

Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata

62. évfolyam

2019 / 4. szám

FÓKUSZBAN

- 2 *László Gyula: „Helyben jó” eredményeink*

ELEMZÉSEK, VÉLEMÉNYEK

- 6 *Artnér Annamária: A technológiai változások és a munka*
- 14 *Szobi Ádám – Karoliny Mártonné – Jana Blštáková – Poór József: Empirikus vizsgálatok a magyarországi és szlovákiai emberi erőforrás menedzsment jellemzőinek alakulásáról (2016-2018)*
- 32 *Hidegh Anna Laura – Szászvári Karina – Csillag Sára – Csizmadia Péter: Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata: egy kvalitatív kutatás eredményei*
- 41 *Benedek Petra: Compliance menedzsment a pénzügyi szolgáltatásokban*

KRÓNIKA

- 52 *Kenderfi Miklós: A pályaaorientáció elmélete és gyakorlata hazánkban*
- 62 *Ríz Ádám – Marek László: Munkavállalói élmény a XXI. századi Magyarországon*
- 73 *Kárpáti László: Adalékok a robotizáció és a big data egyes szakmákat érintő hatásaihoz*
- 80 *Gellénné Lukács Éva: Pillanatkép a Brexit munkaerőpiaci vonatkozásairól*
- 89 *Pistruí Bence – Fülöp Zoltán: A nők munkaerőpiaci esélyei növelésének lehetőségei – Gondolatok a Munkaerőpiaci Tükör 2017 alapján*

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 Pedagógiai Társaság Pályaaorientációs 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 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.

LÁSZLÓ GYULA

„HELYBEN JÓ” EREDMÉNYEINK

A „helyben jó” eredmény lényege

A különböző (bármilyen) teljesítményeket statisztikai szempontból korrekt, hivatalos kiadványok teszik közzé. Ezek hitelesen bizonyíthatják azt is, hogy adott esetben és adott dimenzióban javultak-e az eredményeink. Lehetünk és legyünk is jogosan büszkék rá, legyünk elégedettek, hogy egyre jobb a teljesítményünk. Az eredmény ténye (szintje, nagyságrendje, aránya) nem megkérdőjelezhető, azt a statisztikai adatok és felmérések, avagy más dimenzióban a ténylegesen lefolytatott tárgyalásokról kiadott kommunikék egyértelműen bizonyítják. Vagyis a teljesítményünk „kiváló”, vagy legalábbis „jó”, jobb, mint amit korábban mi vagy mások ugyanebben a relációban elérték.

Mégis van, amikor ez a teljesítmény ugyan kimutathatóan jó, – „csak” helyben és önmagában jó. Önmagában, vagyis az adott mutatóval mérve, és helyben, vagyis az adott szegmensben (régióban, megyében, településen) ez a teljesítmény jó, jobb, mint amit korábban elértünk. Ehhez kapcsolódóan nem vitatható el az erre befolyást gyakorlók, támogatók (partnerek, vezetők) eredményessége sem. Ugyanakkor, ha tágabb körben nézzük ezt a teljesítményt, ez a bizonyítottan jó teljesítmény már erősen relativizálódhat. Lehet, hogy jó ugyan, de kevésbé jó, mint amit elvárunk, mint amit megígértünk, vagy amit a szűkebb vagy tágabb környezetünkben mások elérték. Ezért ez az eredmény tágabb összefüggéseiben már nem is annyira jó, vagyis lehet, hogy „csak helyben” jó.

A „helyben jó” eredményeinket az különbözteti meg más eredményektől, hogy ezek olyan – egyébként önmagában tényleges – eredmények, amelyek helyben valóban alkalmasak az eredményesség bemutatására, de tágabb összefüggésrendszerében, vagy tágabb térbeli környezetében az derül/hetne/ ki, hogy ez azért nem is olyan nagy eredmény. Vagy azért, mert önmagában nem az, vagy azért, mert nem éri el a releváns környezet, a versenytársak eredményét. „Csak” helyi elismerésre érdemes. (A „helyi” persze térbeli megjelenését, kiterjedését tekintve relatív fogalom, jelenthet egy települést, egy járást, megyét, vagy akár az országot is.)

Tévedés ne essék: valóban becsüljük meg és ismerjük el a ténylegesen sikert, előrelépést jelentő eredményeinket. Ha a falu saját pénzből fenntartott labdarugó csapata nyert a szomszéd falu ellen. Ha a település falu- vagy városvédő egyesülete valamilyen látványosságot szervez, virágot ültet, öregek otthonát épít, vagy ha egy vállalkozás betelepül és munkahelyeket teremt, a közfoglalkoztatásból önfenntartó, versenyképes termékeket gyártó szövetkezet alakul. Szó sincs a pozitív szándékok és eredmények lekicsinyléséről. Csak épp jó lenne erről leválasztani azokat az eseteket, amelyek nem igaziak, amelyek „csak helyben jók”.

Persze nincsenek merev, egyértelmű, definíció-szerű határok a tényleg jó és a „csak helyben” jó között. A kutató, vagy akár a sportoló, ha az adott lehetőségei között mindent megtesz, és mégsem lesz világbajnok, akkor is lehet jó. De ugyanő ha sztárolják, minden lehetséges feltételt biztosítanak számára és kiváló eredményeket ígér, aztán ezeket sohasem váltja be, míg pályatársai sokkal jobb eredményeket érnek el, akkor az nem más, mint „helyben jó”, hiába nyert időnként érmet az országos bajnokságon.

László Gyula professor emeritus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

Mégis tele vagyunk ilyen „helyben jó” eredményekkel. Ezeket szívesen hangoztatja minden helyi, felelős pozíciót betöltő vezető, illetve minden helyi kommunikációs-szakmai fórum. Jól szerepelhet testületi üléseken, az adott térséget lefedő médiában, mert valós eredményekről (vagy legalább lehetőségekről, reményekről) adhat számot. Azt pedig nem feltétlen akarja láttatni, hogy az eredmény csak „helyben jó”, és szélesebb kitekintésben, idő- vagy térbeli összevetésben, másokhoz és különösen a versenytársakhoz viszonyítva ez már nem is olyan kiváló.

A „helyben jó” eredmények legfontosabb haszna az, hogy azzal meg lehet szólítani a helyi (települési, megyei, régiós, országos) közösséget, be lehet mutatni az eredményességünket azoknak, akik ezt értik, igénylik és méltányolják.

Ebből is következően a „helyben jó” eredmények megjelenése/megjelenítése mögött különböző megfontolások állhatnak:

1. Az alapeset az **„ártatlanság”** **„semlegesség”** feltételezése: passzívan, minden hátsó szándék nélkül fogad el és közvetít eredményeket. Ez vonatkozhat bármilyen területre, a gazdaság eredményeiről, befektetői szándékokról, munkanélküliségi és foglalkoztatási rátákról, átlagbérekről stb. Nem sugall értékelést, és csak az olvasó/hallgató utólagos mérlegelésétől, megítélésétől függ az, hogy az eredmény tényleg jónak, vagy „csak” helyben jónak minősül.
2. A **„tudatos mérlegelő”** még mindig passzív, de már érték-orientált: pontosan ismereti a tényeket és eredményeket, de ebben csak addig megy el, amíg azt az adott érték- és érdek-renddel összeegyeztethetőnek gondolja. Magában tudja, hogy egy eredmény abszolút, vagy csak helyben jó, de ezt nem akarja nyíltan érzékeltetni és nem akar „balhét”, ezért megáll ott, ahol már megkérdőjelezhetőek lennének az eredmények.
3. A **„manipulatív”** már aktív szereplő. Nagyon jól tudja, hogy mi az eredmény és mi nem, mi a valóban kiemelkedő és mi a csak helyben jó, és ezeket úgy igyekszik beállítani, „eladni”, hogy a csak helyben jó is világraszóló eredménynek tűnjön.

A „helyben jó” észlelési, megjelenési formái

A következőkben – inkább csak a példa, az azonosítás kedvéért, messze nem a teljesség és tudományos alaposág igényével – arra keresünk példákat, hol és hogyan jelennek meg ilyen „helyben jó” eredmények, (előre bocsátva azt is, hogy a felsorolás nem jelent rangsort, és az egyes típusok között nincs merev határvonal).

a) Elég az egyszerű közlés, nem kell hozzá annak környezete. Mutassuk be az eredményeket önmagukban, látszik a fejlődés. Csökkent a munkanélküliség, nőtt a foglalkoztatás nálunk, láthatóak az eredményeink. Nem kell a tágabb kitekintés, másokhoz viszonyítás (amelyből esetleg kiderülne, hogy ez csak helyben jó, mert máshol ennél is jobb eredményeket értek el).

Közöljük, hogy ígéretes tárgyalásokat folytatunk jeles befektetőkkel, vagyis van/lesz lehetőség a fejlődésre. Nem kell azzal foglalkozni, hogy a befektetési rangsorban ezzel együtt is hol helyezkedünk el, vagy hogy ilyen ígéretes lehetőséget már sokszor említettünk, bár ezeknek legfeljebb töredéke valósult meg.

b) Keressünk jó bázist. Ha találunk olyan bázis évet (időszakot), amelyhez képest most jelentős eredményt tudunk felmutatni, abból a siker rögzül az olvasóban, és nem az, hogy ahhoz képest könnyű most eredményesnek lenni, vagyis a siker nem is olyan nagy. Pl. ha a 2008-as nemzetközi pénzügyi válság (és azt követő mélyrepülés) időszakához viszonyítjuk magunkat, igen jó

eredményeket tudunk felmutatni, mert időközben nem kell már a válság kezelésére erőforrásokat fordítani, helyreállt a gazdaság, a költségvetés, vannak növekedési energiák.

c) Keressünk jó mutatókat. A statisztikai mutatóknak minden esetben megvan a maguk (többnyire nemzetközi standardokat követő) módszertanuk. Ha jól ismerjük ezeket, ki lehet választani azokat a mutatókat, amelyek hitelesek (hiszen nemzetközileg elfogadott módszertanra épülnek), és számunkra kedvezőek.

Ha egy adott kategóriának vannak különböző mérési módjai, és azok eltérő eredményeket mutatnak (pl. a munkanélküliség regisztráción vagy a munkaerő-felmérésen alapuló adatai, az átlagbér, a szegénység mutatói stb.), az egyikről a másikra áttérés akár abszolút jónak mutathat egy inkább csak helyben jó eredményt.

Ha a külföldön munkát vállalók egy része, illetve a közfoglalkoztatottak a versenyszférában itthon dolgozókkal azonos foglalkoztatottnak minősülnek, akkor fogadjuk el eredménynek ezeket az adatokat, és ne nézzük az összetételét.

d) Keressünk jó indexeket. Példaként egy eset, amelyik átkerült az európai dokumentumokba is¹. A Munkaerőpiaci Tükörben is publikált kutatás szerint a közmunkaprogram 2013-as résztvevői közül mintegy 5% lépett át piaci foglalkoztatásba, közel 60% a programban maradt, 30% visszatért az inaktívok közé, 7% pedig a regisztrált álláskeresőkhöz. Ez tehát első ránézésre azt jelentené, hogy a közfoglalkoztatottnak csak 5%-át sikerült tranzitálni a versenypiacra, ami a kinyilvánított célokkal szemben igencsak szerény eredmény lenne.

Mennyivel szebb viszont ugyanez az eredmény akkor, ha a kérdést úgy tesszük fel, hogy a közfoglalkoztatásból kilépve hány százalék talál magának helyet a versenypiacon (vagyis a viszonyítási alaphoz kihagyjuk azt a közel 60%-ot, akik a korábbi szerződés lejártát után változatlanul benn maradtak a közfoglalkoztatásban). Így marad a jó 40%-os rész, amelyhez viszonyítva a mintegy 5% már sokkal szebb eredményt mutat. Az említett dokumentum már így fogalmaz: „a közmunkaprogramot elhagyó támogatott munkavállalók 13,3%-a talált munkát a piacon a program elhagyását követő 180 napon belül.”

e) Kerüljük a „kényes” nemzetközi összehasonlítást, nemzetközi kritikát. Nem igazán létezik olyan dolog, amelyre ne találhatnánk meghivatkozható (jó) külföldi példát. Ezzel az egyébként inkább csak helyben jó megoldásunk máris nemzetközi megerősítést nyer. Másik oldalról viszont kerüljük a nemzetközi összehasonlítást, ha az éppen nem kedvező színben tüntetné fel az eredményeinket.

Különösen kerüljük a nemzetközi mércét, ajánlásokat, ha azok kritikát fogalmaznak meg, és nem látnak érdemi előrelépést a szépen megfogalmazott előrehaladási jelentések és tervek ellenére. (Pl. az európai szemeszter keretében a hazai Nemzeti Reform Programról és annak teljesítéséről benyújtott beszámoló értékelése, a Magyarországnak címzett ET-ajánlások.)

f) Válasszuk meg a publikálás megfelelő idejét. Az már eleve gyanús lehet, ha valamiről évekig nem esik szó, majd egyszer csak megjelenik egy nagy eredmény. Ilyen volt például az elmúlt években az a hír, hogy a World Economic Forum Growth Competitiveness Index (GCI, Globális Versenyképességi Index) rangsorában a 69. helyről a 60. helyre léptünk előre. A következő táblázat ennek tér- és időbeli környezetét mutatja be (2011 és 2018 között, a V4, illetve a hazánkkal határos országok adatai alapján).

¹ Brüsszel, 2014.6.2. SWD(2014) 418 final: Magyarország 2014. évi nemzeti reformprogramjának és konvergenciaprogramjának értékelése.

EGYES ORSZÁGOK HELYEZÉSE A GLOBÁLIS VERSENYKÉPESSÉGI INDEX RANGSORÁBAN²

Ország	2011/12	2016/17	2017/18	2018x
Ausztria	18	19	18	22
Csehország	38	31	31	29
Lengyelország	41	36	39	37
Magyarország	48	69	60	48
Szlovénia	57	56	48	35
Szlovákia	69	65	59	41
Bulgária	74	50	49	51
Horvátország	76	74	74	68
Románia	77	62	68	52
Ukrajna	82	85	81	83
Szerbia	95	90	78	65

x Az előzőektől eltérő módszertannal készült, a korábbiakkal nem összehasonlítható adatok

Azt ugye nem kell publikálni, hogy a 48. helyről a 69.-ra csúszunk le, azt viszont igen, hogy a 69.-ről a 60.-ra léptünk előre. 2011-ben a táblázatban szereplők közül három ország állt előttünk a rangsorban, 2016-ban már hét, és a 2017-es nagy ugrással is csak Ukrajnát sikerült megelőznünk. Ezt gondolom „helyben jó” eredménynek.

2018-ban az új módszertannal lényegesen javult a helyünk az országok rangsorában, így a fentiek közül már a középmezőnybe tartozunk. „Csak” öt ország helyezése jobb, mint a miénk (köztük jelentős előnnyel a V4-ek és az utolérni kívánt Ausztria).

*

Összegezve: minden teljesítményjelentésnél érdemes szélesebb körben, összefüggésrendszerben, tartalomban, szomszédsági relációban végiggondolni, hogy ez egy valóban kiváló, hermelinpalástos királyi teljesítmény volt-e, vagy a háttérben azért félig-meddig „meztelen a király”. Értékeljünk pozitívan minden eredményt, de inkább csak akkor legyünk elégedettek, ha az nemcsak „helyben” jó. Ez persze nagyobb aktivitást, átgondolást igényel, de nem árt tudni, hogy amit elértünk, az minden összevetésben érték, teljesítmény és eredmény, avagy csak „helyben jó”.

² Forrás:

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/competitiveness-rankings/>

[http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

https://hu.wikipedia.org/wiki/Orsz%C3%A1gok_rangsora_glob%C3%A1lis_versenyk%C3%A9pess%C3%A9gi_index%C3%BCk_alapj%C3%A1n

ARTNER ANNAMÁRIA

A TECHNOLÓGIAI VÁLTOZÁSOK ÉS A MUNKA

A technológiai fejlődésnek a munkaerőpiacra gyakorolt hatása napjainkban kurrens témának számít, a Munkaügyi Szemle oldalain is több írás foglalkozott vele az utóbbi időben. Ezekből kitűnik, hogy a szakma véleménye erősen megoszlik a hatások előjelét és formáját tekintve attól függően, hogy milyen időtávra vagy milyen fejlettségű országokra vonatkozik a vizsgálódás. A fejlett országokban és hosszú távon a munkalehetőségek csökkenésétől tartanak (Boda, 2017), a kevésbé fejlett országok, így Magyarország munkaerőpiacán azonban csökkenés helyett egyelőre inkább jelentős keresletnövekedést várnak (Fülöp, 2018).

A munkaerő-kínálat hazánkban már most is elmarad a kereslet mögött, és mivel a negatív előjelű természetes szaporulat alapján a jövőben ennek a résnek a növekedése várható, a gépesítés okozta munkanélküliségtől a belátható jövőben nem kell tartani (Pongrácz, 2018a, 2018b). Elterjedt nézet az is, hogy a munkaerőhiányon a gyermekvállalás ösztönzésével lehet segíteni (Balog, 2018), bár az jó esetben is csak két-két és fél évtized múltán éreztetné hatását.

Van itt azonban néhány elméleti kérdés, amelyet – a gyakorlat tanúsága alapján – én másként látok. Mivel a vita mindig jót tesz a tudásnak, ezek közül mutatok be néhányat alább az e témában most éppen a legkurrensebbnek számító szerző, Martin Ford amerikai futurológus nézeteiből kiindulva.

Munka, jövedelem, tudás

A hosszútávú és elsősorban a fejlett országokat „fenyegető” tendenciákat a legújabb bestseller, Martin Ford „A robotok kora” c. könyve foglalja össze (ld. Boda, 2017, Leonard, 2015). A neves futurológus a szemlélet szintjén csakugyan sok érdekes és elgondolkodtató trendet világít meg, ám a gazdasági összefüggésekbe mintha beletörne a bicskája. Így például azt állítja, hogy a társadalom elsősorban a munka révén osztja el a jövedelmeket s így a vásárlóerőt (Ford, 2017) Ez azt jelenti, hogy Ford nem vesz tudomást a profitról és egyéb munka nélkül szerzett járadékokról, amelyek egyébként éppen napjainkban öltenek az egyszerű földi halandó számára szinte felfoghatatlan méreteket: az Oxfam (2019:19) szerint 2017-ben 43, 2018-ban viszont már csak 26 milliárdos ember birtokolt annyit, amennyi felért az emberiség szegényebb felének (3,8 milliárd embernek) az összesített vagyonával, ami egyébként 2018-ban 11 százalékkal **csökkent**. Talán nem dolgoztak eleget...? Eközben a világ milliárdosainak vagyona 900 milliárd dollárral, vagyis napi 2,5 milliárd dollárral nőtt. Ugyancsak szorgalmasan kellett volna dolgozniuk, ha ez a gyarapodás az ő munkájukból származna.

Martin Ford továbbá azt a vulgáris közgazdasági felfogást képviseli – nem egyedül és nem véletlenül, hiszen ez a szemlélet dominál az egyetemi oktatásban is – hogy az életképes piacgazdasághoz sok fizetőképes fogyasztó kell (Ford, 2017). A baj az, hogy ez az állítás megfordítja a sort: a fizetőképes fogyasztók ugyanis éppen *a termelés során* jönnek létre. Ha a fizetőképes fogyasztókra vártunk volna, még mindig naturálgazdálkodást folytatnánk. Hiszen, ha a fizetőképes fogyasztó az origó, akkor hogyan keletkezhetett és terjedhetett a piacgazdaság, amikor a kezdetekben, az ipari kapitalizmus kibontakozásának hajnalán a szegénység és nyomor a városokban és a falvakban egyaránt óriási, sőt az iparosodás előrehaladtával növekvő méretű és mélységű volt.

Artner Annamária tudományos főmunkatárs, MTA KRTK Világgazdasági Intézet.

Egyáltalában: a „fogyasztók és a kereslet” valamiféle piacon kívüli forrásból származnának? Természetesen nem. A munkásnak előbb ki kell fizetni a bérét, hogy vásárolhasson. Ekképpen a piacra termelés termeli a fogyasztókat is, mégpedig a tőke szükségletei szerint. Mint arra már Marx rámutatott, a munkás révén is a tőkés vásárol, hiszen az utóbbi az, aki meghatározza mennyi munkást, milyen bérért alkalmaz, s azt is ő dönti el, hogy ő maga milyen kereslettel jelenik meg a piacon (fogyasztás, beruházás stb.).

Ezzel függ össze Martin Ford másik tévedése, nevezetesen, hogy a mindenkit alanyi jogon megillető alapjövedelem bevezetését javasolja a kereslet fenntartása érdekében. Az alapjövedelmet az állam fizetné az adókból, amelyeket vagy a tőkétől, vagy a munkásoktól szed be. Persze, az állam pénzt is nyomtathat, de mivel az ilyen pénz mögött nincs érték, nem is jelent pótlólagos keresletet, legfeljebb inflációt generál. Ha pedig az állam hitelt vesz fel, csak eladósodik, amit előbb-utóbb megszorítások követnek (a felfújt kereslet tehát visszaesik), nem beszélve arról, hogy a hitelnyújtó oldalán ugyanaz a helyzet: vagy adókból származik a pénz, vagy inflatorikus pénzteremtésből. A megtermelt érték realizálása tehát így is, úgy is a tőketulajdonosokon múlik: vagy munkások foglalkoztatására fordítják, munkabért fizetve nekik, vagy maguk költik el fogyasztási cikkekre (luxusjavakra) és beruházási eszközökre, vagy az adófizetés révén az államon keresztül ugyanezekre.

Az alapjövedelem tehát jövedelem-újraelosztást szolgálhat, pótlólagos keresletet azonban nem képes teremteni. Az utóbbi célt, a pótlólagos keresletet, az export növelése hozhatja magával, amely azonban csak a nemzetgazdaság szintjén „extra” kereslet, hiszen az exportpiacokon más termelőkől veszi el a fogyasztókat. Ezzel át is léptünk a nemzetközi dimenzióba, ami nélkül ma, a transznacionális vállalatok világában, már semmilyen gazdasági-társadalmi folyamat nem vizsgálható, s ez alól a technikai fejlődés mikéntje és üteme sem kivétel. Erre az aspektusra a későbbiekben még visszatérünk.

Martin Ford jövőképében az is vitatható, hogy a robotizáció terjedésével kapcsolatos munkaerőpiaci problémákat a túlképzettséghez vezeti vissza: kevés magas szintű tudást igénylő állás áll majd szemben sok alacsony szintű tudást igénylővel, miközben azonban egyre többen szereznek diplomát az egyetemeken (Leonard, 2015, Boda, 2017). Eszerint tehát a tudás „feleslegessé” válik. Ám ez csak piaci szempontból igaz, tehát akkor, ha azt feltételezzük, hogy a társadalmat még a beláthatatlan jövőben is a piaci és bér-munka-viszonyok fogják uralni.

Neill Blomkamp filmrendező és forgatókönyvíró fantáziája ennél tovább terjedt. Az „Elysium – Zárt világ” című 2013-as filmjében Fordhoz hasonlóan lefestette ugyan, mi vár a tömegekre a technológia fejlődésével, de mindezt a társadalmi viszonyok kontextusába helyezte, reflektorfénybe állítva az előnyök osztály-alapú kisajátítását és ennek elkerülhetetlen következményeit: a szuperfejlett technika és gazdagság jótéteményeiből kirekesztett megnyomorítottak porig rombolják a Földön kívüli mesterséges holdra települt szupergazdagok világát.

A munka formáinak, makro- és mikrostruktúráinak, intézményeinek, ezek tágabb társadalmi hatásainak és változásainak jellemzőit nem lehet pusztán a technológiának tulajdonítani, mert azokat alapvetően nem a munka *technikai* feltételei határozzák meg, hanem a *társadalmi* viszonyai. Nem melleleg már magát a technológiai fejlődést, annak dinamikáját és szerkezetét is a társadalmi viszonyok határolják be (mennyire és milyen irányban szabad és támogatott a kutatás), és ezért az innovációk jellege, használatuk módja is a társadalmi forma és az aktuálisan uralkodó társadalmi igények által meghatározott (ld. pl. a dinamit, az atomenergia, a figyelőkamerák vagy az érzékelők sokrétű és az emberek jóléte szempontjából szögesen ellentétes hatású felhasználási lehetőségeit és gyakorlatát.)

Jelenlegi társadalmi berendezkedésünk alfája és ómegája a profit, márpedig profitot termelni a modern gazdasági-ipari szektoron kívül, fejletlenebb technológiákkal is lehet. És itt válik különösen jelentőssé a globális dimenzió: még mindig száz és százmilliók rekednek kívül a „modern”, az európai ember által ismert bérmunkarendszeren, akiknek az integrálása újabb termelési területeket nyithat meg a tőke számára.

A világ dolgozóinak 42 százaléka ún. „sebezhető” foglalkoztatott, ezen belül 32 százalék önfoglalkoztató, a maradék 10 százalék pedig kiegészítő családtag családi vállalkozásban, elsősorban Afrikában, Ázsiában és a csendes-óceáni térségben (ILOStat 2018). A profitcélú termelés szolgáltatásban álló legális és „tipikus” munkaerőpiacon túl az emberek tömegei jórészt maguk szervezik megélhetésüket kisárutermeléssel, kalákával, vagy más közösségi módon, és az is gyakran geszicsik, hogy a szervezett bűnözés kiszolgálóivá vagy rablőháborúkban zsoldosokká és ágyútöltelékévé válnak. E hatalmas tömegek számára a fejlett technológiák munkaerőpiaci „kiszorító” hatása még hosszú ideig nem lesz érezhető, mert éppen a környezetük gazdasági fejletlensége az, ami ide sodorja őket. A vagyoni-jövedelmi polarizáció hatásait azonban jóval inkább megszenvedik.

S ezzel elérkeztünk a technikai változások munkaerőpiaci, illetve tágabb társadalmi hatásaival kapcsolatos elemzések egy másik gyakori hibájához. Nevezetesen, hogy mechanikusan meghozszabbnítják a jelen trendjeit, s miközben azzal az igénnyel lépnek fel, hogy a jövőben várható társadalmi hatásokat fognak feltárni, éppen a társadalmi hatásokat hagyják ki a jövőt formáló erők sorából.

E hiba annyiban következetes, hogy az ilyen elemzések általában már a jelenlegi társadalmi állapotokat is a technológiából vezetik le, a termelési viszonyok elemzésétől eltekintenek. Mechanikusan fogják fel a társadalmi fejlődést, mintha az nem éppen az ellentmondások harcában alakulna már azóta, hogy az ember lemászott a fáról. Ford például úgy taglalja az oktatás jövőbeli polarizálódását, mintha ez már nem régóta zajlana, s ugyanakkor megfélekedezik éppen magukról a diákokról, és a szétváló társadalmi rétegeken belüli és közötti konfliktusok dinamikájáról. Holott józan ésszel elvárható-e, hogy az életminőség romlására nem érkezik reakció az érintettek részéről?

A technológia és munka viszonyának témájához az alábbiakban a globális dimenzió – a nagyrészt a transznacionális vállalatok által szervezett világpiac – bekapcsolásával kívánunk hozzájárulni. Arra a kérdésre keressük a választ, hogy önmagában a technológiai fejlődés el tudja-e pusztítani a bérmunkarendszert a globális profittermelés logikájának alapzatán.

Elpusztíthatja-e a technológiai fejlődés a bérmunkarendszert?³

Korunk csúcstechnológiájának alapja, a félvezetőipar, az 1970-es években indul rohamos fejlődésnek. Az általa kiváltott és előrevetített változások hatására már 1982-ben, vagyis közel négy évtizeddel ezelőtt született meg a tudósok által írt jelentés a Római Klub számára, amely azt taglalta, hogy áldás-e vagy átok e fejlődés a társadalomra nézve: „*az integrált áramkörök hatása forradalmi*” – írták. „*Nem volt egyetlen olyan találmány a gőzgép óta, amely ennyire sokoldalú hatást fejtene ki a gazdaság valamennyi szektorában*” (Friedrichs-Schaff, 1984:25). Ebben a könyvben nemcsak mindazt elmondták, amit ma mintegy újdonságként szokás tárgyalni az „új” technológiák gazdaságra, politikára vagy a foglalkoztatásra gyakorolt hatásairól, de még többet is. Nevezetesen ráirányították a figyelmet a haditechnikára gyakorolt hatásra, ami az egyenlőtlenségekből adódóan a szuperhatalmak világcsendőr-szerepét erősíti és egy újabb világháború veszélyét vetíti előre – pedig akkor még nem is egypólusú volt a világ.

³ Ez a fejezet nagyrészt a szerző 2018-as könyvének 5.3. fejezetén alapul (Artner, 2018a).

A technológia társadalmi hatásainak kérdése mégis mindig újként jelenik meg, mint napjainkban is az „ipar 4.0”, illetve az ennél is tágabb hatókörű robotizáció és a legáltalánosabb digitalizáció kapcsán. Sokan kongatják a vészharangot, hogy mi lesz a bértmunka-lehetőség nélkül maradó tömegekkel, mások viszont éppen a technológiai fejlődésben látják a mindenkit megillető feltétel nélküli alapjövedelem bevezetésének szükségességét és lehetősége mellett szóló legfőbb érvet, és olyanok is vannak, akik szerint a robotizációval köszönt majd be a kommunizmus.

A globális kapitalizmus körülményei között azonban az élőmunka kiszorításának tendenciája nem olyan ütemben bontakozik ki, mint amilyenben azt a mérnökök, feltalálók megoldásai lehetővé tennék. A kapitalizmusban ugyanis a termelés parancsnokai (a tőketulajdonosok) nem a társadalmi munkaidőalappal gazdálkodnak, hanem saját tőkéjükkel, vagyis a hatókörükbe vont inputok költségeivel. Hiába csökkenne a társadalom által kifejtendő munkaidő egy bizonyos technológiai újítás jóvoltából, számukra mit sem ér, ha alkalmazása nem jár profitjuk növekedésével.

A profitérdek ugyanis csak olyan technológia bevezetését engedi a piaci versenyben helytállni és kellő profitot termelni kénytelen tőketulajdonos számára, amely kevesebbe kerül, mint amennyibe az az élőmunka, amennyit feleslegessé tesz – különben bevezetése veszteséges lenne. Ez azt jelenti, hogy az új technológia által a termékre átvitt értékrésznek – gépek esetében ezek amortizációjának – kisebbnek kell lennie, mint a vele kiváltott bérköltség. Ez azonban sok ágazatban igen kemény korlát, és különösen a globális bérkülönbségek kihasználására képes transznacionális vállalatok számára. Például a ruhaiparban a bangladesi bérek tükrében ugyancsak kis részt kellene jelentsen, a varrórobotok ára pedig az egekben jár. Ráadásul a robottechnika még messze van attól, hogy ki tudja váltani az emberi ujjak ügyességét a bonyolultabb ruhák esetében, ezért egyelőre csak egyszerűbb termékek vagy speciális helyzetű piacok esetében alkalmazható (pl. ágyneműk, pólók vagy az amerikai hadsereg számára készített egyenruhák).

A technika jótéteményének hatását tehát a profitszempontra korlátozza, megőrökítve a munkagyötrelmet – ami például éppen a ruhaipar esetében nem sokkal kevésbé borzalmas a mai Banglades, India, Indonézia, Törökország vagy Kambodzsa munkásai számára, mint a XIX. századi angliai munkásoknak volt, sőt, a ruhaipar még Kelet-Európa államaiban is a rossz munkakörülmények és az anyagi nélkülözés melegágya (CCC, 2014).

A **Kongói Demokratikus Köztársaságban** a multinacionális vállalatok nem létesítenek korszerű, magasan gépesített elektronikai üzemet. Azért nem, mert ott az ehhez szükséges tőkeberuházások költsége (beleértve a munkaerő kiképzését is) messze meghaladná azt a megtakarítást, amit az ottani alacsony bérek megspórolásával elérhetnének. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az **elektronikai értékláncban** Kongó ne venne részt. Nagyon is részt vesz, csak az értéklánc egy alacsonyabb fokán, ahol egyebek mellett jelentős bérelőnyt is kínál. A közép-afrikai országban értékes fémek, többek között tantalum, ólom, arany, wolfram és kobalt található, amelyek fontos alapanyagok az elektronikát tartalmazó (hírközlési, hadiipari) termékeknek.

Az ország keleti részében 1998 óta véres harcok dúlnak, eddig több mint ötmillió ember veszítette életét. Fegyveres csoportok tartják kézben a wolframbányákat, ahol alacsony bérért dolgoztatják vagy ingyen munkára kényszerítik az embereket – ami igazán kiváló profitforrás. Az itteni beszállítóktól vásároltak/vásárolnak az elektronikai multik, mint pl. **az Intel, Apple, Microsoft, Nokia, IBM, Sony, LG, Samsung**. Civil kezdeményezésre a „conflict minerals” termelés/értékesítése ellen kampány indult. Ennek nyomán született meg 2010-ben az USA-ban a „Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act” névre hallgató törvény 1502-es szakasza, amelynek célja, hogy az ilyen konfliktusövezetektől származó ásványok vásárlását visszaszorítsa. A törvény szerint, a multinacionális vállalatoknak deklarálniuk kell, hogy nem

ilyen bányákban termelték ki azokat a fémek, amelyeket felhasználnak termékeik gyártásakor (US Congress 2010).

Ez azonban nem sokat ért. A profitcélnak alávetett technológiai fejlődéssel továbbra is a munkapokol újabb bugyrai nyílnak meg. Például az elektromos autók terjedésével megnőtt a kereslet az ilyen autók elemeihez használt kobalt iránt. A világ kobaltkínálatának több mint fele a Kongói Demokratikus Köztársaságból származik. Az *Amnesty International* (2017) szerint a kitermelés egyötöde kézzel történik, részben egészen kis gyermekek kényszermunkájával. Az ENSZ 40 ezerre teszi a kongói kobaltbányákban nemegyszer 24 órás, föld alatti műszakban, többnyire kevesebb, mint napi egy-két dollárnyi bérért dolgozó gyermekek számát (Cascais 2017). A 28 legnagyobb, kobaltot használó vállalat több mint fele (közük pl. a *Microsoft*, a *Renault*, a *Huawei* és a *Lenovo*) elmulasztotta igazolni, hogy nincs köze az így kitermelt fémhez, de mások, köztük a *Tesla*, a *BMW* vagy a *Hewlett Packard* sem tettek meg mindent e gyakorlat elkerüléséért (Amnesty International, 2017).

Ugandában 2017-ben, amikor egy angol multi (*K13R Minerals Ltd.*) lépett a színre, a wolfram-kitermelés fellendült. A vállalat megemelte a béreket, helyi adót is fizetett, mintegy 800 embernek adott munkát, akik fel is hagytak minden más tevékenységgel, hogy a „jól fizető” alkalmi munkát végezhessek (a bért naponta kapták, társadalombiztosításról szó sincs). A környék gazdasága nőtt, az emberek életszínvonala javult, és az újságcikkek áradoztak (lásd Muhereza, 2017). Aztán pár hónap múlva érkezett a hír, amikor egy fiatal munkást maga alá temetett az iszap, hogy a dolgozók hiába kérik a cégtől munkakörülményeik javítását, még az olyan minimális védőfelszerelést is megtagadják tőlük, mint a kesztyű, a gumicsizma, a sisak vagy a védőszemüveg – ezek nyilván tetemes kiadást jelentenének, és a profit nem bánhatja...

Ami pedig az ugandai gyerekmunkát illeti: igaz ugyan, hogy 2016-ban törvény született ennek tilalmáról, ám a cégek még 2018-ban is kétmillió gyermeket fogtak munkára az országban (Gitta, 2018). A minél több élőmunka alkalmazása érdekében a tőke mindig újabb területeket keres, új ágazatokat hoz létre és a bérmunkarendszer által még érintetlen területekre hatol be. A robotipar maga is új munkahelyeket teremt, és jelentős tartalékok vannak a „zöld” iparokban (hulladékhasznosítás, reciklálás, „megújuló” energiák), valamint a ma még állami kézben lévő szolgáltatásokban is. Amíg lesznek éhes szájak és tétlen kezek, addig mindig lesz tőke, amelyik igyekszik kiaknázni ezt a profittermelő potenciát és „munkát ad” nekik.

A ma még prekapitalista körülmények között élő munkaerő bevonása a bérmunkarendszerbe most is folyik (gondoljunk Kínára, Indiára), és ne feledjük, hogy a Föld nagy részén kiépítésre vár még az az infrastruktúra is, ami a fejlett országokban már az 1970-es évekre megvalósult (gondoljunk például az „Egy övezet egy út” kínai kezdeményezésre). De még ott is „éhes szájak” tulajdonosai szorgoskodnak napi megélhetésükért bérmunkásként, ahol minden talpalatnyi földön felhőkarcolók állnak (lásd például a vendégmunkások által kiszolgált olajmírségeket). A tőke mindig is a saját szükségletei szerint lökte utcára vagy vette fel a munkaerőt. A XVIII. és XIX. század fordulóján hasonló változás játszódott le, mint ami az 1970-es években vagy napjainkban.

Az első ipari forradalom idején a szövőipar gépesítése nyomorba döntötte a munkások tömegeit, a kapitalizmus azonban nemhogy nem omlott össze, hanem éppen ebből a helyzetből született meg. Angliában a szövőmunkások helyzetén segíteni hivatott ún. *Speenhamland-rendszer*⁴

⁴ Amikor a gabonaárak a magasba szálltak és éhínség fenyegetett, a dél-angliai kisváros, Speenhamland előljárói a Pelikán nevezetű fogóban 1795-ben elhatározták, hogy minden dolgozó bérét kiegészítik arra a minimális szintre, amely biztosítja megélhetésüket, beleértve a családjukat is. Ez volt tehát az első, feltételhez – munkához – kötött garantált minimumjövedelem. A rendszer egész Dél-Angliában elterjedt, és a bérek mélyrepülését eredményezte.

(1795-től az 1834-es szegénnytörvények – a dologházrendszer – bevezetéséig), amit Polányi (2004 [1944]) is behatóan tárgyal a kapitalizmushoz vezető „nagy átalakulásról” szóló művében, csak elnyújtotta szenvedéseiket azzal, hogy kiegészítette nyomorúságos keresetüket az éhhalál elkerüléséhez alig elegendő szintre, lehetővé téve a gyárosok számára a béreknek mélyen a minimum alá szorítását és ezzel a **gépesítés elodázását**. A munkaeszközök és az élők munkákonkurrenciáját tárgyalva, Marx ezzel kapcsolatban megjegyzi:

„Ahol a gép fokozatosan ragad meg egy termelési mezőt, ott krónikus nyomort idéz elő a vele konkuráló munkásrétegben. Ahol az átmenet gyors, ott tömegesen és akutan hat. Nincs a világtörténelemnek rettentőbb színjátéka, mint az angol kézi pamutszövőknél fokozatos, évtizedeken át húzó-dó, végül 1838-ban megpecsételt pusztulása. Sokan közülük éhhalált haltak, sokan hosszú ideig tengődtek családjukkal együtt napi 2 és fél pennyből.” (A tőke I., 402.)

Mint a fentiekből kitűnik, a XVIII–XIX. század fordulóján ugyanazok a törvényszerűségek uralkodtak a tőkés termelésen, mint napjainkban: amíg olcsóbb élők munká ki tudja váltani a gépet, addig az utóbbit nem állítják csatasorba. A technológiai újítást legalább annyira gátolja a tőkés profitérdek, mint amennyire – ultima rációként, tehát végső esetben – elkerülhetetlenné teszi. Amíg van olcsó élők munká, addig a gépesítés nem lesz tökéletes.

De a dolog itt nem áll meg. Ugyanis a termelésből kiszorított munkaerő kénytelen olcsón kínálni magát (a gépesítéssel feleslegessé váló munkaerő ára az értéke alá csökken), ami hozzájárul ahhoz, hogy a régi technológiát használó vállalatok túléljenek (hasonló hatás működik az alacsonyabb bérű országokba irányuló termelés-kitelepítés esetében is), és lehetővé teszi új termékek, szolgáltatások, ágazatok gründolását is. Továbbá, az alacsony bérekkel előállított fogyasztási cikkeknek a fejlett országokba exportálása csökkenti az ottani munkaerő értékét (árát, bérét), de legalábbis fékezi annak emelkedését.

Hasonló hatással jár az alacsonyabb bérű országokból a magasabb bérű országokba irányuló migráció, hiszen a vendégmunkások beérik az ottani minimálbérrel is. Még hatékonyabb lehet e téren a kormányok tőke-becsalogató és a hazai tőkének is kedvező politikája, amely a nyereségadókat és a béreket és azok járulékaikat (a dolgozók egészségügyét, nyugdíját szolgáló értékrészt) csökkenti és alacsonyan tartja.

A technikai haladás önmagában tehát nem képes elmozdítani az egyenlőtlenségeket szülő kapitalizmust. Fontos ezt leszögezni, hiszen sokan gondolják úgy, hogy az előrehaladó automatizációval a tőkerendszer alapjai szűnnek meg, vagyis az élők munká teljesen eltűnik a termelésből. Azonban, mint egyetlen egy osztálytársadalom sem a történelem során, úgy a tőkerendszer sem fog magától, pusztán gazdasági folyamatok által elenyészni, ehhez alapvető politikai, jogi változások kellenek.

A technológiai fejlődés és munkaerőpiac fent vázolt folyamatai inkább csak elméletileg választhatók szét, a gyakorlatban alig: az egyik vállalat (majd ágazat, majd régió, majd ország, térség) még itt tart a technológiai fejlettségben, a másik már ott. A végeredmény a termelési szerkezet átalakulása után bontakozik ki, de gyakran ekkor már meg is indul egy újabb átalakulás. Ma, amikor a számítógéppel vezérelt gépek újabb termelési területeket ragadnak meg, a foglalkoztatás legfőbb jellemzőjévé a **bizonytalanság** válik. Elterjedt idegen szóval, a „prekárius” viszonyok, vagy, a „proletáriátus” szóval összevonva, a „prekariátus”.

Talán meglepő, de már ezt a folyamatot is leírta Marx: *„Minél nagyobb a munka termelőereje, annál nagyobb a munkások nyomása foglalkoztatási eszközeikre, tehát annál bizonytalanabb [az angol kiadásban: prekárius – A. A.] létezésük feltétele: saját erejük eladása az idegen gazdagság szaporítására, vagyis a tőke önértékesítésére” (A tőke I., 603.).*

Ez a jelentősége az 1980-as évek óta uralkodó neoliberális gazdaságpolitikának: lehetővé teszi a tőke számára az állandóan „cseppfolyósított” helyzetet, amelyben „rugalmas” a munkaerőpiac, tehát a foglalkoztatás feltételrendszere a tőke igényei szerint, „prompt” alakítható. A munkaerőpiaci folyamatok legrútabb oldalát – mint fentebb láttuk – a fejlődő országokban folyó profittermelés produkálja, ami nem jelenti azt, hogy ugyanezek a folyamatok, még ha enyhébb formában is, ne működnének a centrumországokban (ld. Artner, 2018b). De ez már egy másik történet.

Irodalomjegyzék:

- Amnesty International (2017): Time to recharge. Corporate action and inaction to tackle abuses in the cobalt supply chain. Amnesty International, London.
<https://www.amnesty.org/download/Documents/AFR6273952017ENGLISH.PDF> Letöltve: 2017. december 29.
- Artner Annamária (2018a): Marx 200 – Marx öröksége, a munka helyzete és a felzárkózás lehetősége a globális kapitalizmusban. Eszmélet Zsebkönyvtár. Budapest: Eszmélet Alapítvány.
- Artner Annamária (2018b): Aggasztó tendenciák az Európai Unió munkaerőpiacán. Statisztikai Szemle 96(4): 341-374
- Bagó József (2018): Versenyképesség és foglalkoztatás Munkaügyi Szemle 61(1): 57-59.
- Boda György (2017): Mi lesz a munka társadalmával, ha a munkát egyre nagyobb mértékben helyettesítik a gépek? Munkaügyi Szemle 60(1): 4-10.
- Cascais, A. 2017: Child labor still rife in Democratic Republic of Congo. Dw.com, 11. 06. 2017.
<http://www.dw.com/en/child-labor-still-rife-in-democratic-republic-of-congo/a-39194724> Letöltve: 2018. február 5.
- CCC 2014: Stitched Up: Poverty wages for garment workers in Eastern Europe and Turkey. Report 2014. Clean Clothes Campaign.
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2842&context=globaldocs> Letöltve: 2017. december 27
- CCC 2014: Stitched Up: Poverty wages for garment workers in Eastern Europe and Turkey. Report 2014. Clean Clothes Campaign.
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2842&context=globaldocs> Letöltve: 2017. december 27
- Ford, Martin (2017): Martin Ford: How we'll earn money in a future without jobs. TED talk transcript.
<https://ted2srt.org/talks/martin-ford-how-we-ll-earn-money-in-a-future-without-jobs>
- Friedrichs, Günter – Schaff, Adam (ed.) (1984 [1982]): Mikroelektronika és társadalom. Áldás vagy átok. Jelentés a Római Klub számára. Statisztikai Kiadó Vállalat Budapest.
- Fülöp Zoltán (2018): Az ipar 4.0 foglalkoztatásra gyakorolt hatása. Munkaügyi Szemle 61(6):56-64
- Gitta, A. (2018): Uganda: Child labor continues despite new anti-exploitation laws. Dw.com, 08.02.2018,
<http://www.dw.com/en/uganda-child-labor-continues-despite-new-anti-exploitation-laws/a-42500637>
 Letöltve: 2018. október 5.
- ILOStat (2018): Paid employment vs vulnerable employment. Spotlight on Work Statistics No3. June. International Labour Organization https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_631497.pdf
- Leonard, Andrew (2015): 'Rise of the Robots' and the threat of a jobless future. Los Angeles Times, May 21. <https://www.latimes.com/books/jacketcopy/la-ca-jc-martin-ford-20150524-story.html>
- Marx, Karl (1978): A tőke. Budapest, Kossuth Könyvkiadó.
- Muhereza, R. (2017): Wolfram mining spurs growth in Rubanda. Daily Monitor, August 3.
<http://www.monitor.co.ug/News/National/Wolfram-mining-spurs-growth-in-Rubanda/688334-4042710-plm9hez/index.html> Letöltve: 2018. július 20.
- Oxfam (2019): Public good or private wealth? Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford.
- Polányi Károly (2004) [1944]: A Nagy átalakulás. Korunk gazdasági és politikai gyökerei. Budapest, Napvilág Kiadó, 2004
- Pongrácz Ferenc (2018a): Társak vagy vetélytársak? Robotok és az emberek a munkaerőpiacon. Munkaügyi Szemle 61(1):2-8.

Pongrácz Ferenc (2018b): Növekedés, munkaerő, foglalkoztatás, innováció – fenntartható-e a gazdasági növekedés Magyarországon? Munkaügyi Szemle 61(5):6-14.

US Congress (2010): Public Law 111-203—July 21, 2010 Dodd-Frank Wall Street Reform And Consumer Protection Act. <https://www.congress.gov/111/plaws/publ203/PLAW-111publ203.pdf>

SZOBI ÁDÁM – KAROLINY MÁRTONNÉ – JANA BLŠTÁKOVÁ – POÓR JÓZSEF

EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK A MAGYARORSZÁGI ÉS SZLOVÁKIAI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT JELLEMZŐINEK ALAKULÁSÁRÓL (2016-2018)

Bevezetés

A HR fejlődését ezekben az országokban több szakaszra lehet osztani. Az 1945 előtti időszakra az volt jellemző, hogy az akkori meghatározó nagyvállalatoknál a Taylori elveket követték. A számos úttörő jellegű szabályozást alkalmaztak, amelyekből mindkét országban az egyik legfontosabb a nyolcórás munkaidő bevezetése volt. A régi Csehszlovákiában a korszak legmeghatározóbb képviselője Tomáš Baťa (1876-1932) volt, aki az előbb említett Taylori elveket követve kidolgozta saját, Baťa féle irányítási rendszerét (Blštáková et al., 2016), melybe illesztve megfelelően alkalmazta a vállalaton belüli munkakörök (pozíciók) pontos behatárolását (Boršíková, 2012) is.

A második világháború után mindkét ország elvállal a nyugati világ vállalatai által követett fejlődési úttól, hiszen elkezdődik a szocializmus időszaka, melyben a centralizált tervezéssel kapcsolatos célkitűzéseinek elérése érdekében különböző központi rendeleteket és határozatokat hoztak a személyzeti munka összefogása érdekében, melyben a szakmai szempontokkal szemben gyakran a politikai prioritások élveztek előnyt. Politikai szempontok érvényesültek a lényeges vezetői pozíciókra történő kiválasztás, képzés során. Az emberi erőforrás ügyet érintő szabályozásokat és döntéseket kormányzati vagy esetleg országos hatáskörű központi szervek dolgozták ki, alkalmazását ők rendelték el (Karoliny, 2017), ezzel megfosztva az intézményi szintű gyakorlati munkát végzőket az önálló mérlegelés lehetőségétől. A HR terén így a szervezeti szintű választás lehetőségét és ezzel egyidejűleg a gyakorlati tapasztalatok nélküli kényszerét a politikai rendszerváltáskor bekövetkező gazdasági rendszerváltás hozta el. Csehszlovákiában a „bársonyos forradalom”-nak nevezett fordulat, melynek következtében mélyreható politikai és gazdasági változások mentek végbe a volt szocialista Csehszlovákiában, kissé később pedig az önálló Szlovákia területén (Pundziene–Bučiūnienė, 2008) is.

A '80-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a HR tevékenység nagyon szoros állami irányítás alatt állt. A rendszerváltás után mindkét országban számos olyan jogszabályt vezettek be, amelyek lehetőséget adtak az ezen a területen végzett munka átalakulásának.

A HR fejlődése Magyarországon és Szlovákiában

A következőkben a 21. század második évtizedének gyakorlatának jellemzőire rávilágító empirikus vizsgálatok eredményeinek áttekintése előtt bemutatjuk a két ország HR történetének fejlődését leíró fontosabb szakaszokat és jellemzőket, majd pedig rávilágítunk az aktuális HR gyakorlatokat befolyásoló tényezők mai állapotáról tanúskodó adatokra.

Szobi Ádám PhD hallgató, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Komárom (Szlovákia).

Karoliny Mártonné egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

Jana Blštáková egyetemi docens, Pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetem.

Poór József egyetemi tanár, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar és Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Komárom (Szlovákia).

A magyar szakirodalom (Karoliny, 2017) az emberi erőforrás menedzsment fejlődését négy szakaszra osztva jellemzi:

Első szakasz: Ebben az iparosodás kezdetétől a második világháborúig terjedő időszakban némi időbeni lemaradással, eltérésekkel ugyan, de fellelhetőek a kapitalista világ vezető országainak gyakorlatához hasonló kezdeti személyzetmenedzselési szerepek. A kiegyezés után gyorsan iparosodó Magyarországon, később más kelet-közép-európai országokban is sok példát találunk arra, hogy egy-egy nagyobb cégnél (pl. Rimamurány - Salgótarjáni Vasmű Rt.) a humanitárius korszak **gondoskodó** szerepköre érvényesül. A **welfare-koncepció** (szociális-, jóléti koncepció) keretében ekkor építették pl. bányavidékeken az első munkáskolóniákat, gondoskodtak – néhol a bölcsőtől a sírig – a munkások életfeltételeiről. A nagyvállalatoknál megjelentek a személyzeti osztályok, ahol a személyzeti adminisztrátorok főként a tradicionális személyzeti funkciók operatív feladatait (a munkaerő-felvételt, normakészítést, bérszámfejtést) végezték. A közsféra személyzetfejlesztés gyakorlata is elkezdte követni a nyugati országokban formálódó irányvonalait. Az állami szervezetrendszerhez társuló személyzeti politika múltja Magyarországon majd kétszáz éves van, hiszen 1833-ban született az a törvény, amely az állami bürokrácia hivatali rendszeréhez igazította a szektor személyzeti politikáját és gyakorlati módszereit

Második szakasz: Ebben az 1945 utáni időszakban egy a **szocializmusra jellemző sajátos** – később kitérőnek bizonyult – **út** építése indult el. A szocialista vállalatok foglalkoztatási gyakorlatának szabályait többnyire központi rendeletekben, határozatokban írták elő, melyekben a szakmai szempontok helyett inkább a politikai prioritások érvényesültek. Az e szempontból semleges pozíciókra a szintén a minisztériumokban készített munkaügyi szabályozásokat kellett alkalmazni. A személyzeti munka körébe csak a politikai szempontból fontos – főként vezetői – pozíciókat sorolták. Az e körbe kerülők fő kiválasztási kritériumai között pedig első helyen állt a politikai megbízhatóság (párttagság), és csak ezt követően a szakmai hozzáértés és vezetői képességek.

Ebben a kezdeti mintegy másfél évtizedben a személyzettel kapcsolatos ügyek tehát főként ideológiavezérelt, egalitárius elveket követő, főként adminisztratív tevékenységek. A káderek mellett a teljes személyi állomány és azok munka-, illetve egyéb emberi „ügyeit” érintő döntéseket, szabályokat nem a vállalatok, intézmények szintjén döntötték el, hanem kormányzati vagy országos hatáskörű központi szervek hozták meg, írták elő. A jogszabályokban, minisztertanácsi határozatokban megjelenő központi akarat szervezeti szintű szabályozása és végrehajtása az intézményeken, vállalatokon belül jellemzően három elkülönült részlegben zajlott: **a személyzeti, a munkaügyi és a szociálpolitikai osztályon.** (Karoliny, 2017).

Harmadik szakasz: Ezt az időszakot a szakmai vákuum jellemzi. A rendszerváltás első néhány évében az elmúlt időszak negatív jellemzőire való reakcióként a végbement privatizációs átalakítások során a karcsúsítási intézkedések sok helyütt a személyzeti, munkaügyi posztok csökkentésével, csoportok, osztályok megszüntetésével jártak együtt. Az egyébként sem erős szakmai bázis így néhány év alatt tovább gyengült.

Negyedik szakasz: Erre a korszakra a professzionalizálódás jellemző, ami a mai napig is tart. A rendszerváltás követően Magyarországon a menedzsment, illetve személyzetmenedzselési munkakör nagy változásokon ment keresztül. Ezek iránya a legtöbb dimenzió mentén a modern fejlett világ trendjei felé mutat. A korszak fő jellemzői:

- A változások egyik legjelentősebb színtere a betelepült külföldi tulajdonú vállalatok széles köre, ahol az anyacégek korszerű EEM elvei, módszerei hamar átkerültek a magyarországi szervezetek mindennapi munkájába.
- Megjelennek a magyar nyelven íródott szakirodalmak (szakkönyvek, szaklapok).

- Az egyetemek és főiskolák emberi erőforrás menedzsment képzéseket hoznak létre, mellyel ki tudják nevelni a megfelelő szakembereket.
- A magyarországi szervezetek elkezdik szakszerűen alkalmazni az emberi erőforrást. Rájönnek az emberi erőforrás menedzsment fontosságára.
- Több szakmai szövetséghez és egyesülethez van lehetőségük csatlakozni a tanuló vagy végzett HR-eseknek.
- Az új jogi szabályozási környezet is befolyásolja a HR fejlődését és irányát.

A szlovák szakirodalom az 1989-es évek után kezdte el először alkalmazni az emberi erőforrás menedzsment megnevezést. Több szlovák szerző is foglalkozott vele. Kachaňáková (2007) szerint a szervezet csak úgy érheti el a kitűzött célját, ha elvégez két alapvető feladatot: a stratégiai cél érdekében biztosítja az alkalmazottak megfelelő számát és a megfelelő szaktudást, illetve megfelelően bánik az alkalmazottakkal, annak érdekében, hogy minél hatékonyabban el tudják érni a kitűzött célt. A megfelelő stratégia kialakításához fontos figyelembe venni a vállalat belső, illetve külső környezetét (Hradecká-Koudelka, 1998).

Ezekre is alapozva a szlovákiai emberi erőforrás menedzsmentet négy fejlődési szakaszra bontva érdemes bemutatni:

Első szakasz – „Spontán menedzselés korszaka”: Ebben az időszakban még nem létezett a megfelelő menedzsmentoktatás, amely az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozott volna. Néhány kivételtől eltekintve, aki a próba-szerencse (ismert angol kifejezéssel trial and error) módszerét alkalmazták ezen a területen.

Második szakasz – „Klasszikus menedzsment korszaka”: A munkaügyi törvényhozásban és a szociális betegbiztosítás terén az 1945 előtti csehszlovák államban számos úttörő jellegű szabályozást vezettek be. Legfontosabb törvénymódosítás a nyolcórás munkaidő bevezetése volt. Ennek a korszaknak a legismertebb képviselője Tomáš Baťa (1876-1932) volt, aki alapján véve a Taylori irányítási elveket követte. Ehhez illesztve dolgozta ki saját Baťa féle irányítási rendszerét, melyhez a cégek önálló részkönyvelési egységekre osztását vette alapul. Ezek az egységek mindig a termelési folyamatban előtte állóktól vásárolták meg a szükséges nyersanyagot vagy félkész-terméket. Miután megvalósították a kitűzött tervet, minden részleg megkapta részesedését a bevételből. Abban az esetben, ha nem tartották be a tervet különböző szankciókat szabtak ki az adott részleg számára. Emellett Tomáš Baťa cégeinél komoly erőfeszítéseket tettek vállalat belüli munkakörök (pozíciók) pontos meghatározására (Blštáková, 2016).

Harmadik szakasz – „Termelési folyamatokra orientálódó menedzsment korszaka”: Ebben a szakaszban már konkrétan jelentkezik az emberi erőforrás irányítása, illetve megjelennek a menedzselés első pozitív jelei. A személyzeti hatásköre ebben a szakaszban már kiterjed az alkalmazottak felvételére, áthelyezésére, elbocsájtására stb. Az 1970-es években a csehszlovák kormány közigazgatási határozattal próbált megoldást találni e terület irányítására. A vállalatok létszámterveket hoztak létre melyek segítségével az állam meghatározta az egyes járásokban alkalmazható munkaerő létszámát. Ezt a rendszert 1989-ig a privatizáció kezdetéig működtették (Belohlávek et al., 2006). Az 1945 utáni káderpolitika segítségével a kommunista párt uralni tudta a társadalmat, és ezáltal működtette a totalitárius Csehszlovákiát. A személyzeti – értsd: HR – kérdéseket a párt és állami vezetés szigorúan felügyelte. Idővel ebben a tekintetben a szocialista tábor országai között jelentős eltérések voltak. Így érdemes kiemelni Tung és Havlovic (1996) felméréseit, miszerint a párt és a belügyi szervek befolyása jóval kisebb volt a lengyelországi HR területén, mint például csehszlovákiai emberi erőforrás osztályok esetében. A legnagyobb fellendülést a HR terén a „bársonyos forradalom” időszaka hozta, ami következtében mélyreható politikai és gazdasági változások mentek végbe a volt szocialista Csehszlovákiában és később az önálló Szlovákia területén. Ezek a változások nagymértékben befolyásolták a vállalat

latokat és intézmények különböző menedzselési gyakorlatát, beleértve az emberi erőforrások menedzselését és irányítását. Az előzőekben leírtak összefoglalásaképpen elmondható, hogy a '80-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban – beleértve Csehszlovákiát – a HR tevékenység nagyon szoros állami irányítás alatt állt (Pundziene–Bučiūnienė, 2008).

A negyedik szakasz - „Az ismeretek aktív felhasználásának korszaka”: Ebben az időszakban a HR területén dolgozó menedzserek és szakemberek az elmúlt időszak pozitívumait, módszereit integrálták gondolataikba. Szintén ebben az időben erősödött az irányítás kombinálása a menedzsment tudományosságával. Új paradigmák jelennek meg, az egyre erőteljesebb digitalizáció hatására, stratégiai szövetségek alakulnak ki. Tovább fejlődnek a szervezeten belüli tanulási folyamatok e-business és az e-commerce módszereivel (Trunecek, 2004). Az átalakuló országok – beleértve Csehországot és Szlovákiát - HR részlegeinek egyik első nagy kihívása volt, hogy megküzdjenek a *privatizációt* követő nagytömegű létszámleépítéssel (Redman–Keithley,1998).

A HR külső környezete

Munkaerőpiac-munkanélküliség

A munkanélküliség kapcsán fontos kiemelni azt a tényt, hogy a munkanélküliségi ráta mindkét vizsgált országban az EU-28 átlaga alá esett, viszont a helyzet nem mindig volt így. 1. ábrán látjuk, hogy a 2008-2009-es válság utáni években először Magyarországnak sikerült az EU-28 átlag alá érnie 2013 márciusában, amikor a munkanélküliségi ráta Magyarországon 10,5 % az EUban 11%, míg Szlovákiában 14,3% volt. Ezt követően 2018 szeptemberében már mindkét ország mutatószámai az EU-28 átlaga alá kerültek, az EU-28 munkanélküliségi rátája ugyanis 6,7 %, Szlovákiában viszont 6,6%, Magyarországon pedig ennél is alacsonyabb, 3,7% volt.

1. ÁBRA: A MUNKANÉLKÜLISÉG ALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON ÉS SZLOVÁKIÁBAN (1996-2018)



Forrás: Eurostat <https://www.google.hu/publicdata>

Minimálbér

Az országok jellemzői között fontos kiemelni a minimálbér nagyságát. Magyarországon a bruttó minimálbér 138 000 forint (452 euró), ami a kötelező levonások és járulékok (szociális hozzájárulási adó, szakképzési hozzájárulás, személyi jövedelemadó, munkaerő-piaci járulék, egészségbiztosítási járulék, nyugdíjjárulék) után nettó 91 770 forintra változik. Ezzel szemben Szlovákiá-

ban valamivel magasabb a minimálbér ugyanis a bruttó havi minimálbér értéke 480 euró, amely a járulékok és levonások után nettó 403,18 euróra változik (Dobšovič, 2018; KSH, 2019).

Dolgozói-képviselő – szakszervezetek

Magyarországon átlagosan a munkaerő állomány kevesebb, mint 12%-a tagja valamilyen szakszervezetnek. A négy legmeghatározóbb szövetség az MSZSZ (Magyar Szakszervezeti Szövetség) mely 250 000 dolgozó taggal és 100 nyugdíjas taggal rendelkezik, ÉSZT (értelmiségi szakszervezeti tömörülés) 52 300 dolgozó és 24 000 munkanélküli vagy nyugdíjas tagja van, LIGA (Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája) mely 112 000 taggal rendelkezik és a MOSZ (mozdonyvezetők szakszervezete) melynek kb. 50 000 aktív tagja van.

A szlovákiai munkaerő-állomány 13,3%-a tagja valamilyen szakszervezetnek, ám ez az arány hanyatló tendenciát mutat. A legnagyobb szakszervezeti szövetség Szlovákiában a KOZ-SR a Szlovák Köztársaság Szakszervezeteinek Szövetsége, melynek 2013-ban 260 ezer tagja volt. A további még fontosnak tekinthető szövetkezetek közé tartozik: az NKOS Szlovákia független keresztény szakszervezetei melynek kicsit kevesebb, mint 10 ezer tagja van, VSOZ Általános szabadkereskedelmi szövetség KUK, amely elsősorban a kultúrával foglalkozik. (Worker-participation EU, 2018).

Munkajogi környezet

A rendszerváltás után épp úgy, mint az összes kelet-európai országnak, Szlovákiának is szüksége volt az emberi erőforrás menedzselés fejlesztése érdekében kialakítani a versenyszféra munkavállalói, valamint a közalkalmazottak és a köztisztviselők tevékenységét szabályozó törvényeket. Magyarország ilyen téren kedvezőbb helyzetbe volt Szlovákiánál, mivel a rendszerváltás utáni első törvénykönyvet 1992-ben alkották meg (1992. évi XXII. törvény). Majd ezt a törvényt felváltotta a 2012. évi I. törvény. Ezzel szemben Szlovákiában az első munkatörvénykönyv csak 2001-ben született meg. Ezt a törvénykönyvet 2001. július másodikán vezették be Zákonník práce, Tt. 311/2001 néven. Ebben a törvénykönyvben azóta 44 alkalommal hajtottak végre változtatást, a legújabbat 2018. május elsején. A törvénykönyv 11 részből áll, ami magában foglalja a törvényhez kapcsolódó általános rendelkezéseket, munkaköltségről és munkaidőről szóló rendelkezéseket és minden üzleti és szövetkezeti munkakapcsolatot, de nem tartalmazza az állami szektorhoz kapcsolódó foglalkoztatás törvényi kereteit (Mihál, 2018). Az állami és a közszolgálati foglalkoztatás törvényi kereteivel a 312/2001-es számú törvény foglalkozik (Zákon c. 312/2001Z. z. o státnej sluzbe a o zmene a doplneníektorých zákonov), amelyet szintén 2001. július másodikán fogadták el. Ezt a törvényt is többször módosították az évek során. A legutolsó módosítást 2009. november 1-én hajtották végre.

Empirikus kutatás

Kutatásunk alapját a Magyarországon és Szlovákiában elvégzett CRANET kutatás képezi, mely a kiválasztott országok emberi erőforrás menedzsmentjével foglalkozik. Mindkét országra jellemző, hogy a fővárosokban és a nyugati országrészekben magasabbak a jövedelmek, nagyobb az életszínvonal, jobb az infrastruktúra és alacsonyabb a munkanélküliség. Főbb összehasonlítási pontokat az 1. táblázatban láthatjuk.

1. TÁBLÁZAT: AZ ORSZÁGOK ÖSSZEHOSONLÍTÁSA

	Magyarország	Szlovákia
Lakosság	9.870.000	5.418.000
GDP 2017 (%)	3,2%	3,3%
Infláció (%)	2,6%	1,4%
Fizetőeszköz	Forint	Euro
EU tagság	2004	2004
Vallás	70% katolikus	62% katolikus

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A vizsgálati minta

Ahogy már az előbbieken említettük, kutatásunk alapját a CRANET kérdőív képezi, amely minden esetben objektív adatokra épít. A kérdőív a statisztikai elemzések megkönnyítése érdekében legtöbb esetben zárt kérdéseket alkalmaz. A világszerte alkalmazott kérdőív 7 fő részből áll és több mint 60 kérdést tartalmaz.

Az empirikus részben két mintát vizsgálunk az egyik 2015 és 2016 első és második negyedévében készült, ahol 535 szervezet vett részt melyek 51%-a Magyarországról, 49%-a pedig Szlovákiából származott. Ugyanezt a felmérést megismételtük 2018-ban akkor 116 állami és magántulajdonú szervezet válaszolt, amelyek 65%-a Magyarországról, 35%-a pedig Szlovákiából származik.

2. TÁBLÁZAT: MINTÁK ÖSSZETÉTELE A KITÖLTŐK ADATAI ALAPJÁN

	Magyarország		Szlovákia	
	2015-16	2018	2015-16	2018
HR részlegben dolgozók aránya	60,4%	45,7%	69,5%	52,8%
Női válaszadók	70,8%	78,3%	66,8%	40,0%
Férfi válaszadók	29,2%	21,7%	33,2%	60,0%
A kitöltő HR szakértő munkahelyen eltöltött éveinek száma átlagosan	8,87	7,06	7,82	7,05
Felsőfokú végzettségűek aránya	94,4%	97,1%	74,8%	75%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 2. táblázatból kitűnik, hogy mindkét ország esetén csökkent a HR részlegben dolgozók aránya. Magyarországon nőtt a női válaszadók aránya, a férfi válaszadók száma pedig csökkent. Ezzel ellentétben Szlovákiában csökkent a női válaszadók száma, míg a férfi válaszadók száma növekedett az évek során.

A 3. táblázatból jól látható, hogy magyarországi válaszadó szervezetek között a kis- és középvállalatok (kkv-k) részaránya 2016-ban 63,4% volt, mely a 2018-as felmérésben csökkent, de szintén

meghaladja az 50%-ot. Szlovákiában mindkét időszakban döntő többségben (75% felett) szerepelnek kkv-k.

3. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓK FOGLALKOZTATOTTI LÉTSZÁM SZERINTI MEGOSZLÁSA

Létszám	Magyarország		Szlovákia	
	2016	2018	2016	2018
1-9 fő	10,1%	4,2%	3,1%	25,6%
10-49 fő	21,8%	18,1%	25,6%	28,2%
50-249 fő	31,5%	27,8%	50,0%	30,8%
250-999 fő	23,3%	19,4%	14,9%	15,4%
1000-4999 fő	11,3%	23,6%	6,1%	0,0%
5000- fő	1,9%	6,9%	0,4%	0,0%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Fontos kiemelni, hogy a magyarországi szervezetek esetében mindkét időintervallumban legnagyobb arányban a szellemi (szak) alkalmazottak és az irodai adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók képviseltetik magukat. Ezzel szemben Szlovákiában az első felmérésben a szellemi (szak) alkalmazottak, míg a 2018-as felmérésben pedig irodai adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók aránya a magasabb.

4. TÁBLÁZAT: FOGLALKOZTATOTTI KATEGÓRIÁK SZERINTI MEGOSZLÁS

Beosztások	Magyarország 2016	Magyarország 2018	Szlovákia 2016	Szlovákia 2018
Vezetők/Menedzserek	11,0%	12,8%	13,0%	17,5%
Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)	47,0%	44,0%	66,0%	29,4%
Irodai adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	42,0%	43,2%	21,0%	53,1%
Összesen	100%	100%	100%	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Emberi erőforrás menedzsment tevékenység a szervezetben

Stratégiai orientáció

Az 5. táblázatból kitűnik, hogy Magyarországon a legelterjedtebb szervezeti és HR stratégiák a következők: küldetés/hitvallás nyilatkozat, üzleti/szolgáltatási stratégia, személyzeti/HR stratégia; melyek megegyeznek mindkét felmérés esetében.

5. TÁBLÁZAT: SZERVEZETI ÉS HR STRATÉGIA LÉTEZÉSE MAGYARORSZÁGON

Magyarország	Évek			
	2016	2018	2016	2018
Küldetés/hitvallás nyilatkozat	61,8%	59,2%	38,2%	40,8%
Üzleti/szolgáltatási stratégia	65,7%	57,9%	34,3%	42,1%
Személyzeti/HR stratégia	55,1%	47,3%	44,9%	52,7%
HR toborzási stratégia	42,9%	46,0%	57,1%	54,0%
HR képzés-fejlesztési stratégia	52,0%	53,9%	48,0%	46,1%
Társadalmi felelősségvállalási (CSR) nyilatkozat	36,2%	39,5%	63,8%	60,5%
Sokszínűségi nyilatkozat	19,5%	19,7%	80,5%	80,3%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A szlovákiai szervezetek körében a legelterjedtebb az üzleti/szolgáltatási stratégia, valamint a megfogalmazott küldetés, melynek meglétét a szervezetek magasabb hányada közel (79%) jelölte meg. Továbbá a résztvevők fele jelezte a személyzeti/HR stratégia, valamint HR képzés-fejlesztési stratégia meglétét.

6. TÁBLÁZAT: SZERVEZETI ÉS HR STRATÉGIA LÉTEZÉSE SZLOVÁKIÁBAN

Szlovákia	IGEN		NEM	
	2016	2018	2016	2018
Küldetés/hitvallás nyilatkozat	79,0%	57,5%	21,0%	42,5%
Üzleti/szolgáltatási stratégia	78,3%	67,5%	20,9%	32,5%
Személyzeti/HR stratégia	65,8%	52,5%	34,2%	47,5%
HR toborzási stratégia	64,3%	45,0%	35,7%	55,0%
HR képzés-fejlesztési stratégia	69,3%	52,5%	30,7%	47,5%
Társadalmi felelősségvállalási (CSR) nyilatkozat	52,6%	50,0%	47,4%	50,0%
Sokszínűségi nyilatkozat	28,4%	32,5%	71,6%	67,5%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Fontos megvizsgálni továbbá a HR szerepét a szervezeti stratégia kidolgozásában. A 2016-os felmérés alapján Magyarországon a HR részleget a szervezeti stratégia kialakításába kezdetektől fogva csupán a megkérdezettek 8%-a, megvalósításkor a szervezetek 44%-a, a szervezetek 29,3%-a pedig egyáltalán nem vonta be a stratégia kialakításába. Ez a jelenség a 2018-as évre javult, hiszen a szervezetek 32,7%-a kezdetektől fogva, 36,7%-a későbbi fázisoktól és csupán a szerve-

zetek 18,3%-a válaszolta azt, hogy egyáltalán nem vonja be a szervezeti stratégia kialakításába. A 2016-os felmérés szerint a Szlovák szervezetek 40,5%-nál csak későbbi konzultáció során vonták be a személyzeti tevékenységért felelős személyt annak a kidolgozásába. A legfrissebb felmérés szerint viszont ez a szám jelentősen csökkent (14,3%), és a HR szakembereit már nagymértékben (42,8%) a kezdetektől fogva bevonják a szervezeti stratégia kialakításába.

Döntéshozatal

A következőkben azt elemezzük, hogy a vizsgált két országban a HR-el kapcsolatban kik a kulcsdöntéshozók.

7. TÁBLÁZAT: A HR KULCSSTERÜLETEK DÖNTÉSHOZÓI MAGYARORSZÁGON

HR kulcsterületek	A vezetők		A vezetők a HR részleggel konzultálva		A HR részleg a vezetőkkel konzultálva		A HR részleg szakemberei	
	2016	2018	2016	2018	2016	2018	2016	2018
Bérek és juttatások	46,1%	52,6%	37,6%	31,6%	14,0%	13,2%	2,2%	2,6%
Toborzás és kiválasztás	22,6%	23,7%	40,7%	39,5%	29,6%	27,6%	7,0%	9,2%
Képzés és fejlesztés	26,1%	25,0%	31,6%	35,5%	36,0%	26,3%	6,2%	13,2%
Munkaügyi kapcsolatok	24,7%	29,0%	24,3%	27,6%	25,8%	19,7%	25,1%	23,7%
Létszámbővítés csökkentés	49,1%	51,3%	37,5%	39,5%	11,5%	6,6%	1,9%	2,6%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Magyarországi válaszokból kitűnik, hogy a szervezetek csaknem 80%-ánál, az intézmények vezetői önállóan, vagy a HR osztállyal/részleggel konzultálva hozzák meg a fizetések és juttatásokkal kapcsolatos döntéseit. A válaszadók mintegy harmadánál a HR osztály/részleg a vezetőséggel konzultálva dönt a képzés és fejlesztés, valamint a toborzással és kiválasztással kapcsolatos kérdésekben. A legnagyobb döntési lehetősége a HR részlegnek a munkaügyi kapcsolatok területén van.

Szlovákiában a vezetők többnyire önállóan a bérek és juttatások, létszámbővítés és csökkentés területeken döntenek. A toborzás és kiválasztás, illetve képzés és fejlesztés esetében hasonló arányban elosztva a vezetők a HR részleggel konzultálva, vagy a HR részleg a vezetőkkel konzultálva hozzák meg döntéseiket. Hasonlóan, mint Magyarországon a HR részleg szakemberei önállóan szinte csak a munkaügyi kapcsolatok terén dönthetnek. (8. táblázat)

8. TÁBLÁZAT: A HR KULCSTERÜLETEK DÖNTÉSHOZÓI SZLOVÁKIÁBAN

HR kulcsterületek	A vezetők		A vezetők a HR részleggel konzultálva		A HR részleg a vezetőkkel konzultálva		A HR részleg szakemberei	
	2016	2018	2016	2018	2016	2018	2016	2018
Bérek és juttatások	48,8%	52,6%	25,0%	31,6%	20,0%	13,2%	6,2%	2,6%
Toborzás és kiválasztás	26,3%	23,7%	31,7%	39,5%	30,1%	27,6%	12,0%	9,2%
Képzés és fejlesztés	25,7%	25,0%	29,5%	35,5%	31,4%	26,3%	13,4%	13,2%
Munkaügyi kapcsolatok	49,8%	29,0%	13,0%	27,6%	12,3%	19,7%	24,1%	23,7%
Létszám-bővítés csökkentés	42,1%	51,3%	34,5%	39,5%	15,7%	6,6%	7,7%	2,6%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Külső szolgáltatók

A 2016-os minta alapján, Magyarországon a megkérdezett szervezetek leginkább a bérszámfejtés (38%) és a nyugdíjjal kapcsolatos feladatok (30,9%) elvégzését bízták külső HR szolgáltatókra. Ezzel szemben a kiválasztással (76,6%) toborzással (61,9%) és létszámcsökkentéssel kapcsolatos feladataikat (88,6%) teljes mértékben önállóan kezelték, vagy csak részben bízták rá külső HR szolgáltatókra. Ezt a jelenséget erősíti meg a 2018-as felmérés, ahol hasonló eredmények születtek. Szlovákiában mindkét felmérés azt mutatja, hogy nem jellemző a HR feladatok teljes mértékű kihelyezése. A szlovákiai szervezetek főként a szervezeten belül intézik a HR feladataikat, vagy csak részben bízzák rá külső szolgáltatókra.

Erőforrás-biztosítás

A következőkben bemutatjuk, hogy a válaszadó szervezeteknél milyen módon alakult a szükséges létszám biztosítása valamint, hogy végzik a toborzást és kiválasztást.

Létszám-biztosítás

9. TÁBLÁZAT: AZ UTOLSÓ HÁROM ÉV LÉTSZÁMVÁLTOZÁSA

	Magyarország		Szlovákia	
	2016	2018	2016	2018
Jelentősen csökkent	10,4%	5,5%	7,7%	2,7%
Csökkent	12,6%	4,1%	24,9%	10,8%
Nem változott	31,1%	23,3%	29,1%	29,7%
Növekedett	24,8%	41,1%	24,9%	37,8%
Jelentősen növekedett	21,1%	26,1%	13,4%	18,9%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: Saját szerkesztés

Az előző táblázaton láthatjuk, hogy a 2016-os évben Magyarországon a legtöbb szervezetnél a teljes munkaidőben dolgozók összlétszáma növekedett vagy jelentősen növekedett (48,9%). A szervezetek 31,1%-ánál a teljes munkaidőben dolgozók összlétszáma nem változott, míg 23%-nál csökkent vagy jelentősen csökkent. A 2018-os évben pedig az összlétszám növekedése, illetve jelentős növekedése van túlsúlyban (67,2%). Szlovákiáról szintén ugyanez a tendencia mondható el, hogy a 2018-as évre a megkérdezett szervezeteknél a teljes munkaidőben dolgozók összlétszáma növekedett vagy jelentősen növekedett.

Magyarországon 2016-ban a vezetői létszámcsökkentési módszerek közül a leggyakoribb a létszámstop (31,5%), a belső áthelyezés (23,4%) és a bér-befagyasztás (21,6%) volt. A szellemi (szak)alkalmazottak körében a létszámcsökkentési módszerek közül a leggyakoribb volt a belső áthelyezés (54,6%), valamint a természetes lemorzsolódás (48,7%). Az adminisztratív és fizikai alkalmazottak körében a létszámcsökkentési módszerek közül a leggyakoribb volt a belső áthelyezés (54,2%), valamint a természetes lemorzsolódás (53,5%). Szlovákiában minden alkalmazotti létszám kategóriában a passzívabb eszköznek tekinthető természetes fogyás volt a leggyakrabban alkalmazott létszámcsökkentési megoldásra, ezt követte a belső áthelyezés, a nem meghosszabbított szerződések és az egyedi elbocsátások. Az adminisztratív és fizikai alkalmazottak körében a létszámcsökkentési módszerek közül ma a leggyakoribb a munkakör-megosztás, a természetes lemorzsolódás (32,4%) és a belső áthelyezés volt.

Toborzás-kiválasztás

10. TÁBLÁZAT: TOBORZÁSI MÓDSZEREK – MAGYARORSZÁG

Magyarország	Vezetők		Szellemi (szak)-alkalmazottak		Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
	2016	2018	2016	2018	2016	2018
Belülről	65,9%	63,0%	67,4%	63,0%	52,4%	46,6%
Élőszó	22,3%	46,6%	56,0%	46,6%	60,1%	47,9%
Újsághirdetés	13,9%	21,9%	35,9%	21,9%	43,6%	30,1%
Álláshirdetési oldal a vállalati weblapon	39,9%	68,5%	66,3%	68,5%	60,8%	67,1%
Álláshirdetési oldal a közvetítő cégek weblapján	24,5%	57,5%	48,4%	57,5%	39,2%	60,3%
Közöségi média (pl. Facebook)	5,9%	43,8%	23,8%	43,8%	22,3%	43,8%
Spontán megkeresések	17,6%	58,9%	49,8%	58,9%	54,6%	54,8%
Állásbörze	11,7%	34,2%	35,5%	34,2%	26,7%	30,1%
Toborzó ügynökségek/ fejvadászok	33,0%	28,8%	28,9%	28,8%	12,5%	24,6%
Munkaügyi központ	2,9%	16,4%	13,6%	16,4%	32,2%	28,8%
Gyakornoki program	3,7%	50,7%	40,7%	50,7%	37,0%	43,8%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Magyarországon a vezetői beosztásba az alkalmazottakat legnagyobb részben a szervezetten belüli toborzási módszerekkel biztosítják, majd ezt követik az álláshirdetési oldal a vállalati weblapon, toborzó ügynökségek/fejvadászok. A legkevésbé alkalmazott módszerek 2016-ban a ve-

zetők esetén Gyakornoki program, munkaügyi központ és a közösségi média volt. A 2018-as felmérésben pedig az újsághirdetés, munkaügyi központ és a toborzó ügynökségek voltak. Napjainkban a szellemi (szak) alkalmazottakat toborzása belső toborzási módszerekkel, spontán megkeresésekkel, vállalati weboldal, illetve gyakornoki program keretein belül történnek.

Szlovákiában a 2016-os kutatás toborzási módszerei minden alkalmazotti csoportnál erőteljesen hasonlítanak a magyarországi módszerekre. A legfrissebb felmérés alapján a vezetőknél a belső módszerek, vállalati weblap és a közvetítő cégek weboldala érvényesül. A szellemi (szak)alkalmazottaknál a legelterjedtebb módszerekhez tartoznak a következők: az álláshirdetési oldal a közvetítő cégek weblapján, spontán megkeresések és az álláshirdetési oldal a vállalati weblapon.

11. TÁBLÁZAT: TOBORZÁSI MÓDSZEREK – SZLOVÁKIA

Szlovákia	Vezetők		Szellemi (szak)- alkalmazottak		Irodai/ admi- nisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
	2016	2018	2016	2018	2016	2018
Belülről	66,7%	48,6%	62,6%	32,4%	60,3%	35,1%
Élőszó	50,0%	13,5%	56,9%	24,3%	60,7%	35,1%
Újsághirdetés	12,6%	12,6%	13,4%	13,5%	27,6%	24,3%
Álláshirdetési oldal a vállalati weblapon	38,5%	24,3%	48,5%	35,1%	49,2%	40,5%
Álláshirdetési oldal a közvetítő cégek weblapján	38,2%	24,3%	46,2%	40,5%	48,9%	45,9%
Közösségi média (pl. Facebook)	13,7%	21,6%	17,6%	21,6%	13,4%	24,3%
Spontán megkeresések	3,1%	16,2%	11,8%	37,8%	11,1%	51,3%
Állásbörze	13,0%	8,1%	17,2%	16,2%	18,7%	18,9%
Toborzó ügynökségek/ fejevadászok	30,5%	18,9%	30,5%	21,6%	23,3%	27,0%
Munkaügyi központ	8,4%	8,1%	11,1%	18,9%	34,0%	29,7%
Gyakornoki program	2,7%	13,5%	11,5%	16,2%	14,5%	27,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Magyarországon és Szlovákiában a vezetők kiválasztásakor a válaszadók leggyakrabban továbbra is a referenciákra építenek, ami mellé a páros vagy a bizottság előtti interjút párosították. A szellemi szakalkalmazottak esetében a szervezetek alapvetően a négy szemközti interjút használták leggyakrabban, ami mellé szintén a referenciákat párosítják. Az adminisztratív és vagy fizikai alkalmazottak esetében a négy szemközti interjú a legelterjedtebb módszer, de emellett az értékelő központok és a közösségi média is a fontos kiválasztási módszerekhez tartozik.

Teljesítményértékelés – teljesítménymenedzsment

A felmérés alapján megállapítható, hogy Magyarországon teljesítményértékelés minden vizsgált munkaköri kategória esetén elterjedt, hiszen a szervezetek jelzése szerint minden munkavállalói körben 70% körüli az alkalmazási gyakorlat.

Szlovákiában szintén széleskörűen elterjedt a teljesítményértékelés, viszont Magyarországgal ellentétben a 2018-as felmérésben Szlovákiában közel 30%-kal csökkent a teljesítményértékelési módszerek használata mindhárom kategóriában.

12. TÁBLÁZAT AZ ÉRTÉKELŐK SZEMÉLYE

Magyarország	Vezetők		Szellemi (szak)- alkalmazottak		Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
	2016	2018	2016	2018	2016	2018
Közvetlen felettes	65,2%	67,1%	59,7%	53,4%	57,1%	42,4%
Felettes felettese	32,6%	32,8%	24,9%	16,4%	17,6%	20,5%
A dolgozó maga	44,0%	46,6%	44,0%	34,2%	37,0%	26,0%
A beosztottak	17,2%	28,7%	10,3%	5,5%	6,2%	5,5%
Munkatársak	14,3%	20,5%	8,8%	13,7%	6,6%	8,2%
Szlovákia	2016	2018	2016	2018	2016	2018
Közvetlen felettes	71,0%	35,1%	73,3%	29,7%	76,7%	29,7%
Felettes felettese	33,2%	21,6%	31,3%	13,5%	30,2%	18,9%
A dolgozó maga	19,5%	27,3%	15,6%	13,5%	17,6%	18,9%
A beosztottak	15,8%	18,9%	5,7%	13,5%	4,2%	2,7%
Munkatársak	13,5%	18,9%	8,8%	8,1%	8,4%	13,5%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Magyarországon az értékelők szerepét minden dolgozói kategóriában döntően a közvetlen felettesek töltik be, illetve a szervezetek jóval több mint harmadánál a dolgozók önértékelést is végeznek minden dolgozói kategóriában. Szlovákiában az értékelő szerepét a legtöbb esetben a közvetlen felettes vagy a felettes felettese végzi.

Képzés – személyzetfejlesztés

A 13-as táblázatban láthatjuk, hogy Magyarország a legfrissebb felmérés a vezetők évi átlagosan 9,15 nap, a szellemi (szak)alkalmazottak évi 9,47 nap, az adminisztratív/és vagy fizikai dolgozók pedig évi 6,67 nap képzésben részesülnek.

Szlovákiában pedig a legfrissebb kutatás alapján a vezetők évi 10,64 napot, a szellemi (szak)alkalmazottak évi 8,84 napot, az adminisztratív/és vagy fizikai dolgozók pedig évi 7,37 napot töltenek el különböző képzéseken. Jól látható, hogy Magyarországon minden kategória esetén nőtt az átlagos képzési napok száma, ezzel ellentétben, Szlovákiában pedig csökkent.

13. TÁBLÁZAT: ÉVI ÁTLAGOS KÉPZÉSI NAPOK SZÁMA

	Átlag (nap)			
	Magyarország 2016	Magyarország 2018	Szlovákia 2016	Szlovákia 2018
Vezetők	7,65	9,15	11,16	10,64
Szellemi (szak)alkalmazottak	7,59	9,47	13,05	8,84
Adminisztratív/és vagy fizikai dolgozók	4,67	6,67	9,21	7,37

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Fizetések – juttatások

Magyarországon a legfrissebb felmérés alapján az alapfizetések meghatározása a vezetői munkakörben legnagyobb részt egyénileg történik (61,6%). A szellemi alkalmazottak esetében 42,5%-nál egyénileg, míg 41,1%-nál vállalati/divízió szinten határozzák meg az alapfizetéseket. Az adminisztratív és fizikai alkalmazottak alapfizetését pedig vállalati/divízió szinten (34,2%) és az országos/iparági kollektív alku (27,4%) szintjén határozzák meg. Szlovákiában úgy, mint Magyarországon a vezetők szintjén az egyénileg meghatározott alapfizetés (43,6%) jellemző. A szellemi alkalmazottak esetében legnagyobb részt egyénileg (32,4%) és létesítmény/telep (24,3%) alapján történik. Az adminisztratív és fizikai alkalmazottak alapfizetését egyénileg (37,8%), vállalati/divízió (29,7%) és létesítmény/telep (29,7%) által határozzák meg.

14. TÁBLÁZAT: JUTTATÁSI PROGRAMOK

Juttatási programok	Magyarország		Szlovákia	
	2016	2018	2016	2018
Munkahelyi gyermekintézmény	6,1%	9,6%	9,9%	2,9%
Gyermekgondozási intézmény költségtérítése	6,4%	10,9%	6,9%	2,9%
Karrier-megszakítási programok	7,1%	1,4%	6,1%	5,9%
Gyermekgondozási segély az anya számára	24,8%	31,5%	42,7%	11,8%
Gyermekszületési pótszabadság az apa szá-	46,0%	46,5%	26,0%	23,5%
Szülői gyermekápolási szabadság	39,5%	47,9%	38,2%	38,2%
Vállalati nyugdíjprogram	8,6%	17,8%	38,9%	13,7%
Tanulmányi szabadság	58,2%	56,2%	24,8%	23,3%
Egészség-megőrzési programok	44,7%	41,1%	26,7%	19,2%
Rugalmas/cafeteria juttatások	64,3%	56,2%	19,1%	20,5%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A legfrissebb felmérés alapján a megkérdezett magyarországi és szlovákiai szervezetek leggyakrabban használt juttatási programjai a következők: cafeteria juttatások, tanulmányi szabadság, szülői gyermekápolási szabadság, gyermekszületési pótszabadság az apa számára, egészség-megőrzési programok. Mindkét ország esetén a legkevésbé használt programok közé tartoznak a

karrier-megszakítási programok, munkahelyi gyermekintézmény és a gyermekgondozási intézmény költségtérítése.

Dolgozói kommunikáció - szakszervezetek

A felmérés alapján a magyarországi szervezetek mintegy 40 százalékánál egyáltalán nem működnek szakszervezetek és a résztvevők mindössze 2,5%-ára jellemző, hogy a dolgozók többsége szakszervezeti tag. Szlovákiában a felmérésben résztvevő szervezetek magyarországinál is nagyobb hányadánál (47,3%) nem működnek egyáltalán szakszervezetek és csupán a felmérésben résztvevők 2,7%-ára volt jellemző, hogy a dolgozók többsége tagja a szakszervezeteknek.

15. TÁBLÁZAT: A SZAKSZERVEZETEK BEFOLYÁSA

	Magyarország		Szlovákia	
	2016	2018	2016	2018
Egyáltalán nem	66,4%	64,4%	59,9%	59,5%
Kis mértékben nem	18,1%	13,6%	16,8%	29,7%
Közepes mértékben	10,2%	16,4%	14,5%	8,1%
Nagymértékben	3,4%	2,8%	1,9%	2,7%
Nagyon nagymértékben	1,9%	2,8%	6,9%	0,0%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A fenti táblázaton láthatjuk, hogy mindkét országra az a tény jellemző, hogy a szakszervezeteknek egyáltalán nincs, vagy csak kis mértékben van befolyásuk a vállalati életre.

16. TÁBLÁZAT: DOLGOZÓI CSOPORTOK TÁJÉKOZTATÁSA

Magyarország	Vezetők		Szellemi (szak)- alkalmazottak		Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
	2016	2018	2016	2018	2016	2018
Üzleti stratégia	77,3%	72,6%	39,9%	32,9%	30,8%	17,8%
Pénzügyi eredmények	77,7%	69,9%	42,9%	34,2%	29,3%	28,8%
Munkaszervezés	77,7%	64,4%	61,2%	54,8%	52,4%	43,8%
Szlovákia	2016	2018	2016	2018	2016	2018
Üzleti stratégia	89,7%	70,3%	57,3%	18,9%	44,7%	10,8%
Pénzügyi eredmények	84,7%	72,9%	45,8%	32,4%	37,0%	21,62%
Munkaszervezés	82,4%	70,3%	77,9%	40,5%	83,6%	43,2%

Forrás: Saját szerkesztés

A felmérésből kiderül, hogy Magyarországon továbbra is tipikus megoldásnak számít, hogy a felső vezetőktől, közvetlen felettesek révén vagy egyszerűen elektronikus kommunikációban tájékoztatják a dolgozókat (mindhárom esetben 90% feletti az arány). Ezzel ellentétben a képviselőtestületeken keresztül, például szakszervezeti megbízotton keresztüli tájékoztatás mindössze 28 százalék körüli, az üzemi tanácson keresztüli kommunikáció is csupán 32%-os arányú – köszönhető ez annak, hogy ezek a szervezetek alig működnek a magyar cégeknél, intézményeknél. Szlovákiában a feldolgozott válaszokból kiderül, hogy a válaszadó szervezetek több, mint 90%-ánál a közvetlenül a felső vezetőknél, illetve a közvetlen vezetőknél keresztül tájékoztatják a dolgozókat. A magyar gyakorlattól eltérően itt a rendszeres munkásgyűléseknek is elég nagy szerepe van a dolgozók tájékoztatásában.

A 16. táblázatból kiderül, hogy mindkét országban a vezetők egyaránt tájékoztatást kapnak az üzleti stratégiáról, a pénzügyi eredményekről és a munkaszervezésről. Ezzel szemben a szellemi és az adminisztratív/ fizikai dolgozókat csupán a munkaszervezési kérdésekről kapnak megfelelő tájékoztatást.

A felfelé irányuló kommunikáció esetén mindkét országban a dolgozók menedzsment irányába történő kommunikációjának legfontosabb csatornája a közvetlen felettes informálása és az elektronikus kommunikáció volt, míg legkisebb szerepe a munkásgyűléseknek és munkástanácsoknak, valamint a szakszervezeti képviselőknek jutott.

Következtetések

Kutatásunk alapját a Magyarországon és Szlovákiában elvégzett CRANET kutatás képezi, mely a kiválasztott országok emberi erőforrás menedzsmentjével foglalkozik. A legutóbbi teljes felmérés 2015 és 2016 első és második negyedévében készült, ahol 535 szervezet vett részt melyek 51%-a Magyarországról, 49%-a pedig Szlovákiából származik. A 2018-as felmérés pedig jelenleg is zajlik.

A kutatásunk alapján elmondhatjuk, hogy mindkét ország esetén csökkent a HR részlegben dolgozók aránya. Magyarországon nőtt a női válaszadók száma, a férfi válaszadók száma pedig csökkent, Ezzel ellentétben Szlovákiában csökkent a női válaszadók száma, míg a férfi válaszadók száma növekedett az évek során. Fontos kiemelni, hogy mindkét ország esetében a válaszadók nagy része a kkv szektorból származik. HR stratégiák szempontjából egyik országban sem történt különösebb változás, így az évek során ugyanazok a stratégiák dominálnak. Magyarországon a küldetés/hitvallás nyilatkozat, üzleti/szolgáltatási stratégia, személyzeti/HR stratégia míg Szlovákiában az üzleti/szolgáltatási stratégia és a megfogalmazott küldetés játszik fontos szerepet. Pozitívként értékelhetjük továbbá azt a tényt, hogy mindkét ország esetén javuló tendenciát mutatott a HR bevonása a szervezeti stratégia kidolgozásába. Mindkét országra továbbá jellemző, hogy a vezetőség önállóan dönt a bérezéssel és juttatásokkal kapcsolatos döntéseiket. HR részleg szabad kezét többnyire csak a munkaügyi kapcsolatok területén meghozandó döntéseknél kap.

Szlovákiára nem jellemző a HR feladatok teljes mértékű kihelyezése, míg Magyarországon szervezetek a bérszámfejtés és a nyugdíjjal kapcsolatos feladatok elvégzését bízták külső HR szolgáltatókra. A legújabb felmérés alapján fontos kiemelni, hogy mindkét ország esetén a megkérdezett szervezeteknél a teljes munkaidőben dolgozók összlétszám növekedése, illetve jelentős növekedése van túlsúlyban. Magyarországon a vezetői beosztásba az alkalmazottakat legnagyobb részben a szervezeten belüli toborzási módszerekkel biztosítják, majd ezt követik az álláshirdetési oldal a vállalati weblapon, toborzó ügynökségek/ fejevadászok. Szlovákiában a toborzási módszerek minden alkalmazotti csoportnál erőteljesen hasonlítanak a magyarországi módsze-

rekre. A legfrissebb felmérés alapján a vezetőknél a belső módszerek, vállalati weblap és a közvetítő cégek weboldala érvényesül. A szellemi (szak) alkalmazottaknál a legelterjedtebb módszerek: az álláshirdetési oldal a közvetítő cégek weblapján, spontán megkeresések és az álláshirdetési oldal a vállalati weblapon.

A kutatásból továbbá az is kiderül, hogy mindkét országban széleskörűen elterjedt a teljesítményértékelés, ahol az értékelő szerepét minden dolgozói kategóriában döntően a közvetlen felettesek töltik be, de a szervezetek jóval több mint harmadánál a dolgozók önértékelést is végeznek minden dolgozói kategóriában. Mindkét országra jellemző, hogy az alapfizetések meghatározása a vezetői munkakörben legnagyobb részt egyénileg történik. A szellemi alkalmazottak esetében egyénileg és vállalati/divízió szinten határozzák meg az alapfizetéseket. Az adminisztratív és fizikai alkalmazottak alapfizetését pedig vállalati/divízió szinten és az országos/iparági kollektív alku segítségével határozzák meg.

A legfrissebb felmérés alapján a megkérdezett magyarországi és szlovákiai szervezetek leggyakrabban használt juttatási programjai a következők: cafeteria juttatások, tanulmányi szabadság, szülői gyermekápolási szabadság, gyermekszületési pótszabadság az apa számára, egészségmegőrzési programok.

A felmérés alapján a magyarországi szervezetek mintegy 40 százalékánál egyáltalán nem működnek szakszervezetek és a résztvevők mindössze 2,5%-ára jellemző, hogy a dolgozók többsége szakszervezeti tag. Szlovákiában a felmérésben résztvevő szervezetek magyarországinál is nagyobb hányadánál (47,3%) nem működnek egyáltalán szakszervezetek és csupán a felmérésben résztvevők 2,7%-ára volt jellemző, hogy a dolgozók többsége tagja a szakszervezeteknek, továbbá mindkét országra az a tény is jellemző, hogy a szakszervezeteknek egyáltalán nincs, vagy csak kis mértékben van befolyásuk a vállalati életre.

Irodalomjegyzék:

- Belohlávek, F.-Suler, O.-Kostan, P. (2006): Management. 1. kiadás. Computer Press, Brono.
- Blišťáková, J. – Karoliny M-né – Kiss Á. G. – Poór J. (2016): The Practice of Human Resource Management in Hungary and Slovakia 2015-2016. Gödöllő: Management and HR Research Centre Szent István University.
- Borsiková, B. (2012): Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing: prípadové štúdie. 1. kiadás. Nagyszombat: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej, Trnave.
- Brewster, C. – Bennett, V., C. (2010): Perceptions of business cultures in eastern Europe and their implications for international HRM in The International Journal of Human Resource Management, 21, (14), pp.
- Dobšovič D. (2018): Tabuľky a informácie pre dane a podnikanie 2018. Wolters Kluwer s.r.o, Pozsony.
- Hradecká, V. – Koudelka, F. (1998): Kádrová politika a nomenklatura KSČ 1969-1974. 1. kiadás. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, Praha.
- Kachanakova, A. – Nactmannová, O. – Jonioková, Z. (2007): Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku. 1. kiadás. Sprint K., Pozsony.
- Karoliny M-né. (2017): Overview on Human Resource Management (In English) In: Karoliny, M. & Poór J. (2016). Human Resource Management Handbook (In Hungarian), (6. edition) Budapest: Complex Publishing House.
- Kazlakauiste, R. – Buciuine, I. – Poór, J. – Karoliny, Zs. – Alas, R. – Kohont, A. – Szlávicz, Á. (2013): Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. 103-121 o. In: Parry, E.-Stavrou, E.-Lazarova, M. (Eds.): Global Trends in Human Resource Management. Palgrave-Macmillan. London,
- Koubek, J. – Brewster, C. (1995): Human resource management in turbulent times: HRM in the Czech Republic. International Journal of Human Resource Management, 6 (2), pp.223-247.
- Lewis, P.C. (2005): How the East was won. Palgrave Macmillan, New-York.
- Mihál, J. (2018): Zákonník práce. Pozsony, KO&KA kiadó.

- Központi Statisztikai Hivatal (2019): Minimálbér
http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qli041.html (letöltés ideje: 2019.01.12.)
- Mura L., (2011): Performance of Human resource management in an internationally operating company, Serbian Journal of Management, 7 (1), pp. 115-129
- Poór, J. (2008): Human Resource Management in Hungary. In: Morley, M.-Heray, N.-Michalova, S. . (eds.) Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe. Global HRM Series, Routledge, London.
- Pundziene, A. – Buciunienė, I. (2008): Managing Human Resources in Lithuania. In: Morley, M. J. Hearty, N., Michailova, S.(eds.): Managing human resource in Central and Eastern Europe., Routledge, London.
- Redman, T. – Keithley, D. (1998): Downsizing goes to East? Employment re-structuring in post-socialist Poland. The International Journal of Human Resource Management, 9, (2), pp.274-295.
- Štatistický úrad SR (2017):
<http://www.statistics.sk/pls/elisw/metainfo.explorer?obj=41&cmd=go&s=1002&sso=2&so=15> (letöltés ideje: 2017.07.10.)
- Taylor, F.W.(1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Trunecek, J. (2004): Management znalostí. 1. kiadás, C. H. Beck, Praha.
- Tung, R.L. – Havlovic, S.J. (1996): Human resource management in transitional economies: the case of Poland and Czech Republic. The International Journal of Human Resource Management, 7 (1), pp.1-19
- Worker participation EU (2018): <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Hungary/Trade-Unions> (letöltés ideje: 2018.12.21.)
- Worker participation EU (2018): <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Slovak-Republic/Trade-Unions> (letöltés ideje: 2018.12.21.)

HIDEGH ANNA LAURA – SZÁSZVÁRI KARINA – CSILLAG SÁRA – CSIZMADIA PÉTER

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK TOBORZÁSI-KIVÁLASZTÁSI ÉS MUNKAERŐ-MEGTARTÁSI GYAKORLATA

Egy kvalitatív kutatás eredményei

Bevezető

Miközben a magyar vállalkozások 99,1%-a a kis- és középvállalkozások (KKV) közé tartozik (KSH, 2016), a hazai emberierőforrás-menedzsment kutatások jelentős része a nagyvállalati körre koncentrál. (Takács, 2015) Ugyanakkor, ahogy arra Takács (2015) a Versenyképesség-kutatás eredményei alapján felhívja a figyelmet, az emberierőforrás-menedzsment fejlettsége a KKV-k körében a változásokra adott reakciók és az eredményesség szempontjából meghatározó tényező. Ezért is kiemelt fontosságú a KKV-k emberierőforrás-menedzsment (HRM) gyakorlatának vizsgálata, illetve fejlesztési lehetőségeinek feltárása. Jelen tanulmány az emberierőforrás-áramlás egyik kiemelt területére, a toborzás-kiválasztásra fókuszál, melyet a KKV vezetők az egyik legfontosabb tényezőként azonosítottak a versenyképes szervezeti kultúra kialakításában. (Takács, 2015) A tanulmány egy feltáró jellegű kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatásával kíván hozzájárulni a témakörrel kapcsolatos tudás elmélyítéséhez.

A kis és középvállalkozásokat jellemzően a foglalkoztatotti létszám alapján kialakított méretkategóriák alapján szokás elkülöníteni. Jelen tanulmányban az EU-ban érvényes méretkategóriákat vesszük alapul: mikrovállalkozásoknak tekintjük a 10 fő alatti, kisvállalkozásnak a 10-49 fős, és középvállalatnak az 50-250 fő foglalkoztatottal rendelkező cégeket.

Ha a KKV-k számosságát nézzük, akkor a KSH 2016. évi adatai alapján nagyjából 690 ezer KKV működik Magyarországon, és az egy KKV-ra jutó foglalkoztatottak átlaga 3,38 fő, amellyel az EU sereghajtói közé tartozunk. A KKV szektornak ugyanis 94,4%-a (közel 650 ezer cég) a 10 főnél kevesebbet foglalkoztató mikrovállalkozás, míg 4,8%-a (33 ezer cég) a kisvállalkozás és 0,8%-a (nagyjából 5200 cég) a középvállalkozás. (KSH, 2016) Témánk szempontjából fontos látnunk, hogy a mikrovállalkozásoknál a HRM tevékenység, mint olyan kevésbé értelmezhető. (Huang-Brown, 1999 in: Kiss-Poór, 2006) Kutatásunk során ezért a kis- és középvállalatokra fókuszálunk, amelyek jelentősebb mértékben szembesülnek a munkaerő toborzásával és kiválasztásával kapcsolatos kihívásokkal. Az alábbiakban a KKV-k toborzási-kiválasztási, illetve megtartási gyakorlatának elméleti vonatkozásait tárgyaljuk.

Toborzás-kiválasztás és megtartás a KKV-knál

A legtöbb kis- és középvállalkozásra jellemző, hogy HRM gyakorlatuk formalizáltsága alacsony szintű, a HRM-nek nincsen infrastruktúrája, azaz a tulajdonos/cégvezető válik érte felelőssé. (Ernst and Young Ltd, 2017) Psychogios és munkatársai (2016) kutatása, amelyben a KKV veze-

Hidegh Anna Laura főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar.

Szászvári Karina főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar.

Csillag Sára egyetemi docens, dékán, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar.

Csizmadia Péter tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar.

A kutatási projektet az Emberi Erőforrások Minisztériuma Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (20405-3/2018/FEKUTSTART) támogatja.

tők saját HRM gyakorlatukat értékelték, arra világított rá, hogy nincs tehetségmenedzsment, nem léteznek munkavállalói továbbképzések, nincs tervezés és a kompenzációs rendszer is

többnyire hiányzik. Harney és Nolan (2014) véleménye szerint a KKV-k az elmúlt évtizedben relatíve kis előrelépést tettek a modern HRM-gyakorlatok átvétele és bevezetése terén. A KKV-knál megjelenő HRM gyakorlatok formalizáltságának növelésében három, meghatározó belső tényezőt azonosítottak: a tulajdonos/cégvezető iskolai végzettségének szintjét, előzetes vezetési tapasztalatát és saját alkalmazottai iránti elkötelezettségét. Külső tényezőként pedig az iparági szabályozások miatti kényszert, a képzett munkaerőért folytatott versenyt és az ügyfelek elvárásait jelölték meg (Rouditser–McKeown, 2015, Cardon–Stevens, 2004, in: Psychogios et al. 2016) (Szászvári et al., 2018)

A KKV-k általában olcsó és kényelmes toborzási eszközöket használnak. Hargis és Bradley (2011) eredményei szerint azonban ezekkel az eszközökkel nem feltétlenül a legképzettebb és legkiválóbb végzettségű jelentkezőket érik el és vonzzák a vállalathoz. Suchman (1995, in: Williamson–Cable–Aldrich, 2002) a toborzás sikere szempontjából két jellegzetes hiányosságot azonosít: (1) a szervezetről elérhető ismeretek területe, amely azt jelenti, hogy a munkakeresők milyen információkkal rendelkeznek a munkáltatóról, (2) *„a szervezeti legitimitáció, amely arra utal, hogy a munkakeresőknek milyen benyomásaik és feltevéseik vannak azzal kapcsolatban, hogy a szervezet valójában egy kívánatos, megfelelő és a személy számára alkalmas munkáltató-e az adott iparágban uralkodó normákra, értékrendre és meggyőződésre tekintettel”*. (Williamson–Cable–Aldrich 2002: 85; Szászvári et al. 2018)

A fentiek alapján a KKV-k kevésbé tűnnek kívánatos, megfelelő és alkalmas munkáltatóknak (Lewis–Coetzer, 2009), és nem meglepő, hogy a tehetséges munkavállalók sokkal inkább olyan nagyírú, multinacionális szervezeteknél kívánnak elhelyezkedni, ahol magas a HRM formalizáltsága. (Abraham et al., 2015) Az információhiánnyal kapcsolatos problémát a munkáltatók erősebb munkáltatói márképítéssel oldhatnák meg. A szervezeti legitimitáció kérdését pedig a toborzási gyakorlatok fejlesztésével; HRM-irányelvek létrehozásával, valamint kollégákkal, felsőoktatási intézményekkel és szakmai szervezetekkel való kapcsolatok kialakításával, jól elismert szervezetekkel való partnerségi kapcsolatok kialakításával és/vagy az általuk nyújtott akkreditációs elismerések nyilvánossággal történő megismertetésével lehetne kezelni. (Williamson–Cable–Aldrich 2002)

A toborzás legfőbb forrása a KKV-k esetében az „élő szó”, ezen túl az önéletrajzok, informális állásinterjúk, munkapróbák és próbamunkák a munkatársak kiválasztásának legkedveltebb módszerei. Ahogy nő a vállalkozás mérete, úgy egyre több toborzási forrást (munkaközvetítők, újsághirdetések stb.) alkalmaznak, és egyre kifinomultabb értékelési módszereket (tesztek, korábbi referenciák ellenőrzése, egyéb validált kiválasztási módszerek stb.) használnak a kiválasztásban. (Lewis–Coetzer, 2009) Hargis és Bradley (2011) két könnyen alkalmazható eszközt javasol: (1) a strukturált interjúk (az informális beszélgetés és a strukturálatlan interjúval szemben), amelyek az adott munkakör szempontjából releváns adatokra összpontosítanak, és biztosítják ugyanazon adatok begyűjtését minden egyes jelentkező esetén, ez alapján pedig lehetővé teszik a személyek összehasonlítását, (2) az állásinterjúk az adott munka realisztikus (és munkakörelemzésre épülő) ismertetése, amely az állásra jelentkezőt abban segíti, hogy elképzelhesse a munkát, valamint önállóan megbecsülhesse a munkához való illeszkedésének a mértékét. (Szászvári et al., 2018)

A KKV-k toborzási és kiválasztási gyakorlatában az is nehézséget okoz, hogy a munkavállalókra vonatkozóan sokrétű elvárást (sokféle és kevésbé specializált feladatok, rugalmasság, több változás stb.) fogalmazznak meg, ezzel együtt felértékelődik a vezetőhöz, a szervezeti értékekhez és

környezethez való illeszkedés jelentősége, ugyanakkor ezek pontos és tudatos azonosítása hiányzik. (Williamson–Cable–Aldrich 2002; Vozikis–Weaver–Liguori, 2013)⁵

A munkavállalók vállalkozáshoz vonzására való képesség ugyanakkor önmagában még nem jelent megoldást: a megtartásuk éppilyen fontos feladat. A megtartás kiemelkedő témává vált az elmúlt években egyre fokozódó munkaerőhiány hatására. Egy vállalkozás megtartási képességét általában a fluktuáció mértékével szokták mérni (Beynon et al., 2015), de szorosan összefonódik munkavállalói lojalitás és a szervezeti elkötelezettség mértékével is (Krajcsák, 2018), hiszen ezen tényezők erősítése a munkavállalói lemorzsolódás ellen hat.

De vajon hogyan ösztönözhetik a KKV-k maradásra munkavállalóikat? A szakirodalom számos tényezőt sorol fel, amely a KKV-k megtartási képességét erősítheti: képzési lehetőségek kínálata (Beynon et al., 2015), biztonságos és egészséges munkahelyi környezet megteremtése, a teljesítmény elismerése (Dajnoki–Héder, 2017) és a versenyképes javadalmazás (Graham–Murray–Amuso, 2002). Kutatásunk során ezért arra is kíváncsiak voltunk, hogy a magyar KKV-k tulajdonosai mely tényezőknek tulajdonítanak kiemelt szerepet a munkavállalók megtartásában.

Kutatási cél és módszertan

2018-ban végzett feltáró kvalitatív kutatásunk célja az volt, hogy feltárja a magyar kis- és középvállalkozások emberi erőforrás rendszereinek sajátosságait. A kutatás tágabb, több HRM folyamatot magába foglaló fókuszát jelen cikkben a toborzási-kiválasztási, illetve munkaerő-megtartási gyakorlatokra szűkítjük (a kutatási eredményekről bővebben lásd Csillag et al., 2019). A jelen tanulmány által vizsgált kutatási kérdés tehát a következő: Milyen toborzási, kiválasztási gyakorlatok jellemzők a magyar KKV-k gyakorlatában? Melyek a munkaerő-megtartás eszközei a magyar kis- és középvállalkozásoknál?

Egy korábbi, kis- és középvállalkozásokra kvantitatív felmérés (Kása–Radácsi–Csákné Filep, 2017) eredményeként rendelkezésünkre álló adatbázisból a kvalitatív kutatásokra jellemző célzott mintaválasztást (Silverman, 2008) alkalmazva 12 kis- és középvállalkozást választottunk a közép-magyarországi régióból, 10-250 fős alkalmazotti létszámmal. Feltételeztük, hogy ilyen méretűség mellett kevésbé vannak jelen a formális HRM folyamatok, ezért alkalmasak arra, hogy a KKV jellegzetességeket megfigyeljük. A kutatás feltáró jellege miatt a mintát nem korlátoztuk tevékenységi terület alapján – a mintában volt textilipari, informatikai, építőipari, élelmiszeripari, vegyipari, fuvarozó, humán szolgáltató és informatikai cég is. Így alkalmunk nyílt arra, hogy az esetlegesen létező iparági jellegzetességeket feltérképezzük. A foglalkoztatottak száma 15 és 110 fő között volt.

Az adatgyűjtés során 1-2,5 órás félig strukturált interjúkat (Kvale, 2007) készítettünk a kiválasztott cégek tulajdonosaival a cégek telephelyein (amennyiben erre lehetőségünk volt). Feltételeztük, hogy a tulajdonosnak kritikus szerepe van a HR gyakorlatok alakításában, illetve képes érvényes beszámolót adni ezekről a folyamatokról. Az adatelemzés első fázisa a kódolás volt. Minden interjút a kutatócsoport legalább két tagja kódolt. A második fázisban az egyes kódokhoz tartozó interjúszövegeket újra elolvastuk és a kondenzáció (Kvale, 2007) módszerét használva már értelmezéseket is tartalmazó sűrített szövegeket hoztunk létre, amelyekben a mintázatok és összefüggések feltárására törekedtünk.

⁵ Speciális kihívásokkal szembesülnek a családi vállalkozások, hiszen itt még inkább előtérbe kerül a családi értékrendhez, kultúrához való illeszkedés. A kis és közepes családi vállalkozások HRM gyakorlatairól itt írunk bővebben: (Szászvári et al., 2018)

A kutatás során etikai szempontokat is figyelembe vettünk. Törekedtünk arra, hogy az informált konszenzust biztosítsuk, azaz interjúalanyainkkal megismertessük a kutatás célját, az adatok felhasználásának módját. (Kvale, 2007) A kutatásban való részvétel kockázatainak csökkentése érdekében törekedtünk az adatok bizalmas kezelésére. Interjúidézeteinket anonim módon használtuk, és az egyes cégekre C1, C2,...C12 módon hivatkoztunk. Az idézetekből minden olyan információt eltávolítottunk, ami a vállalkozás azonosítását lehetővé tehetné. A kutatás érvényességét az interjúidézetek használata, valamint a kettős kódolás támogatta. Az alábbiakban a kutatás eredményeinek bemutatása következik

A kutatás eredményeinek bemutatása: toborzási-kiválasztási gyakorlatok a magyar KKV szektorban

Interjúinkban azt tapasztaltuk, hogy toborzási-kiválasztási gyakorlatuk során a magyar KKV-k használnak mind formális, mind informális módszereket, de az informális csatornák jóval nagyobb súllyal szerepelnek az eszköztárunkban, és tapasztalataik is pozitívabbak ezekkel a módszerekkel kapcsolatban. Az alábbiakban először az informális, majd a formális toborzási eszközöket tekintjük át.

Informális toborzási gyakorlatok

A nemzetközi kutatási eredmények szerint a toborzási csatornák közül a **kapcsolati háló használata** a legdominánsabb. (Jameson 2000; Clegg et al., 2002). Több interjúalany is kiemelte, hogy a vállalkozás sikerében nagyon jelentős szerepe van a kapcsolataiknak. A fontos kapcsolatok között az alábbi szereplőket említették: iparág szereplők (vevők, beszállítók, versenytársak), régi vagy jelenlegi kollégák/beosztottak, felsőoktatási intézmények.

„Ha autóiparban van, akkor meg száz százalék, hogy ismerem. Az olyan szinten fájul, hogy a céges telefonszáma mellett tudom a magánszámukat is. Ez az egész ötlet, ennek a cégnek a felépítése is abból fakad az akkori tulajdonostársaimmal, hogy én ki-mindenkit ismerek. Egy telefon... csak így lehet üzletet fejleszteni. Tehát hogy noname-be bemegyek, mert van egy jó ötletem, az felejtős. A cégeink azért vannak, maradnak talpon, az az üzleti kapcsolati hálóba van.” (C4)

„A fontos érték[je a vállalkozásnak]? Hát a [...] hosszú telefonkönyv és címlista, meg a rendes embe-reim. Hát körülbelül. A harmadik meg a szerencse, kész.” (C2)

A kapcsolati hálónak kiemelkedő szerepe van a szájhagyomány útján történő toborzásnál. A spontán beérkező jelentkezéseken túl kifejezetten tudatosan is használják, és kvázi hirdetést adnak fel, de nem formális csatornákat használnak hozzá, hanem megkérik a munkavállalókat (vagy más ismerőst), hogy terjesszék a munkalehetőség hírét az ismeretségi körükben.

Toborzási és kiválasztási célra a legintenzívebben a munkavállalói kapcsolati hálót használják. Egyrészt a munkavállalói hálózat könnyen mozgósítható, másrészt a munkavállalókon keresztül érkező jelöltek között a legnagyobb a beválás. Az így érkező jelentkezők egyfelől az ajánlón keresztül megismerkednek az elvárásokkal, azaz informális módon alkalmazzák a Hargis és Bradley (2011) által javasolt eszközt: a munkaköri jellemzők reális ismertetését. Másfelől az ajánlás egyfajta informális felelősséget is jelent: ha nem válik be a jelölt, az rossz fényt vet az ajánló munkatársra, azaz nem csak a toborzásban, hanem a kiválasztási folyamatban is aktívan részt vesznek a munkatársak.

A kapcsolati háló használatának elengedhetetlen feltétele, hogy a vállalkozás odafigyeljen a munkáltatói hírnevére (employer branding). Remélhetőleg a munkaerőhiány pozitív mellékhatásaként a KKV szektorban elmozdulás történik a felelős és vonzó munkáltatói kép kialakításá-

hoz. Mivel döntően munkatársi hálózatokra épülnek a toborzási gyakorlatok, ezért a munkáltatói arculat hitelessége könnyen ellenőrizhető még a munkába állás előtt. Ennyiben a KKV szektorra nagyobb nyomás nehezedik, mint nagyvállalati szektorra.

„Otthon beszélgettek, baráti körben tudták, hogy itt dolgozik nálunk régóta, mondta, hogy mindig megkapja a fizetését és gyakorlatilag így kerültek hozzánk. Majdnem mindegyik szegről végről ismeri a másikat.”(C6)

Érdekes esetet képvisel az egyik textilipari KKV, ahol a munkaerő-állomány jelentős része kisgyermekes anyukákból áll. Ez részben a horizontális szegregációból adódik, hiszen a varrás „női-es” szakmának számít, de hozzájárul ehhez az is, hogy a vállalkozás női vezetője kifejezetten odafigyel ennek a társadalmi csoportnak az igényeire, és igyekszik olyan munkafeltételeket teremteni, ami az ő élethelyzetüknek megfelelő. Így sikerült egy olyan munkáltatói márkát kialakítania, amely vonzó a kisgyermekes anyák számára.

„Valahogy elterjed úgy, hogy az most a GYES-esek között látom, ott terjed úgy, hogy viszik az oviba és akkor mondja, hogy hát én itt dolgozom, és akkor itt van ugye részidő is, vagy később jöhet be, tehát rugalmasak vagyunk benne, mert végül is tudjuk úgy szervezni, hogy jó legyen a kismamának is, és akkor most így jött be egy asszonyka, de másik kettő is.” (C1)

Formális toborzási gyakorlatok

A formális csatornákon keresztüli hirdetés kevésbé hatékony és kedvelt formája a toborzásnak a hazai KKV-k körében. Általános tendencia, hogy a napi- és hetilapokban való hirdetésről egyre inkább áthelyeződik a toborzási tevékenység az online térbe. Az interjúkban arról számolnak be, hogy egyre többet használják a toborzási portálokat, vagy adnak fel hirdetést, de különösen pozitív tapasztalatokról senki nem számolt be. Egyrészt az alacsony képzettségű munkavállalók között még mindig nem elterjedt az internethasználat. Másrészt alacsony beválásra panaszkodnak a cégvezetők az interneten toborzott munkavállalók körében, illetve arról is beszámoltak, hogy egy internetes hirdetésre adott esetben több száz jelentkező pályázik, miközben a vállalkozásnak nincs sem kapacitása, sem eszköztára a szűréshez. Azaz az internet nyújtotta lehetőségek kihasználásához elengedhetetlen az olyan formalizált kiválasztási módszerek alkalmazása, amelyek a nagyszámú jelentkező szűrését támogatják.

„Hát azért nem igazából hirdetek, egyszer kaptam egy másik cégtől egy – hogy mondjam– egy kvantumnyi pályakezdőt, és aztán amikor elmondtam, hogy mi kell, akkor volt amelyik becsületesen azonnal mondta, hogy nem, [...] aztán volt olyan amelyiknél én nem tudtam egyből dönteni, és a míg nem döntöttem, addig ő talált mást.” (C8)

„Egy portálon hirdettünk és elsősorban olyan valakit kerestünk, aki a pénzbehajtást fogja csinálni. Meg mellette egy-két adminisztrációs feladatot, meg minden. És adtunk egy hirdetést, mert az ismeretségi körünkben nem volt senki. És igyekeztünk nagyon leszűkíteni ezt a hirdetést, hogy ne... hatszáz jelentkező volt! És a hatszáz jelentkezőből volt fekete férfi is. Tehát mindenki. És ott álltunk, hogy akkor most hogyan. És akkor azt találtuk ki, – és azóta is körülbelül ez a gyakorlat megy nálunk – hogy azt mondjuk, hogy mindenkit föl hívunk, tehát első mondasra nem szerettem volna ez alapján, tehát ha elküldte – mindegy mi volt benne – ez alapján nem...” (C11)

A hirdetésen túl a következő formális toborzási módszereket említették még: állásbörze (C1, C4), munkaügyi központon keresztüli toborzás (C1), munkaerő-kölcsönzés (C11), nyugdíj utáni visszafoglalkoztatás (C1).

Kiválasztási gyakorlatok

A jelöltek közötti választás módjáról keveset beszéltek a tulajdonosok. Az új munkaerőtől elvárt kívánatos kompetenciákat sokan részletezték, kiemelve, hogy a legfontosabb szempont gyakran nem a végzettségről szóló papír, szakértelem, hanem a munkához való megfelelő hozzáállás, és a szakmai tudást inkább hajlandóak megtanítani a jelöltnek. Ez megdönti azt a sztereotípiát, hogy csak a nagy cégeknél lehet szakmai tudást, szakmai képzést szerezni, most már a kis cégek is hajlandóak befektetni az alkalmazottak képzésébe (részben azért, mert a képzési rendszer hiányosságai, illetve a munkaerőhiány rászorítja őket erre).

„A kiválasztási folyamatoknál voltak ebből problémák, hogy kellett volna valamilyen technológiai tudással rendelkező ember, akit aztán találtunk, aztán jött az, hogy arra fókuszáltunk leginkább, hogy technológiai tudás meglegyen, de ugyanakkor emberileg nem éppen illett bele a csapatba. Úgyhogy ez most már majdnem ötven-ötven százalék, hogy én ismerem, hogy milyen csapat van itt, vagy a kolléga, akivel ezt szoktuk intézni, vagy a kollégák.” (C7)

Legfőbb kiválasztási módszer az alkalmazott kipróbálása, ami időbefektetést igényel. Ennek a kerete legtöbbször a próbaidő, de van olyan KKV (C4), amelyik saját gyakornoki programot dolgozott ki, és így biztosítja az utánpótlást. Egy másik cég (C1) a szakképzési rendszerbe bekapcsolódva fogad tanulókat, mert úgy látja, ez az egyetlen út az utánpótlás biztosítására. Mindkét cég arról számolt be, hogy ez jelentős befektetést igényel, a beválás viszont alacsony fokú, de a nagy merítés miatt biztosan marad náluk néhány jó ember.

„Saját gyakornoki vagy betanulási programok vannak kollégáknak, akár ingyen is kipróbálhatja magát. Alkalmi munkavállalóként bejelentjük és kifizetjük. Tehát az az én költségem, vagy idézőjelben veszteségem, ha nem tudom eladni [tanácsadóként]. Na, most ezt senki nem csinálja. Tehát ugye, ha most három-négy hónapot dolgozik, én sem vagyok biztos benne, hogy a hetedik-nyolcadikban akár már hasznot is termelne nekem. De ha sok ilyen emberem van, akkor biztos lehetek benne, hogy lesz”. (C4)

„Még megmondom őszintén, hadakozok a lányommal, mert most másfél éve ott van, és látja, hogy mit küzdünk ezekkel a tanulókkal, azt mondja: „Anyuci, nem kéne ezt csinálni.” Mondom, akkor honnan lesz utánpótlás? Mert egyébként meg tényleg alig marad belőle. De ha kitartóan nem csinálom, akkor esélyem sincs, hogy valamikor legyen!” (C1)

A szinte mindenhol alkalmazott próbamunkán túl egyetlen olyan gyakorlattal találkoztunk, ahol a kiválasztás során szituációs gyakorlatot alkalmaztak (pénzbehajtási munkakörben).

„Azt mondtuk, hogy most mi azt szeretnénk, hogy abban működjön közre, hogy az lesz a feladat, hogy itt van ez a cég ez az izé, készüljön föl a honlapon mibőlölünk és itt van ez a tartozás, hajtsa be! Rajta! Na, most mindjárt a hatszáz jelentkezőből rögtön lett harminc.” (C11)

A munkaerő-megtartás eszközei a magyar kis- és középvállalkozásoknál

Az aktuális munkaerőhiány és a toborzási gyakorlatok nehézségei egyre inkább arra ösztönzik a KKV-kat, hogy odafigyeljenek a kisvállalkozás munkaerő megtartó képességére. A munkaerő elvesztésével együtt jelentkező tudásvesztés megakadályozására nem említettek megoldásokat, általában egyértelműnek veszik, hogy az ember viszi magával a tudást is. Ezért inkább azt emelték ki az interjúkban, hogy melyek azok a jó vezetői gyakorlatok, melyekről úgy vélik, hogy fontosak munkavállalók számára, és maradásra ösztönzik őket. Az alábbiakban ezeket a szempontokat mutatjuk be. A sorrendet az határozta meg, hogy az adott tényezőt hány cég említette, és azt mennyire tartották fontosnak.

A fizetést, illetve a kapcsolódó anyagi és nem anyagi juttatásokat a legfontosabb motivációs tényezőnek tekintik a tulajdonosok, melyeket minden interjúalanyunk említett. A KKV-k igyekeznek versenyképes fizetést biztosítani vagy fix bérrel, vagy teljesítményalapú mozgóbérrel. Többen kiemelték, hogy bejelentik a munkavállalót és fizetik utána a járulékokat, reflektálva arra, hogy a hazai KKV-k körében elterjedt a fekete foglalkoztatás. Ezért a munkaerőpiacon a bejelentett munka versenyelőnynek számít a többi KKV-val szemben. (Egyetlen vállalkozó említette, hogy a bér egy részét feketén fizetik. Kényes téma lévén könnyen lehet azonban, hogy több ilyen eset is van a mintában.) Fontos szempontként említették még, hogy a fizetését időben megkapja a munkavállaló, és a törvény szerint járó szabadságot is kiadják. Mozgóbér esetén a tulajdonosok szerint a megtermelt haszonból a munkavállalói részesedés és ösztönzőleg hat.

„De azt kell mondani végül, hogy leginkább a pénzzel lehet motiválni, lehet itt ígérni másokat is meg minden. Az lehet, hogy amit az ember megígér, azt megkapják.” (C3)

„Illetve szerintem az nagyon fontos, hogy pontosan fizetünk. Takkra pontosan tudja, hogy ekkor és ekkor megkapja a pénzét. Ez nagyon fontos, ez egy alap. Ez kell ahhoz, hogy megtartó ereje legyen. Amikor összevissza fizetget a cég, akkor csak dolgoztatnak az alkalmazottak”. (C6)

„Miután ez egy eredmény orientált fizetéses munkavállalás – ezért itt az elején ugye nincsen nagy fizetés, de aztán a később meg utána jól lehet keresni.” (C10)

A következő leggyakrabban említett szempont a megfelelő munkakörülmények biztosítása. Ez egyrészt vonatkozik munkavégzés fizikai feltételeinek megteremtésére (munkaruházat, korszerű munkaeszközök), másrészt pedig a munkaidő, munkarend munkavállaló igényeihez való igazítására a lehetőségekhez mérten. Két olyan vállalkozás is van, ahol a munkavállalók munkába illetve haza szállításáról is gondoskodnak (C1, C3).

„Meg arra is figyelünk, hogy azért mindig fejlesszünk, meg az hogy normális körülmények között tudjanak dolgozni. Tehát, fűtött helységben dolgoznak, normális WC-jük van, normális öltözőjük van, munkaruhájuk van, ha valamit kérnek, hogy ezt szeretnék, merthogy azzal jobban tudna menni a munka vagy kényelmesebb lenne, akkor azt megvesszük nekik, tehát hogy, hogy azért próbáljuk azt, hogy nekik ez minél kényelmesebb és minél jobb legyen.” (C10)

„A munkát is úgy szervezzük, hogy próbálunk alkalmazottbarát lenni. Ez azt jelenti, hogy ha azt mondja, hogy neki dolga van, akkor megpróbáljuk átszervezni úgy, hogy a dolgát el tudja intézni. Nem az van, hogy azt mondom, hogy most dolgozni kell és kész. Hanem próbáljuk úgy intézni a dolgokat, hogy jó legyen a munkavállalónak is és megpróbálunk még ebből meg is élni.” (C6)

A tulajdonosok az interjúk kb. felében említették a közösséget, mint megtartó erőt, ami összefonódott a saját vezetési stílusuknak a jellemzésével. A munkahelyi hangulat milyenségét, a csapat összetételét végső soron a saját vezetési döntéseikre, stílusukra vezették vissza.

„Valamiért a megtartási arányunk az azt érzem, hogy viszonylag jó. Tehát nagyon sokan vannak 5+ éve nálunk, nagyon sokan vannak, akikkel gyerekkorom óta ismerjük egymást. Volt egy időszak, amikor csak közel két méter magas, egyébként kosárlabda bajnokságban játsszó, miskolci alkalmazottam volt csak. Tehát konkrétan volt kosárcsapatunk, nyertünk Budapest Bajnokságot így együtt. Ez azért olyan kohéziós erő, ami ugye ez nem kötelezettség volt senkinél és egy rosszabb alkalmazott – a rosszabb az idézőjelben erősen – hogy kevesebbet termelő alkalmazott, lehet, hogy a kosárban egyébként meg brutálisan sok pontot dobott.” (C12)

Tudásintenzív cégeknél (C7, C12, C8) került említésre a fejlődési lehetőségek biztosításának szerepe a megtartásban.

„Meg szeretnék tanulni, Android fejlesztő vagyok, de az IOS-hez is szeretnék érteni, akkor arra ügyelünk, hogy a következő féléves cikluson belül erre legyen valami reflektálás, találjunk valami

tanfolyamot, vagy, hogy érezze azt, hogy mi ezzel a problémával foglalkozunk, mert, hogy fontos. És mivel fontos és mi erre reagálunk, úgy érzem, hogy nekik elég jó visszajelzés, hogy így meghallgattattott az, amit ő mondott és ez így fontos neki, nekünk is és tényleg fontos.” (C7)

„Most úgy néz ki a történet, hogy képzéseket támogatunk viszonylag jól. Tehát ez így része, hogy mondjuk nyelvtanulás, volt, aki grafikus tanfolyamra ment el, kinek hogy.” (C12)

Eredményeink szerint tehát a KKV-k munkavállalóinak megtartása érdekében működtetett legfontosabb tényezők a bér- és bérjellegű juttatások mellett a megfelelő munkafeltételek biztosítása, a munkahely elfogadó és támogató társas környezete, valamint a fejlődés lehetősége.

Összegzés

Kutatásunk során úgy tapasztaltuk, hogy a KKV-k toborzási-kiválasztási gyakorlataiban a folyamatok alacsony szintű formalizáltsága jellemző. Bár a HRM rendszerek alacsony formalizáltságának kedvezőtlen hatásai lehetnek, az informális működés számos előnyt is magában hordoz, hiszen támogatja a rugalmas működést és gyors reagálási képességet biztosít. A KKV-k tevékenységének informális jellegét erősíti, hogy erős kapcsolati hálót működtetnek, amely kutatásunk szerint a toborzás-kiválasztási folyamatokban is nagy jelentőséggel bír. A kapcsolati háló személyes jellegű, egyszerre tartalmaz vállalaton belüli és kívüli szereplőket, és benne a társas és az üzleti szempontok összefonódnak, formálódására az esetlegességnek is hatása van. (Anderson–Boocock, 2002) Továbbá azt tapasztaltuk, hogy a kapcsolati háló szocio-emocionális légköre egy sor pozitív hatást rejt magában: közvetlen munkahelyi légkör, magas bizalmi szint, részvétel, bevonás, elkötelezettség, lojalitás, erős kohézió. Ezek mindegyike összefüggésbe hozható a cég gazdasági sikerével.

Az általunk tapasztalt jellemzők ellentmondanak a hagyományos diskurzusoknak, amelyek az informális működést „visszamaradottságnak” tekintik, és ennek megfelelően a HR gyakorlatok informális formái is méltatlanul kevés figyelmet kapnak. (Harney–Nolan, 2014) Kutatási eredményeink alátámasztják azt a megállapítást, hogy a KKV-k nem egyszerűen a nagyvállalatok kicsinyített verziói, így a nagyvállalatokkal kapcsolatos HR koncepciók és elméletek nem feltétlenül nyújtanak alkalmas elméleti keretet a KKV-k HRM folyamatainak vizsgálatához (Westhead–Storey 1996; Saru, 2007), ezzel szemben érdemes az informális folyamatok feltárására jóval több figyelmet fordítani.

Irodalomjegyzék:

- Abraham, M. – Kaliannan, M. – Mohan, A. V. – Thomas, S. (2015): A Review of Smes Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. *The Journal of Developing Areas*, 49 (5), 335–342.
- Anderson, V. – Boocock, G. (2002): Small firms and internationalisation: learning to manage and managing to learn. *Human Resource Management Journal*, 12 (3), 5–24. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00068.x>.
- Beynon, M. J. – Jones, P. – Pickernell, D. – Packham, G. (2015): Investigating the impact of training influence on employee retention in small and medium enterprises: a regression-type classification and ranking believe simplex analysis on sparse data. *Expert Systems*, 32 (1), 141–154.
- Clegg, C. – Cassell, C. – Nadin, S. – Gray, M. (2002): Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31 (6), 671–692. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480210445962>.
- Csillag S. – Csizmadia P. – Hidegh A. – Szászvári K. (2019): HR rendszerek néhány speciális kérdése kisvállalatoknál (Working Paper No. 1). Budapest: BudapestLAB, Budapesti Gazdasági Egyetem.
- Dajnoki, K. – Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak”-a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27, 84–93.

- Ernst and Young Ltd (2017): EY Family Office Guide. Pathway to successful family and wealth management. Elérhető: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-family-office-guide/\\$FILE/1006031-family-office-guide-hr.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-family-office-guide/$FILE/1006031-family-office-guide-hr.pdf)
- Graham, M. E. – Murray, B. – Amuso, L. (2002): Stock-related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs. In *Managing People in Entrepreneurial Organizations*. Emerald Group Publishing Limited, 107–145.
- Hargis, M. B. – Bradley, D. B. (2011): Strategic human resource management in small and growing firms: Aligning valuable resources. *Academy of Strategic Management Journal*, 10 (2), 105.
- Harney, B. – Nolan, C. (2014): HRM in small and medium-sized firms. In Harney, B. – Monk, K. (szerk.) *Strategic HRM: Research and practice in Ireland*. Blackhall/Orpen, 153–169.
- Jameson, S. M. (2000): Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 24 (1), 43–49. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590010308255>.
- Kása, R. – Radácsi, L. – Csákné Filep, J. (2017): Családi vállalkozások Magyarországon. (Working Paper No. 1). Budapest Business School. Budapest LAB Entrepreneurship Center.
- Kiss, K. – Poór, J. (2006): A kis- és közepes vállalkozások (KKV): menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban - az életciklus modell tükrében. *Munkaügyi Szemle*, (Szeptember), 14-19.
- Krajcsák, Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49 (2), 38–44.
- KSH (2016): A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal. Elérhető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv16.pdf>
- Kvale, S. (2007): *Doing interviews*. London: Sage.
- Lewis, K. – Coetzer, A. (2009): Human Resource Management in Small Firms: Effective Informality. In Fink, M. – Kraus, S. (szerk.) *The Management of Small and Medium Enterprises*. New York: Routledge, 119–131.
- Psychogios, A. – Szamosi, L. T. – Prouska, R. – Brewster, C. (2016): A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38 (3), 310–331.
- Saru, E. (2007) Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms? *Journal of European Industrial Training*, 31 (1), 36–51.
- Silverman, D. (2008) *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: SAGE.
- Szászvári, K. – Csillag, S. – Csizmadia, P. – Hidegh, A. (2018): Családi kis- és középvállalkozások HR gyakorlatának sajátosságai. In Dobrai, K. – László, G. – Sipos, N. (szerk.) *Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 323–342.
- Takács, S. (2015): Az emberierőforrás-menedzsment szerepe a válság kezelésében és a hazai kis és középvállalkozások versenyképességének alakításában. *Munkaügyi Szemle*, (3), 6–18.
- Vozikis, G. S. – Weaver, K. M. – Liguori, E. W. (2013): Do Family Cohesion and Family Member Skill Evaluation Affect Family Business Internal or External Hiring Decisions? *Journal of Management Policy and Practice*, 14 (1), 75–89.
- Westhead, P. – Storey, D. (1996): Management training and small firm performance: why is the link so weak? *International Small Business Journal*, 14 (4), 13–24.
- Williamson, I. O. – Cable, D. M. – Aldrich, H. E. (2002): Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, 5, 83–106.

BENEDEK PETRA

COMPLIANCE MENEDZSMENT A PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOKBAN

Bevezetés

Egy társadalom kockázatvállalási hajlandósága tükröződik abban, hogy a gazdasági világ szereplői milyen kockázatvállalási étvággal és milyen szabálykövetési hozzáállással végzik tevékenységüket. A valóságban minden szervezet tulajdonosi és menedzsment döntések nyomán bizonyos szintű kockázatokkal működik, és a belső szabályozásokon és a gyakorlat során nyilvánul meg, hogy a törvények betűjének és szellemének milyen mértékben tud és kíván megfelelni. Az új évezredben a szabályoknak való megfelelés biztosítása, röviden a compliance menedzsment, a szakmai érdeklődés homlokterébe került.

A munkaerőpiaci folyamatok megerősítik azt a feltételezést, hogy a compliance tevékenységek egyre inkább önálló szakmai meghatározottsággal rendelkeznek. Ezt egyértelműen igazolja az a tény, hogy 2018 végén a magyarországi munkaerőpiacon mintegy 150 compliance tevékenységet végző szakember felvételét kezdeményező álláshirdetés volt.

Ez az írás a Munkaügyi szemle 2014/5 számában megjelent Compliance menedzsment HR szemmel c. cikkben bemutatott elméleti alapvetésekre épül (Benedek, 2014), és a 2019. január-február időszakban készített 11 db félig-strukturált interjú rövid bemutatására vállalkozik. Interjúalanyaim szakmai tapasztalata több kereskedelmi bank és biztosító, a Magyar Nemzeti Bank (MNB), a Pénzügyminisztérium, a volt Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete, a Magyar Bank-szövetség, tanácsadó cégek és egyéb pénzügyi szervezetek gyakorlatára épül.

A módszertan rövid ismertetését a beszélgetések strukturált bemutatása követi. Először a compliance fogalom megjelenéséről és tartalmi bővüléséről lesz szó. A következő rész témája a compliance szervezeti egységnek az egyéb szervezeti területekhez fűződő kapcsolata és a feladatkör meghatározása. Ezután a compliance etikai dimenziójának tárgyalása, majd a szükséges erőforrások ismertetése olvasható. Végül a compliance tevékenységek ismertetése, osztályozása következik. A cikket a kutatás eredményei, következtetések és kitekintés zárja.

Kutatási módszertan

A compliance fogalom megjelenését és alkalmazását banki szakemberekkel folytatott beszélgetések, interjúk alapján elemeztem. Az interjú számos tudományterületen széles körben alkalmazott eszköze az adatgyűjtésnek.

Az interjúk segítségével annak feltárására vállalkozott a kutatás, hogy feltárja a vezetői tevékenység részeként is értelmezhető compliance menedzsment ismereteket, kompetenciák és tevékenységek rendszerét.

Az első interjú előtt készült kérdéslista kijelölte azokat a témákat, melyeket mindenképpen érinteni szerettem volna. A 11 egyéni beszélgetés hanganyaga alapján lejegyzett teljes szöveget az interjúalanyok írásban kézhez kapták. Az ezek alapján készült strukturált elemzést minden interjúalany megkapta véleményezésre. Visszajelzéseiket figyelembe véve alakult ki a jelen cikk alapjául szolgáló szöveg végleges tartalma. Konkrét személyekre és szervezetekre való utalások szándékosan nem szerepelnek ebben az írásban.

Benedek Petra egyetemi tanársegéd, BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar.

A compliance fogalom megjelenése és fejlődése

A banki operáció egy nagy kockázatú operáció. A tevékenységi engedély számos pénzügyi, tárgyi és egyéb feltételhez kötött. A működésre vonatkozó jogszabályoknak, hatósági elvárásoknak való megfelelés alapvetés. A 90-es évek közepéig a megfelelést a normál működési feladatok töredékeként kezelték. Az 1990-es években fokozatosan jelent meg a compliance szemlélet, gondolkodás és tevékenység valamilyen formában.

A szakértők nagy része egyetért abban, hogy a 2000-es évek elejétől érzékelhető folyamatos és erőteljes változás a compliance menedzsment kérdéskörében. Elsősorban az amerikai tulajdonossal rendelkező bankoknál jött létre compliance funkció a felmerülő feladatok (pl.: pénzmosás megelőzés, amerikai embargós szabályok betartatása) ellátására. A 2000-es évek elejére jellemző volt egy kezdetleges hozzáállás a témához, a tulajdonosok elvárásai nyomán rendszertelenül jelentek meg a feladatok. Egy bank esetében: *„...amerikai szabályok alkalmazására került sor Magyarországon, azért, mert a tulajdonos így kívánta. Nem azért, mintha a magyar jogszabályok ezt megkövetelték volna.”* – idézte fel egy volt jogi vezető. Tehát kezdetben a compliance-t tulajdonosi elvárásaként, kötelező feladatként és költségként értelmezték az érintettek.

A 2000-es években a pénzügyi szabályozás szerteágazó lett (pl.: MIFID I, CRD IV, EMIR, MAD, stb.). Felmerült az igény, hogy egy önálló funkció felügyelje és biztosítsa az ezeknek való megfelelést. A pénzmosási törvényeket az euroatlanti együttműködés jegyében az európai államok és az európai törvényhozás is átvette, majd bekerült a magyarországi szabályozásba. A szabályok megkövetelték, hogy a compliance szervezet bankon belüli függetlenségét.

Eleinte jogi végzettséggel rendelkezők voltak a compliance területen, hiszen alapvetően jogszabályok alapján kellett tevékenykedni. Az idő múlásával a compliance jelentősen eltávolodott az eredeti pénzmosási feladatkörtől. Előtérbe került az adott szervezet és az üzleti folyamatok ismerete, a pénzügyi, közgazdasági tudás, valamint a technikai jellegű feladatokra vonatkozó készségek és kompetenciák (pl.: digitális szűrések beállítása, IT fejlesztésekben való részvétel).

A 2010-es években a belső ellenőrzés és a compliance határai elmozdultak, a compliance egyre több ellenőrzési feladatot kapott. Ez a compliance saját szerepfelfogását nem könnyítette meg, hiszen a támogató és az ellenőrző szerepek összeegyeztetése ennek a területnek egy örök dilemmája. A fogyasztóvédelem kérdése felerősödött. Ezekkel egy időben több magyarországi banknál személycserék voltak (2014 körül külföldre távozott a szakemberek egy része), és szervezeti összevonások, változások történtek.

Továbbá, a pénzügyi szabályozás mellett megjelentek olyan új témák, melyeknek korábban nem volt gazdája, ilyen az etikus viselkedés, a munkahelyi zaklatás, a vendégek és ajándékok kérdése, szenzitív ügyek. Tipikus compliance feladat az ilyen kérdésekre vonatkozó belső szabályozások létrehozása, azok karbantartása. Az etikai kódex létrehozása és oktatása jellemzően a compliance feladatkörébe került.

Magyarországon 2014-ben a kollektív befektetési formákról és kezelőikről, valamint egyes pénzügyi tárgyú törvények módosításáról szóló 2014. évi XVI. törvény hozott fordulatot, ebben nevesítve volt, hogy kötelező megfelelési funkciót biztosítani a befektetési vállalkozásoknál. A Szolvencia II irányelv nyomán 2016-ban bekerül a funkció a Biztosítási törvénybe, majd érdekes módon legkésőbb, 2018. január 1-től a Hitelintézeti törvénybe (2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról). Az elmúlt 5 évben a compliance fogalma erősen beépült a szabályozásokba, valamint az MNB, mint felügyelő szerv által kiadott ajánlásokba. Ennek következtében általánossá vált a banki, pénzügyi gyakorlatban.

A compliance menedzsment rendszerekre vonatkozó ISO 19600:2014-es irányelveket 2014-ben adták ki, mely alapjául szolgál egy compliance menedzsment rendszer kialakításának, és kockázateértékelési logika alapján, mint egy keretrendszer segíti a meglévő rendszerek fejlesztését, értékelését. Ez a dokumentum a compliance menedzsment rendszerek működését kockázatalapú megközelítésben, a folyamatszemplélet figyelembevételével és univerzálisan, bármely iparágban alkalmazható modellként írja le.

A compliance menedzsment célja a szűken vett külső és belső megfelelés biztosításon túl, hogy támogassa a szervezetet abban, hogy hosszú távon sikeres és fenntartható legyen, az etikai szttenderdek fejlesztése és egy olyan szervezeti kultúra megteremtése által, ami egységesen áll a tisztességes és szabályszerű működés, az etikus viselkedés és az elszámoltathatóság kérdéseihhez.

A compliance menedzsmentet befolyásoló tényezők

Az időbeli fejlődés mellett két további tényező van, mely nagyon erősen meghatározza, hogy mit értünk egy adott szervezetnél compliance alatt. Az egyik tényező a **méret**, és ide érthető a tevékenység összetettsége is, a másik az, hogy **nemzetközi**, multinacionális bankról van szó vagy pedig egy önálló bankról.

A magyarországi kereskedelmi bankok jelentős része nemzetközi anyavállalattal rendelkezik. Az anyavállalat nagy hatással van a magyarországi szervezet kultúrájára, meghatározza a helyi compliance szervezet feladatkörét, meghatározza az elvárásokat, erőforrásokat biztosít a feladatok ellátására, valamint kijelöli azt, hogy milyen tevékenységeket központosít a bank. Ennek következtében nagy különbségek vannak az egyes szervezet között abban a tekintetben, hogy milyen a szervezeti struktúra és milyen a feladatok megosztása a szervezeten belül.

A nemzetközi anyavállalattal rendelkező bankok és pénzügyi szervezetek jellemzően mátrix szervezetként működnek. Ennek a jelentősége abban nyilvánul meg, hogy ha a magyarországi leányvállalatnál a compliance officer esetleg nem tudná érvényesíteni a szempontjait, akkor azonnal tudja ezt jelezni a nemzetközi felettese felé. Azoknál a bankoknál, ahol nincs ilyen típusú nemzetközi hálózat, előfordulhatnak nehézségek, amikor a felsővezetéssel szemben kell érvényesíteni az érdekeket. A felsővezetéstől való függés sokkal erősebben nyilvánul meg.

A külső szabályozások, a **jogi környezet** egy adottság a vállalatok számára. Míg a belső szabályozások tekintetében a compliance módosítási javaslatokat tehet, addig a külső jogszabályok, iparági sztenderdek és előírások tekintetében korlátozott a flexibilitás. Az jogi értelmezés során merül fel a kérdés, hogy adott esetben mit tartanak megfelelésnek, és mit tekintenek megsértésnek. Miként az egyik szakértő felhívta rá a figyelmet, elmozdulás figyelhető meg a jogalkotói oldalon, az ún. rule-based (szabály alapú) helyett az ún. principle-based, azaz elvi alapú jogszabályok alkotása felé. (Wallison, 2007; Guerreiro et al., 2014) Ez azt jelenti, hogy a jogalkotó nem a minden lehetséges esetre kiterjedő, részletes szabályozást fogalmazza meg, hanem egy elvet, mely értelmezésének és alkalmazásának felelőssége az vállalatokra hárul. Ez a jogi környezet egyfelől az értelmezés és az egyedi szervezetre vonatkozó alkalmazás nehézségeivel szembesíti a vállalatokat, másfelől a lehetőségek kihasználásának szabadságával ruházza fel őket.

A törvénytisztelő, felelős vállalati magatartást kikényszeríthetik a szankciók, pénzügyi bírságok stb.. A perek, büntetések kifizetése adott esetben óriási összegeket jelenthet. Ezen túl felmerül az az összes közvetett költség, ami ahhoz kapcsolódik, hogy egy nagy botrány után „...a stratégiát át kell alakítani, új vezetés kell, át kell alakítani folyamatokat, új kontrollokat kell bevezetni.” – mondta a Pénzügyminisztérium volt tanácsadója.

Az MNB által kiadott belső védelmi vonalokról szóló ajánlás (2018) fontos referenciadokumentum a compliance vezetőknek. Kritikus vélemények is megfogalmazódtak a védelmi vonalakra vonatkozó ajánlás használhatóságával kapcsolatban, például: *„Általában az a bankok és más pénzügyi intézménynek hozzáállása, hogy igazából ez a lista csak irányadó, hogy mit gondol az MNB, hogy mi az, ami compliance hatáskör.”* – fogalmazta meg egy banki vezető.

A külső szabályozások tekintetében a visszacsatolás számos hiányosságot hordoz a gyakorlatban. A legtöbb compliance vezető elismerte, hogy a kb. 3 évente történő felügyeleti vizsgálatok során komoly szakmai diskurzus folyik, melyek nyilvánvalóan hosszú távon hatással vannak a felügyeleti gyakorlatra. Az elmúlt kb. 15 évben európai szinten jelentős harmonizáció történt a felügyeleti eljárások terén (pl.: a pénzmosás megelőzés területén), persze továbbra is vannak nemzeti sajátosságok (pl.: fogyasztóvédelem kérdésköre).

A compliance funkció helye a szervezeten belül és a többi kontroll funkcióhoz való viszonya korántsem volt egyértelmű az elmúlt években. Több nemzetközi banknál az anyaszervezetben is többször változott, hogy kinek a vezetése alá tartozik ez a terület. Kezdetben sehol sem volt egyértelmű, hogy hol húzódnak a határok. A feladatkör meghatározása és a többi ellenőrzési funkcióhoz való viszony nem általánosítható, szervezetspecifikus megoldások vannak: *„A compliance-nek magának kell tisztázni és kiharcolni, hogy végül is mi az elvárás tőle, mint szervezeti egységtől, mi az, ami rajta számon kérhető.”* – választa egy vezető. A tapasztalatok szerint a vezetők személye hatással lehet a szervezeti struktúra alakulására és a feladatkörre is, ahogy a következő idézetben olvasható: *„Meglepő módon, nagy csoportoknak is a compliance felfogása sok esetben változik annak függvényében, hogy milyen személyek vannak ott... nagyon sok esetben akkor erősödik egy compliance, amikor nagyon potens, nagyon ambiciózus és nagyon arra alkalmas kolléga vezet, vagy egy olyan csapat jön össze... Ami meglepő persze, mert nem ettől kellene egy struktúrának függnie. Azt gondolom, hogy ezek a gyerekbetegségei még mindig megvannak.”* – mondta egy tapasztalt compliance vezető.

A **belső ellenőrzésnek** is feladata a jogszabályi megfelelés vizsgálat. „A belső ellenőr bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenysége keretében a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, a tervezést, gazdálkodást, és a közfeladatokat ellátását vizsgálva megállapításokat és javaslatokat fogalmaz meg a költségvetési szerv vezetője részére.” (2011. évi CXCV. törvény, 70. § (2))

A folyamatellenőrzések és vizsgálatok során a compliance és a belső ellenőrzés átfedésben lehet. A vizsgálatok mélysége sokszor eltérő, ha a belső ellenőrzés magas szinten ellenőrzi például a tranzakciókat, akkor lehetséges, hogy a compliance szükségesnek látja az operatív szintű ellenőrzéseket. Ilyen például, amikor egy compliance munkatárs a front office vagy a back office munkatárs mellé ülve figyeli a mindennapi munkavégzést, az adminisztráció szabályosságát. A compliance feladata függ a belső ellenőrzés működésétől, feladatainak értelmezésétől az adott szervezetben.

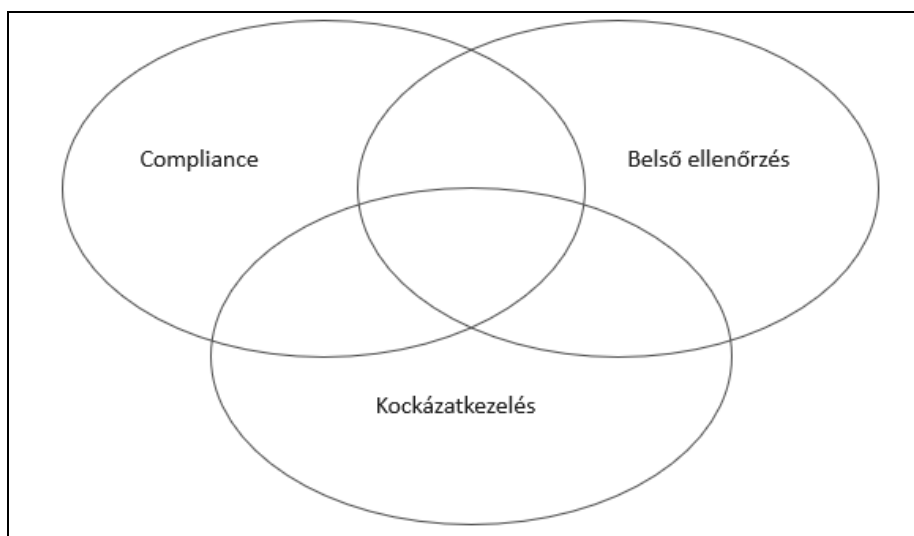
Az **üzleti jog** szintén azzal foglalkozik, hogy az adott jogszabályoknak megfelelnek-e a folyamatok, termékek stb. Számos szervezetnél voltak olyan időszakok, amikor a compliance és a jogi funkciót egy szervezeti egység látta el, vagy közös vezető irányítása alatt működtek. Az MNB felügyeleti gyakorlata alapján, a pénzügyi szektorban manapság már nem lehetséges közös „jog és compliance” funkció működtetése, hanem ezeket elkülönülten kell kezelni. Tehát eltérés nyilvánul meg abban, hogy a jogszabályi megfeleléshez hogyan viszonyul ez a két terület. A joggal szemben a compliance szervezetre egy inkább proaktív, együttműködő, megoldást kereső hozzáállás jellemző, és a legtöbb szervezetnél ezt az üzenetet igyekeznek az üzleti területek felé kommunikálni. A jogtól való elhatárolást támasztja alá a fogyasztóvédelmi szempont is, melyet több interjúalany nagyon fontos küldetesként fogalmazott meg.

A jogi terület szerepfelfogása, hogy mennyire vállal fel kontroll típusú feladatokat, hatással van arra, hogy miként alakul a compliance feladatköre. Ez szintén elmondható a többi határterülettel (pl.: belső ellenőrzés, kockázatkezelés) kapcsolatban, tehát a feladatok felosztása és a szervezeti struktúrában való elhelyezkedés nagy hatással van a compliance feladatkörére. A szerepfelfogásba az is beleértendő, hogy mennyire operatív (inkább monitoring és ellenőrzés típusú) vagy mennyire stratégiai fókuszú az adott szervezeti egység működése.

A **kockázatkezelés** és a compliance működése között szintén nehéz a határvonalat felállítani. Általános megközelítés szerint a compliance is kockázatokat kezel, speciális compliance kockázatokat, melyek az operatív kockázatok közé sorolhatók. A kockázatokat lehet mérni, elemezni, csökkenteni, menedzselni, azaz bizonyos szint alatt tartani. A kockázatokat teljesen kiiktatni nem lehet, ellenben a lehetséges hatások bekövetkezésének valószínűségét valamilyen kiszámított szinten tartani, ez lenne a kockázatkezelés feladata. A compliance ezzel szemben a törvényességet, szabályszerűséget helyezi a középpontba. Szigorú megközelítés szerint a törvényesség nem mérlegelés tárgya, hanem egyszerűen követelmény. Mégis, a jogszabályok értelmezése sok esetben bizonyos szabadságot biztosít a döntéshozóknak, így a mérlegelés nem a kockázat felvállalása vagy elutasítása, hanem a „compliant”, azaz megfelelő megoldások közötti mérlegelés szintjén jelenik meg.

A piaci szereplők tapasztalatai széles skálán mozognak. Vannak, akik a hatósági kockázatokat értékelik, a potenciális büntetés és a lebukás valószínűsége alapján. Van egy viszonylag egyértelmű kockázati szint, ami felett a compliance megvétózza a kérdéses döntést, terméket. További kérdésként merül fel, hogy érdemes-e kérdezni, állásfoglalást kérni a Felügyeletről.

1. ÁBRA: A SZERVEZETI TERÜLETEK KAPCSOLATA



Ahogy az ábra szemlélteti, elsősorban a kockázatkezelés és a belső ellenőrzés területeivel vannak közös feladatai és határkérdései a compliance funkcionális egységnek. Ezekhez lazábban kapcsolódik a jog és a bankbiztonság területe. Interjúalanyaim közül ketten vezetnek összevont Risk and Compliance területet, és mindketten úgy nyilatkoztak, hogy ez egy előremutató szervezeti struktúra, mivel az operatív kockázatok és a compliance kockázatok kezelése nagyon közel áll egymáshoz.

A **bankbiztonság** területe alapvetően három feladatkörrel foglalkozik: fizikai biztonság, IT biztonság és csalásmegelőzés. A compliance területe a belső csalásokkal áll kapcsolatban. A csalásmegelőzés során a bankbiztonság célja a veszteségek minimalizálása, míg a compliance a sza-

bályszerűséget tartja szem előtt. Az adatkezelés és más témák kapcsán is konfliktusba kerülhet ez a két logika egymással.

Összességében elmondható, hogy több jó szervezeti struktúra lehetséges. A felvett interjúk alapján a legtöbb nehézséget a bankbiztonság és a compliance összevonása okozhatja, leghatékonyabb struktúrának pedig a kockázatkezelés és a compliance együttműködése tűnik.

Üzleti etika, vállalati értékek

Negyed százados az az első elméleti felismerés, mely szerint a compliance menedzsment és a vállalati etika két különböző megközelítésmódja ugyanannak a problémának (Paine, 1994). Az **etikus viselkedés** vállalati szinten azt jelenti, hogy nemcsak a törvények betűjének, hanem a szellemének is meg kell felelni. Továbbá, a törvényekkel vagy a jogszabályokkal ellentétes működésnek még a látszatát is kerülni kell. Az etikus üzleti magatartás biztosítása több szervezeti egységhez kapcsolódik, ilyen a compliance, a HR, a kockázatkezelés stb.. Az etikai kódex, mint alapidokumentum a legtöbb banknál megtalálható. Kezdetben jellemzően az anyavállalat kódexét lefordították, apró módosításokkal. Többek között a jogsértő esetek (pl.: munkahelyi zaklatás, korrupció) észlelésére vonatkozó bejelentések, vagy ezek elhallgatásának következményeit, szankcióit tartalmazza. Az etikai kódexbe ütköző problémák nagy része egyben valamilyen módon jogszabály- vagy törvénysértés (polgári vagy büntetőjogi következményekkel), esetleg belső szabályozás megsértése, így a legtöbb szervezetnél az etikai kódex felelőse a compliance terület. Számos vállalatnál a munkaszerződés része az etikai kódex betartásának vállalása.

Az etikai oktatás az egyik első, kötelező oktatás, melyben a belépő új munkavállalók részesülnek. Több helyen az etikai oktatás a compliance hatáskörébe tartozik. Az etikus viselkedés előmozdításában fontos továbbá a vezetők példamutató viselkedése és a munkavállalók körében megnyilvánuló általános viselkedési norma.

A törvényes és felelős viselkedés a működés minden pontján lehet egy olyan érték, amely vagy megnyilvánul a működés során, vagy hiányosságokat mutat. A compliance, mint érték, az „*ismeretlen fogalom*” vagy „*valami, amit a tulajdonos elvár*” kezdeti stádiumából elérhet arra a szintre, ahol a **szervezeti kultúra** részévé válik. Amikor minden döntés, folyamat, termék és kontroll szintjén felmerül a szabályosság kérdése, akkor mondhatjuk, hogy a szervezet magáévá tette a compliance szemléletet, már nem egy idegen elképzelés, hanem vállalati érték. A compliance fontos feladata, hogy elültesse a cégnél azt a szemléletet, hogy a normál napi munkavégzés során, bármilyen új termék vagy fejlesztés esetén merüljön fel a kérdés, hogy vajon a változásnak van-e compliance kockázata.

Erőforrások

Fontos erőforrás a compliance szolgálatában az informatika (szoftverek, rendszerek, hardverek), de ezek a bankok esetében elenyésző beruházásokat jelentenek. A legfontosabb az emberi erőforrás. A compliance területen dolgozóknak mind az általános üzleti működés (pl.: banküzem), mind az adott szervezet konkrét folyamataival kapcsolatban jelentős tapasztalattal kell rendelkezniük. Ezekon túl a compliance szakemberek jellemzően jogi vagy közgazdasági végzettséggel rendelkeznek, de képesek a másik terület nyelvezetét és gondolkodásmódját is magukévá tenni, hiszen ez egy határterület, ahol mindezekre szükség van. Több vezető is beszámolt arról, hogy nincs formális képzés, mely a compliance munkakörben dolgozók fejlődését elősegíthetné. Alapvetően az előzetes közgazdasági vagy jogi tanulmányokra ráépülő munka közbeni tanulás a jellemző. A compliance vezetők a saját továbbképzésük terén szintén a képzési kínálat hiányával szembesülnek.

A csapatmunka egy elvárt készség, hiszen a tevékenység sokrétűsége és a szabályozások mélysége miatt nem elvárható, hogy egy ember minden területen kompetens legyen, így az együttműködés szükségszerű és a csapatnak együttesen kell lefednie a szükséges kompetenciákat. „Sok olyan kolléga van a compliance-en, akit a bank más területeiről 'lopkodtunk' össze, már jó értelemben. Tudtuk, hogy kell valamilyen szakértelem, aki ilyen és olyan rendszerekhez ért, és elcsábítottuk a compliance-re.” – idézte fel egy vezető.

Egy másik fontos eleme a compliance munkatársak alkalmasságának, hogy legyenek hitelesek, merjenek kiállni az elképzeléseik mellett és alkalmanként vállalják a konfliktusokat. A csalások felderítése egy olyan tipikus terület, ami kellemetlen beszélgetésekkel, vizsgálatokkal jár.

A compliance vezető feladata, hogy kommunikációja segítségével céljait a szervezet többi részével, ideértve a felsővezetést is, megismertesse és elfogadtassa. Tevékenységét és szempontjait „el kell tudni adni” a szervezeten belül. A compliance vezetőnek személyes felelőssége, hogy megfelelő hatalomra tegyen szert a vezetők között. Ezt kihívásként említették többen. Szakmailag az a logikus, ha a szervezetek arra törekszenek, hogy alkalmas vezetőt válasszanak erre a területre. Az anyavállalattal rendelkező bankoknál általában érzékelhető egy ilyen típusú nyomás.

Fő compliance tevékenységek

2017-ben jelent meg a Bankszövetség kiadványa, melynek címe „A compliance (megfelelőség biztosítási) funkció működtetésének legjobb gyakorlata”. Az írás célja, hogy tisztázza a fogalmi kereteket, elsősorban a pénzügyi szférában, valamint tárgyalja azokat a követendő alapelveket, amelyek által egy hatékony compliance funkciót lehet felépíteni és működtetni. A Bankszövetség kódexe két funkciót jelöl meg: támogató funkció és kontroll funkció (A compliance..., 2017:9-13).

A compliance szervezeti egység működése a tevékenységek és a témák mátrixában értelmezhető. A pénzügyi szervezeteknél az alábbi témák kiemelt fontossággal bírnak: pénzmosás megelőzés, terrorizmus megelőzés, piacbefolyásolás, bennfentes kereskedelem, összeférhetlenségek kezelése, csalásmegelőzés, adatvédelem és etika.

A compliance menedzsment tevékenységeiként a következő feladatok megjelennek a legtöbb bank gyakorlatában, melyeket a következő 5 típusba soroltam be. (1. táblázat)

1. TÁBLÁZAT: A COMPLIANCE TEVÉKENYSÉGEK CSOPORTOSÍTÁSA

	Tevékenységek típusa	Tevékenységek részletesen
1	kockázatkezelés	kockázatazonosítás, -elemzés, -értékelés, -kezelés
2	megelőző (preventív) tevékenység	üzleti területek támogatása, fogyasztóvédelem, oktatás, szabályzatalkotás, kontroll funkciók kialakítása
3	feltáró (detektív) tevékenység	monitoring, ellenőrzés és incidens kezelés
4	helyesbítő (korrektív) tevékenység	szabályzatalkotás, kontroll funkciók kialakítása
5	jelentéskészítés	

A **kockázatértékelés** egy folyamatos feladat. Minden felsorolt további tevékenység kiindulópontja és végpontja bizonyos tekintetben. Egyfelől a szervezetre vonatkozó előírásokat, köve-

telményeket, jogszabályváltozásokat figyelni kell és meghatározni az adott jogszabályhoz vagy változáshoz tartozó feladatokat, kockázatokat és felelősöket. Másfelől az összes többi compliance tevékenység információkat szolgáltat arról, hogy a szervezet a céljaihoz képest hol szembesül hiányosságokkal vagy hibákkal és hogyan lehet folyamatosan fejleszteni a kockázatkezelést. Egy tapasztalt compliance tanácsadó szerint *„a compliance... az egy kockázatkezelési módszer és a belső kontrolljaink fejlesztésére való tevékenység.”*

A reputációs kockázat a bankoknál több piacon is értelmezhető. Egyfelől reputációs kockázat, hogy valamilyen ügy nyomán kiveszik a betétet a lakossági, vállalati ügyfelek. Ez a kisebb jelentőségű tényező. Ennél fontosabb, hogy ha a bank a nemzetközi bankrendszerben kockázatos partnerré válik. Például 2018 tavaszán az ABLV lett bank hetek alatt felszámolásra került, miután felmerült a gyanú, hogy kapcsolata van Észak-Korea fegyverfejlesztési programjával. A reputációs kockázat nagyon erős motiváció egy jó compliance funkció működtetésére.

A compliance-nek van egy **megelőző funkciója**. Mielőtt egy új termék vagy egy új folyamat bevezetésre kerül, mielőtt új belső szabályzatok jönnek létre, az a compliance egyik feladata, hogy megvizsgálja, hogy ezek valójában a szabályozásoknak mennyire felelnek meg. Ez a tanácsadó feladat megjelenik a Bankszövetség által kiadott kódexben is. *„Másodlagos védelmi vonalként fő felelőssége a megfelelés biztosítási funkciónak, hogy megoldás orientált, folyamatos támogatást adjon az üzleti területek részére, ezzel hatékony segítséget nyújtva a jogszabályi, felügyeleti, valamint belső szabályzatokból, etikai normákból eredő kötelezettségek teljesítéséhez.”* (A compliance..., 2017:20)

A bennfentes kereskedelem, a visszaélések megelőzésének fontos követelménye a szigorú információs határvonalak, azaz kínai falak (chinese wall) felállítása: *„...a területek között, ahol a visszaélésre nyílik lehetőség, szigorú információs határvonalat (kínai falat) kell kiépíteni, amelyet az információk csak dokumentáltan, ellenőrzötten léphetnek át.”* (2/2002. számú módszertani..., 2002). A banki működést leíró eljárások, folyamatokba épített ellenőrzések célja a visszaélések esélyének csökkentése.

Egy érdekes példa, hogy a fogyasztóvédelmi gondolatok hogyan érvényesülnek a megelőző tevékenységek során: *„Azt a kérdést tettük fel a kollégáknak, mikor egy új terméket vagy tájékoztatót készített, hogy 'Anyádnak eladnád-e?'. Kicsit provokatív módon azt a kérdést teszi fel, hogy tiszteséges-e... Nincs olyan projekt, nincs olyan új termék, amihez nem kell compliance jóváhagyás”* – mutatta be a működést egy biztosító compliance vezetője.

A **felderítő** tevékenység során olyan vizsgálatok történnek, melyek célja a szabályozás és a gyakorlat összevetése. A problémás esetek nagy része az utólagos ellenőrzéseken válik láthatóvá.

A monitoring tevékenységet informatikai rendszerek támogatják, például: *„A csapatom minden nap, az előző napi tranzakciókból vesz egy nagy mintát és megnézi nagyon sok szempontból, hogy megvolt-e a megbízás a tranzakcióra vonatkozóan, be volt azonosítva az ügyfél, visszahallgatja, megnézi a bizonylatot, alá volt írva, minden paraméter elhangzott-e, megfelelő volt az ügyfél tájékoztatása...”* A monitoring és az utólagos ellenőrzés klasszikusan helyi feladat.

Névtelen bejelentő csatorna (hotline, whistle-blowing rendszer) biztosítása törvényi kötelezettség. A szervezeti kultúra hatással van a bejelentési hajlandóságra. A félelemmentes környezet megteremtésének fontos eleme az, hogy mennyire sikerül elhítenni a munkavállalókkal, hogy egy bejelentés esetén védelmet kapnak. Több beszélgetés során az hangzott el, hogy nagyon erős a félelem a munkavállalókban. Mindez illeszkedik a nemzetközi trendekhez, *„a megtorlástól való félelem az egyik első oka annak, hogy a munkavállalók nem jelentenek be ismert vagy gyanús eseményeket”* (Penman, 2018: 24). Tehát az eszközök rendelkezésre állnak, a csatornák kiépültek, azonban az emberek nem feltétlenül állnak készen ezek használatára.

A whistle-blowing rendszer alternatívája a személyes bejelentés a compliance vezető felé. Többen kiemelték, hogy ha a compliance vezető képes kialakítani a személyes bizalmat a maga irányában, azáltal, hogy rendszeresen és hitelesen képviseli a szabálykövetés és a felelős magatartás elveit, akkor a munkavállalók bátran vállalják a problémák jelzését.

A megelőző és feltáró tevékenységek kettőssége nehéz helyzetet jelent egyfelől a compliance munkatársak, másfelől az egész szervezet számára. „Janus arcú, egyik oldalról támogatom, másrészt holnap kimegyek monitorozni.” – mondta egy tapasztalt compliance vezető. Megfontolandó, hogy a compliance szervezeten belül külön csapat foglalkozzon a feltáró tevékenységgel, így lehetséges, hogy könnyebb elfogadtatni a szervezettel a funkciót és az üzleti támogatást.

Amennyiben önálló ellenőrzéseken vagy incidenseken keresztül folyamatbeli hiányosságokat sikerül azonosítani, akkor ennek egyik következménye, a compliance **helyesbítő tevékenysége**, melynek során a szabályozások módosításra kerülnek. A helyesbítő tevékenységhez információt szolgáltat a panaszkezelés is. A panaszkezelés a legtöbb szervezet esetében az üzleti területekhez tartozik, mégis új kockázatok azonosítása szempontjából fontos a compliance és az érintett területek együttműködése.

A szabályozások, folyamatok fejlesztését kiegészíti a szervezeti tanulás olyan formája, ahol a feltárt esetekből esettanulmány készül, a tanulságokat kiemelik és felhívják a munkavállalók és a vezetők figyelmét a változásokra. Ezek az esettanulmányok bizonyos szervezeteknél bekerülnek e-learning tananyagokba.

A **reporting** a helyi vagy a funkcionális menedzsment felé való jelentéskészítési feladatokat foglalja magában. Az anyabank kultúrája, kockázati étvágya nagyon nagy hatással van arra, hogy milyen futott kockázatokat vállalhat egy menedzsment. A compliance szervezet és a helyi menedzsment közötti nézeteltérések részben a jelentéseken keresztül jutnak el a meghatározó szervezeti döntéshozók felé.

Eredmények

A fogalom első megjelenése óta a compliance menedzsment jelentős fejlődésen esett át. Kezdetben, mint tulajdonosi elvárás, költség és kevésbé egyértelmű feladat jelent meg. Később mind tartalmában, mind tevékenységeiben kiszélesedett.

Részletesen bemutattam a compliance helyét a szervezeten belül, a belső ellenőrzés, a jog, a kockázatkezelés és a bankbiztonság területéhez fűződő kapcsolatát. A határterületekkel való kapcsolat egyben a compliance szerepfelfogását és feladatkörét is meghatározza.

A governance, risk and compliance (GRC), magyarul vállalati kormányzás-, kockázat- és compliance menedzsment egy átfogó kifejezés és megközelítés a fejlett gazdasági szervezeteknél, mely rámutat, hogy a felelős vállalatirányítás, a belső ellenőrzési mechanizmusok, a kockázat- és a compliance menedzsment területei szorosan összefüggnek. A GRC alkalmazások relevánsak többek között a szenzitív adatokat kezelő pénzügyi és a telekommunikációs cégeknél. A GRC megközelítés és az interjúk alapján elmondható, hogy számos szervezeti struktúra létezik, mégis az operatív kockázatokat kezelő kockázatkezelés és a compliance kockázatok kezelésének integrálása látszik a leginkább előremutató szervezeti megoldásnak.

Az interjúk és a szakirodalom alapján a compliance tevékenységek 5 csoportját tudtam azonosítani. A megelőző, feltáró és helyesbítő tevékenységek egy logikai ciklust írnak le. Ezekhez kapcsolódik a mindent megalapozó kockázatkezelés és a szervezeti információáramlást és kommunikációt részben megtestesítő jelentéskészítés.

Magyarországon a csalás megelőzéssel kapcsolatos felderítések töredéke esetén van „levont tanulságok” típusú belső vagy külső kommunikáció. Általában személyes felelősségvonal van. Strukturálisan vagy folyamat szinten helyesbítő tevékenység történik, ám a korábbi hibák kommunikációja homályos.

Egyértelmű hiányosságként merült fel, vagy másként rátekinthető nagy lehetőségeket rejt a compliance szakemberek képzése Magyarországon. A megfelelési szemléletformálás beillesztése a meglévő képzésekbe egy olyan lehetséges fejlesztési irány a felsőoktatásban, mely a hallgatók kompetenciáját a piaci igényekhez közelítené.

Következtetések, kitekintés

A compliance fogalom lényege egy olyan társadalmi és gazdasági értelmezés, megközelítés, melynek újdonsága, hogy kockázatként értékeli a nem-megfelelőséget. Egyes gazdasági szervezetekben, ahol magas a nem megfelelő működés kockázata, önálló és független szervezeti egység feladata a compliance menedzsment. A feladatkör erősen függ a szervezet méretétől, tevékenységének összetettségétől és az adott iparág sajátosságaitól. Mindezek mellett vannak általános elemek. A pénzügyi vezetőkkel folytatott interjúk során azonosítottam a compliance menedzsment funkció fő összetevőit. Megállapítottam, hogy a szervezeti kultúra fontos szerepet játszik a sikeres compliance menedzsmentben.

A pénzügyi szervezetekre vonatkozó compliance funkció igen fejlett más iparágakhoz képest. Felmerül a kérdés, hogy a pénzügyi szolgáltatások területén kialakított jó gyakorlatok és tapasztalatok alapján hogyan lehetne implementálni a compliance funkciót más szolgáltató vállalatoknál. Az empirikus kutatás alapján elmondható, hogy a pénzügyi szervezeteknél létrejött új szakma és üzleti gyakorlat számos eleme más szektorban, például a közigazgatás és az egészségügy területén is, általánosan hasznosítható.

További kutatásaim során a compliance kockázatok kezelésének modelljeit, többek között az ISO 19600:2014 folyamatábrát és a kockázatkezelési modellt szeretném összevetni a banki gyakorlattal. A hazai szakirodalmat vizsgálva és az empirikus kutatás során azzal szembesültem, hogy a fenti szabvány ismerete még nem terjedt el széles körben. A banki interjúkból levont következtetés, miszerint a kockázatkezelés és a compliance menedzsment integrációja egy előremutató szervezeti működés, alátámasztja, hogy a téma további kutatások lehetőségét rejti.

Irodalomjegyzék:

2/2002. számú módszertani útmutató a pénzügyi és a befektetési szolgáltatási tevékenység elkülönítéséről (2002) Magyar Nemzeti Bank,
https://www.mnb.hu/archivum/Felugyelet/root/fooldal/intezmenyeknek/hitelintezetek/egyeb_szabalyozok/utmutatok/pszafhu_ajanlirelvutmut_20050815_13_2019/03/21

A compliance (megfelelőség biztosítási) funkció működtetésének legjobb gyakorlata (Best Practice Kódex) (2017), Magyar Bankszövetség,
http://www.bankszovetseg.hu/Content/alapdokumentumok/6_melleklet_Compliance_Best_Practice_Kodex_HUN.pdf, 2019/05/30

A Magyar Nemzeti Bank 27/2018. (XII.10.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról, <https://www.mnb.hu/letoltes/27-2018-belso-vedelmi-vonalak.pdf>, 2019/05/30

Benedek Petra (2014): Compliance menedzsment HR szemmel. Munkaügyi Szemle Online 2014 : 5. pp. 50-61.

Guerreiro, M. S., Rodrigues, L. L., Craig, R. (2014): Changing from a Rules-based to a Principles-based Accounting Logic: A Review, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 8(2), 2014, 110-120.
<http://ro.uow.edu.au/aabfj/vol8/iss2/8>

Paine, L. S. (2012): Managing for Organizational Integrity, Harvard Business Review, March-April 1994, pp. 106-117

Wallison, P.J. (2007): Fad or Reform: Can Principles-Based Regulation Work in the United States?. American Enterprise Institute for Public Policy Research, June 2007.

http://67.208.89.102/files/2007/06/11/20070611_21829JuneFSOg.pdf 2019/05/12

KENDERFI MIKLÓS

A PÁLYAORIENTÁCIÓ ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA HAZÁNKBAN

A pályaválasztás kérdésköre közel minden magyar állampolgárt foglalkoztat manapság. Ezt a témakört a kilencvenes évek közepétől, különösen a XXI. század elejétől pályorientációnak hívja a szakmai köztudat. Olyan, mintha leváltottuk volna a korábbi fogalmat valami korszerűre, cseréltünk volna a szinonimák között. Pedig a két fogalom nem ugyanazt jelenti

A pályorientáció megjelenése a Euroguidance Pályatanácsadói Díj projektben

A nemzetközi hagyományokat követve 2016 után 2018-ban a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal keretein belül működő Euroguidance Magyarország Központ második alkalommal biztosított kiváló lehetőséget a Pályatanácsadói Díj pályázatának kiírásával a hazai jó pályorientációs gyakorlatok összegyűjtésére és megosztására. A kiírás szerint minden olyan ténykedéssel pályázni lehet, amely pályorientációs szolgáltatáshoz kötődik. Ez lehet bármilyen tevékenység, eszköz vagy módszer is (pl. kiadvány, weboldal, képzés, együttműködés vagy rendezvény) a legkülönbözőbb célcsoportok számára (tanulóktól az álláskeresőkön át a hátrányos helyzetű csoportokig).

„Pályázhatnak alap-, közép- és felsőfokú oktatási intézmények, képző intézmények, valamint állami, megyei vagy önkormányzati fenntartású intézmények, non-profit szervezetek, magánszolgáltatók, továbbá pályorientációs tanácsadást nyújtó egyének”, vagyis a magán- és a közintézményekben dolgozó szakemberek (Euroguidance Pályatanácsadói Díj, 2016; 2018). Azt kell mondanunk, hogy mindezen intézmények meg is tették. A non- és a for-profit szféra mellett pályáztak általános és középiskolák, szakképző és felsőoktatási intézmények, kormányhivatalok, pedagógiai szakszolgálatok, az NSZFH, legnagyobb számban pedig a kereskedelmi és iparkamara szervezetei, valamint magánszemélyek (ráadásul az előbbieket együttműködő csoportjai – partnerség, konzorcium, klaszter). Mindez jól mutatja, hogy több intézmény tartja magát érintettnek, jogosultnak és érdekeltnek a pályorientáció területén való működésben.

A kiírásban a bemutatandó tevékenységeket az alábbiak szerint csoportosították a szervezők:

- pályatervezés és döntések támogatása;
- önismeret és kulcsképeségek feltárása, pályainformációk hatékony felhasználása;
- aktuális munkaerő-piaci információk megszerzése;
- álláskeresői és -megtartási készségek fejlesztése;
- mobilitási tanácsadás, információszolgáltatás;
- pályamenedzsment egyéb területei.

A 2018-as év pályázatait összefoglaló kiadványban témájukat tekintve három nagy területet érint a szerkesztő: a szakmaválasztást támogató rendezvények mellett a pályorientációt támogató eszközök vagy módszerek szerepelnek, valamint harmadikként a komplex pályorientációs szolgáltatások.

Mindkét Euroguidance Pályatanácsadói Díj programzáró alkalma egy-egy eredményhirdetéssel egybekötött konferencia keretei között megrendezésre kerülő díjátadó és jó gyakorlat megosztó

Kenderfi Miklós egyetemi docens, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar.

szeminárium volt. A következőkben azon workshop címeiket adjuk közre, melyekbe rendezve mutatták be az érdekeltek pályázati munkájukat, programjukat, projektjüket.

2016:

- Pályaorientáció általános iskolás korosztálynak
- Pályaorientáció a szakmák népszerűsítéséért
- Pályaorientáció a felsőoktatásban
- Rendezvényekkel a sikeres pályaválasztásért
- Civil kezdeményezésekkel a sikeres pályaválasztásért
- A sikeres pályaválasztást támogató eszközök

2018:

- Pályaorientációt támogató eszközök
- Pályaorientációt támogató rendezvények
- Pályaorientáció játékosan
- Pályaorientáció a sikeres pályakezdéshez
- Pályaorientáció és karriertervezés

A Pályatanácsadói Díj pályázatait azért kívántuk ilyen mértékben részletezni, hogy rámutassunk ezen példán keresztül, hogy hazánkban a pályaorientáció mennyire kiterjedt kontextusban értelmezhető. A szakmai köztudatban úgy él, mint valami tisztázott elmélet és gyakorlat, amely létezik és folyamatosan fejlődik. Sokan a pályaválasztás szinonimájaként értelmezik, vannak, akik szolgáltatások kiterjedt hálózatát, vagy személyiségfejlesztő eszközök és módszerek alkalmazását értik e fogalom alatt, mások iskolai kereteken belüli foglalkozásokra gondolnak, ahol a fiatalok készségeket és/vagy ismereteket sajátíthatnak el. A pályázatok vizsgálatának eredményei egybevágnak a szakirodalomban megfogalmazottakkal (Borbély-Pecze és mtsai., 2013), miszerint a pályaorientációhoz tartozó különböző tevékenységek átívelnek az ágazatokon.

Mielőtt rátérnénk a dokumentumok elemzésének bemutatására, fontosnak tartjuk témánk szempontjából három releváns fogalom tisztázását. Az alábbiakban a „pályairányítás”, a „pályaválasztási érettség”, és a „pályaorientáció” fogalomkörét kívánjuk megvilágítani a hazai szakirodalmak tükrében.

A „pályairányítás” jelenségének bemutatása

A rendszerváltást megelőző időszak nem viselte el semmilyen területen az individuális szabadságjogok érvényesülését, így szinte magától értetődő, hogy a pályaválasztást sem lehetett az egyén személyiségi jogaként értelmezni. Azt mondhatjuk, hogy a személy munkaerővé degradálódott. Az ún. közösségi érdek érvényesítésének egyik új fogalmaként a pályairányítás jelent meg. Ez azt jelentette, hogy a népgazdasági tervek céljainak megfelelő szempontok befolyásolták a döntést. Az ötvenes évek elején a munkaerő-utánpótlás hatékony biztosítása érdekében intézményesítik a pályairányítást a Munkaerő-tartalékok Hivatalának (MTH) létrehozásával.

Mindezek jól tükrözik az elv lényegét, hogy a választás, vagy inkább a választatás során a döntéshez érkező fiatalnak elsőképpen a népgazdasági igényt kell figyelembe venni. Ennek okai között említhetünk egy jelentős szerepet játszó gazdasági tény, nevezetesen azt, hogy erre az időre egyre nagyobb méreteket öltött a munkaerőhiány. Közismert tény az is, hogy 1956 után az ifjúság százazres nagyságrendben menekült külföldre. Ezek a tények felhívták a figyelmet arra, hogy a munkaerő utánpótlásának egyetlen bázisa maradt és ez a mindenkori felnövő generáció. Az elmúlt rendszer terminológiájának felhasználásával a pályairányítás tulajdonképpen „*a pályaválasztás tervszerű, munkaerő-gazdálkodás alapján történő céltudatos befolyásolása*” (Domszky, 1994). Ez lényegében pályakijelölés, ami a népgazdasági érdekeknek figyelembevételével törté-

nik annak megfelelően, hogy a fiatalok számára milyen továbbtanulási és elhelyezkedési lehetőségek adottak a környéken. Mindezzel kapcsolatban jelezzük, hogy Völgyesy 1976-ban „A pályaválasztási döntés előkészítése” című könyvének első oldalán, korát megelőzve nyilvánvalóvá teszi, hogy *„a döntés fontosságának növekedésével egyenes arányban nő a tudatos befolyásolás társadalmi igénye is”*.

A hazai gyermekvédelem szakirodalmában találkozhatunk leggyakrabban a pályairányítás kifejezéssel (ott is a bentlakásos intézményekről szóló publikációkban), de gyakran olvashatunk a témában tanulmányokat a 80-as évekből a „Pályaválasztás” folyóirat hasábjain, pl. „Pályairányítás Baranyában”, vagy „A pedagógusok pályairányító ismereteinek szélesítése Győr-Sopron megyében” címmel. A hivatkozott második közleményre érdemes egy kicsit kitérni. Az Országos Pedagógiai Intézet Pályaválasztás című módszertani lapjában megjelent tanulmányának már a címében találkozunk a jelölt fogalommal. A szerző (Gárdonyi Géza) kiemeli a megye munkaerő-szükségletét, mely szerinte elengedhetetlenné teszi a tervszerű pályaválasztási munkát. Bemutatja azt a pedagógus-felkészítő tanfolyami programot, melynek céljai között szerepelnek azok a kimeneti követelmények, miszerint a jelölt képes legyen:

- az iskolájában a pályaválasztási tevékenység koordinálására;
- szakmai segítséget tudjon adni az iskola igazgatójának;
- tudjon szaktanácsot adni az osztályfőnököknek, az úttörőcsapat vezetőjének, a KISZ összekötő tanárnak, pedagógus társainak;
- az intézményeken kívüli és az iskolai pályaválasztási tevékenység összehangolására.

Összességében tehát munkájuk során koordinálnak, összehangolnak, segítséget és tanácsot adnak, mozgósítanak iskolán belül és kívül minden relevánsnak tartott személyt: az igazgatókat, tanárokat, úttörővezetőket, a KISZ prominens képviselőit. Ebből a szemléletből „egyetlen apró elem” hiányzik: maga a GYEREK, az ő megismételhetetlenségével, egyedi érdekeivel. (Itt kívánjuk zárójelben megjegyezni, hogy ez a hivatkozott dolgozat a „Pályaválasztás” folyóirat XIV. évfolyamában jelent meg, vagyis ez a témakör megért az adott rendszernek annyit, hogy 1967-től rendszeresen évente négy számot jelentessen meg. Mindezt elismeréssel kell említeni, hiszen a saját szempontjukból releváns eredményeket rendszeresen volt lehetőségük dokumentálni és publikálták is azokat a szakfolyóiratban.)

Völgyesy (2008) a pályaválasztási tanácsadás történeti áttekintése során ezzel az időszakkal kapcsolatban kiemeli a propaganda szerepét, ami nem csupán politikai ráhatás volt, hanem a munkamegosztási rendszer struktúrájának (munkaerőpiac konkrétumai, pályák, foglalkozások) különböző eszközökkel történő irányított megismertetése. Ő írja (2008: 93), hogy aztán a *„hivataloknak rá kellett arra döbbsenni, hogy az embereket nem lehet kényszeríteni olyan munkavégzésre, amihez nincs kedvük vagy nincs megfelelő képességük”*. Kincses (1975) azt javasolja, hogy a népgazdasági igényeket lehetőleg minél kevesebb konfliktussal, harmóniában az egyének személyiségével érdemes megoldani.

A „pályaválasztási érettség” lényegének részletezése

A szakirodalom szerint a pályaválasztás azzal a döntéssel lesz azonos, amely a tanulót érinti középfokú beiskolázásával kapcsolatban. Ez a döntés szorosan összefügg a pályaválasztási érettség fogalmával (Kincses, 1975), amelyről az összes elérhető kutatás megállapítja, hogy tanulási folyamat eredményeként alakulhat ki, de 14 éves kor előtt nem. Völgyesy szerint (2012) a gyermekkorban *„a pálya még egy eléggé nehezen felfogható absztrakció”*. A tanárok tapasztalatai is azt támasztják alá, hogy a 14 éves kor alkalmatlan felelősséggel vállalható döntések meghozatalára. A pályalélektani kutatások 16-20 éves kor közé teszik a pályaválasztási érettség kialakulá-

sának időpontját. Az oly sokszor idézett definíció (Rókusfalvy, 1969:49) szerint Ennek alapján pályaválasztásra érettnak az olyan tanulót tartjuk, aki képes megfelelő pálya meggyőződésből fakadó választására és tevékenységével tudatosan törekszik e pályacél adekvát megoldására. Mind a választás, mind a megvalósításra irányuló aktivitás, „a pályaválasztási érettségnek nevezük a tanuló egész személyiségének olyan fejlettségi állapotát, amely egyrészt lehetővé teszi – az elhelyezkedési lehetőségeknek és a személyiségnek megfelelő – pálya adekvát választását, másrészt biztosítja a szakmai képzésnek legalább minimális sikerét, és felébreszti a tanulóban a szakmai beilleszkedésre való tartós törekvést”. a serdülő- és ifjúkori fejlődés szakaszában bontakozik ki. Ennek lényege egy kétirányú explorációs tevékenység:

- a tanulónak önmagára irányuló, valamint
- a külső környezetnek mint a munka világának explorációja.

A pályaválasztási érettség tekintetében látható, hogy kiemelt jelentőséggel bír az önismeret és a pályaismeret, melyekre mint a döntéshez szükséges információs anyagra tekinthetünk. A teljesség kedvéért megemlítjük még, hogy Rókusfalvy 4 paraméter szükség szerinti fejlettségét tartja a serdülő- és ifjúkori ún. „explorációs” szakasz feltételének annak érdekében, hogy a tanulók pályaalakulási feladataikat meg tudják oldani. Szerinte ide tartoznak még a pályaválasztás szempontjából fontos magatartásmódok, valamint a megfelelő saját elhatározás, mely függvénye és eredője az első háromnak, azok szintézisének eredményeként alakul ki.

A különböző kutatások eredményeinek tükrében már az első két összetevő kapcsán (melyeket információs anyagként aposztrofáltunk) mutatkoznak a pályaeéretlenség jelei:

- Az érdeklődés, mint pszichikus jellemző, több szerző kutatása alapján döntő jelentőséggel bír a pályaválasztásban. Szilágyi és Völgyesy munkája (1981) alapján azt mondhatjuk, hogy a személyiség fejlődése során kb. a 18. életévben az alapvető megismerő, elsajátító tevékenység kapcsán alakul ki az egyénre jellemző érdeklődési struktúra. Amennyiben ez még differenciálatlan, úgy nem is lehet összevetni azt valamilyen pálya jellemzőivel.
- A különböző pályaválasztási érettséget vizsgáló kutatások során csak néhány foglalkozást vagy pályát tudnak a tanulók 14 éves koruk előtt megnevezni. Völgyesy már 1976-ban jelzi, hogy a pályaválasztási döntés előtt álló fiatalok átlagos életkori jellemzőit tekintetbe véve segítség nélkül nem valósulhat meg a számításba vehető pályák megismerése, azok követelményrendszerének összevetése a személyiségjellemzőkkel.

A pályaválasztási érettség (ami lényegében az optimális döntésre felkészültséggel egyenértékű) értelmezéséhez segítségül hívjuk Super pályaeérettség fogalmát. Szerinte az tekinthető érettnak, aki a döntéséhez szükséges információknak elébe megy, azaz kiterjedt tájékozódás jellemzi (aktivitás). Ennek az lesz az eredménye, hogy birtokába kerül megfelelő mennyiségű és minőségű információnak (informáltság) a téma szempontjából releváns területekről. Ismernie kell önmagát, különös tekintettel a saját érdeklődésére és képességeire, valamint hogy ezeket a személyiségjellemzőit hol, milyen pályán tudja kamatoztatni. Super felhívja a figyelmet a realitáorientációra ezekkel az ismeretekkel kapcsolatban, vagyis hogy a valóságot tükrözzék.

Kiemelt jelentőséggel bír még az elméletben a döntési kompetencia és a tervezési készség. Gondoljunk végig, hogy mikor tesznek valamit magukért belső motivációból tanulóink. Mikor szerzik be önállóan a számukra fontos információkat, amit aztán a feldolgozás követ? Mennyire ismerik saját magukat és valóságos lehetőségeiket? Milyen mértékben korrekt az önértékelésük? Hogyan tudnak felelősséggel dönteni? Mennyire képesek hosszú távra tervezni, életpályát építeni? Ezernyi példát tudunk hozni mindannyian a pályaeéretlenségük igazolására (Kenderfi, 2016). Itt

mondjuk el Völgyesyre (1976) hivatkozva, hogy tudatos pedagógiai ráhatással, informálás segítségével a döntéshez szükséges érettség hamarabb kifejleszthető, mintha ezt a spontán fejlődésre bízánk.

Mindezek az előzmények kicsit érthetőbbé teszik, hogy az elmúlt években a biztosított keretek ellenére sem fogadja be szívesen az általános iskola a pályorientációs tevékenységet, aminek meg kell(ene) előznie pályaválasztási döntést. Ez azt a döntést jelenti, amelyet elvileg a tanuló hoz meg a középfokú beiskolázásról, azonban az életkori sajátosságok miatt ezt valójában a szülők teszik meg. Elmondhatjuk, hogy az ő döntéseik hátterében a tanulók személyes tendenciái helyett, sokkal inkább a család anyagi érdekei állnak, hogy taníttatásuk további terhei helyett minél előbb segítsék a család fenntartását (Lukácskó, 1987). Különösen igaz ez a hátrányos helyzetű tanulóakra, akiknek ebből a státusból való kitörésének egyik esélyét jelentené a jól megtalált pálya, értelmes munkavégzés (Kenderfi, 2010). Vámosi (2011) szerint a szülők a divatszakkákat részesítik előnyben, neheztelve ezzel gyermekük elhelyezkedési lehetőségeit.

A „pályorientáció” fogalmának tisztázása

Néhány hazai „pályorientáció” definíciót kívánunk az alábbiakban bemutatni. A kilencvenes évek közepén az első Nemzeti alaptantervben (1995) már napvilágot lát a pályorientáció fogalma, mint műveltségi terület. Ennek általános céljaként azt fogalmazza meg a dokumentum, hogy *„segítse a tanulók pályaválasztását.”* Ez elsőként az önismeret fejlesztését jelzi összetevőként, majd a pályák világának megismerését, végül a vágyak és a realitások összehangolását jegyzi. Fontosnak tarjuk elmondani, hogy ebben kiemelt hangsúlyt kap a pályorientáció folyamat jellege (*„csak hosszabb folyamat során lehet eredményes”),* valamint ismételten előtérbe kerül az ön- és pályaismeret fejlesztésének jelentősége.

Talán a legtöbbet citált meghatározás Szilágyi Klára tollából származik, amit itt mi most a Pályorientáció című egyetemi jegyzetből idézünk (Szilágyi-Völgyesy, 1996: 59), mely a hazai felsőoktatás első tankönyve a témában: *„A pályorientáció egy olyan folyamat, amely a tanuló egyéni igényeinek figyelembevételével segíti a megfelelő pálya, szakma kiválasztását, a lehető legszélesebb információnyújtás révén.”*

Váry 1998-as értelmezésében hangsúlyozza, hogy elsősorban az információszerzés és a felkészülés van a középpontban, nem pedig a döntés. Ennek során *„az egyén információkat gyűjt a foglalkozásokról, a munkaerőpiaci lehetőségekről, ezáltal önismeretét is bővíti, fejleszti”*

Szakiskolai kerettantervben is megjelent a pályorientáció 2001-ben. Ebben célként a tanulók saját életpályájuk megalapozásához szükséges ismeretek elsajátítása kerül előtérbe, aláhúzva az önmagukról és a munkaerőpiaci környezetről szóló információkat.

A pályorientáció során az ember-pálya-környezet megfeleltetésének jegyében a különböző szakmákról, önmagunkról, és a minket körülvevő társadalmi környezetről érdemes ismereteket szerezni – írja Bögös és Dávid 2003-ban. *„Így a pályorientáció segít összhangba hozni az egyéni készségeket, a társadalmi igényekkel és a választott szakmával.”* Szerintük, mint minden tájékozási folyamat döntést készít elő, amellyel kapcsolatban jelen esetben négy meghatározó területet határoznak meg a szerzők: reális kép önmagunkról, valamint széleskörű ismeretek a szakmákról, a munkaerőpiaci környezetről és a képzési lehetőségekről.

Páskuné (2015) egyik meghatározásában a *„a pályaválasztással kapcsolatos önismereti munka és a pályákra vonatkozó információk együttes közvetítése”*-ként tekint a fogalomra, míg a másikban egy olyan tanulási folyamatot ért, melynek során a tanulók tájékozódnak a gazdaság jellemzői között (így a változó foglalkozások világában is) és önismeretük révén eligazodnak ezek közt.

Kincses dolgozatában ugyan nem beszél a pályorientációról a hetvenes években derekán (1975: 101), de annak tartalmát adja, amikor a helyes döntés feltételeit sorolja: pályaismerettel kapcsolatos motívumok, önismerettel kapcsolatos indítékok, személyi hatások.

A negyedszázada megjelent hagyományos „pályorientáció” fogalomhasználatban nincs áttörést jelentő változás. A különböző meghatározások ismétlődő mozzanatai a folyamatjelleg, az egyéni igény és az információ. Ez utóbbi tartalmával kapcsolatban elmondhatjuk, hogy két fő meghatározó részből áll, melyet az egyszerűség kedvéért hívunk önismeretnek (személyiségjellemzők) és környezetismeretnek (pályák világa, munkaerőpiac). A pályorientáció tartalmilag tehát a pályák (majd később a munka) világában történő eligazodásra felkészítő folyamat, amely azon az individuális szűrőn keresztül zajlik, amely az adott személyiséget meghatározza, így elsősorban érdeklődése, képességei, munkamódja és értékei mentén. Fontosnak tartjuk még kiemelni, hogy az említett két tartalmi egység megismerésén túl azok összehangolása a kiemelt támogatói (pedagógiai, tanácsadói) feladat. Az összhangba hozás alatt a tanulók érdeklődési területei rangsorának és ennek a pályákhoz való kapcsolatának, valamint az ehhez szükséges képességeknek a viszonyát érdemes tisztázni a realitás tükrében. Röviden visszatérve a meghatározásra, a pályorientáció tehát a pályák világában történő tájékozódás folyamata a diákok egyéni igényeinek megfelelően.

Kísérlet a fogalom meghatározására a pályázatok tükrében

A következőkben a pályorientáció fogalmának értelmezését kívánjuk adni napjainkban, a Euroguidance Pályatanácsadói Díjra beérkezett munkák tükrében. A két év során mindösszesen 66 pályázat érkezett be a kiíróhoz (2016-ban 30, míg 2018-ban 36 – ami a 20%-os növekedés miatt örvendetes adat). Mindkét évben a pályázók 2/3-a vállalkozott arra is, hogy rezüméjük átadásával jóváhagyja a disszeminációt. Ezek, a két kiadványban publikált munkák képezik elemzésünk tárgyát.

A pályorientáció alanya

A pályázatok célcsoportjai között szerepelnek az alsó tagozatos gyerekek, a felső tagozatosok különböző csoportjai, a különleges bánásmódot igénylő tanulók, a pályaválasztás előtt álló diákok, a 10-18 éves korosztály, a szakgimnazisták (kereskedelemben, idegenforgalom), a középiskolás lányok, a 18-30 éves személyek, a gyakornoki programban részt venni kívánók, a diplomás pályakezdők, az első munkahelyre belépő fiatalok és a család. Ezek a programok igen széles spektrumát fedik le a korosztályoknak. Amennyiben részletesebben megnézzük a projektek (amelyeknek szerzői pályázati anyaguk rövid összefoglalójának megküldésével hozzájárultak a megjelenéshez) célcsoportjait, úgy az alábbi táblázatban szereplő adatokhoz jutunk.

A EUROGUIDANCE PÁLYATANÁCSADÓI DÍJRA BEÉRKEZETT ÉS A NYILVÁNOSÁGOT VÁLLALÓ PÁLYÁZATOK CÉLCSOPORT SZERINTI MEGOSZLÁSA (N = 44)

	összes elemezhető pályázat	általános iskolai tanulók	általános iskolai tanulók is	egyéb csoportok
2016	20	9	3	8
2018	24	16	4	4
összesen	44	25	7	12
%	100	56,82	15,91	27,27

A pályázatok közel 3/4-e (72,73%) célozza meg az általános iskolásokat is, míg 56,82%-a csak velük foglalkozik. A maguk pályaaorientációs tevékenységét minősíteni gondolók által végzett aktivitások összegzése alapján azt mondhatjuk, hogy az általános iskolás tanulókat érinti leginkább ez a fajta ténykedés.

A pályaaorientáció, mint folyamat

A folyamat szempontjából nehezen értelmezhetőek azok a pályázatok, melyek pályaaorientációs eszközöket, vagy módszereket részleteznek. Ezek figyelembe vétele nélkül 38 munka esetében derült ki, hogy egyszeri alkalmat szánnak a szervezők az ismeretszerzésre (netán az egyszeri, de több napos ingerelárasztást választják), vagy valódi folyamat során, több hónapon (akár éveken) keresztül adagolják azokat. Az elemzésből az derül ki, hogy ezen alkalmak felelőseinek túlnyomó többsége (71%-a) nem a rendszeres foglalkozást preferálja. Csupán remélhetjük, hogy ezen különböző programokból eredeztethető tanulói személyes hozadékok összekapcsolása megtörténik valahol, valamikor.

A pályaaorientáció tartalma

A különböző tevékenységek nagy szórást mutatnak mind tartalmuk, mind céljuk alapján. Ami mégis közös bennük, az információ, az ahhoz való hozzáférés biztosítása (pl. „önálló ismeretszerzésben való közreműködés”, „munkáltatókkal kapcsolatos ismeretek szélesítése”, „szakképzési hagyományok megismertetése”) a célcsoport számára az információk feldolgozásának rovására.

Azt már láttuk korábban, hogy két fő tartalmi egység köthető szorosan a pályaaorientációhoz, amit a könnyebb érthetőség kedvéért önismeretnek illetve környezetismeretnek (többnyire pályaismeret) hívunk. Ebből a szempontból nagyító alá véve a pályázatok az azt kapjuk, hogy azok 94,74%-a érinti a pályaismeret témakörét, míg az önismerettel 65,79%-uk foglalkozik. Ezeket, a csupán egyik területet érintő programokat hívjuk részleges pályaaorientációnak, míg a mindkét tartománnyal foglalkozóakat teljesnek. Ez utóbbi csoportba kerül a programok 60,53%-a, míg a csak egyre összpontosító részlegesek a 39,47%-uk. Az önismeretnek és a környezetismeretnek egyaránt figyelmet szentelő programok 73,91%-a utal ezeknek az ismereteknek az egymáshoz igazítására, összehangolására is. Ezt tartjuk komplex pályaaorientációnak. Amennyiben a folyamatjellegét és a szintetizált tartalmat tarjuk szem előtt, úgy a releváns információval bíró pályázati programoknak csupán negyede felel meg a szakirodalmi definícióban foglaltaknak.

A pályaaorientáció, mint a tanuló igénye

A pályázatokban szereplő célkitűzések között az „egyéni cselekvési terv kidolgozása”, a „meglévő képességek tudatosítása”, a „tudatos választás segítése”, vagy az „individuális tanulságok” egyértelműen a feltételezik a tanulók egyéni igényei szerinti működést.

A megfogalmazott célok között olyanok is szerepelnek, minthogy a tanulók „*megismerhessék a hiány-szakképesítéseket, kipróbálhassák a hiányszakmákat*”. Ez látszólag az egyéni igények csoportjába tartozó gondolat, de felmerülhet a kérdés, mégis kinek az érdeke? A hiányszakmák szorgalmazása nemzetgazdaságiként is aposztrofálható. A többi, más pályázatok idézetei sem a pályaaorientációs tevékenységi repertoár gyarapítását sejtetik: „*orientálás az ápolói szakma felé*”, „*gépipari szakmák iránti érdeklődés felkeltése*”, „*fémipari szakmák vonzóvá tétele*”, „*szakmáink és iskolánk népszerűsítése*”. Ezen gondolatok mögötti aktivitások pályaaorientáció helyett pályairányításként értelmezhetőek. A következő idézet a Győr-Moson-Sopron Megyei Pályaaorientációs

Konzorcium 2018-as pályázatából származik: *„Fő célunk, hogy felkeltsük a pályaválasztás előtt álló általános iskolás diákok érdeklődését a megye hiányszakmái, a műszaki és természettudományok iránt, valamint minél több tanulót bevonjunk a szakképzésbe.”* Visszautalva a korábban hivatkozott Gárdonyi-féle tanulmányra, úgy a Győr-Sopron megyei Pályaválasztási Tanácsadó Intézet 1981-ben pályázhatott volna a következő igényből fakadó munkával: *„A megye szakember-szükséglete szükségessé tette a tervszerű, tudatos, koordinált pályaválasztási munkát.”* A 37 év különbséggel szervezett programok között érdekes a hasonlóság, miszerint ugyanaz a megye, ugyanaz a szemlélet, a az idő múlásával csupán a megnevezésben van változás: annak idején pályairányításnak nevezték azt, amit ma pályaaorientációnak.

Itt jegyezzük meg, hogy az a figyelemfelkeltés, ami a hiányszakmákkal kapcsolatosan manapság zajlik, az nehezen nevezhető pályaaorientációnak. A különböző ösztöndíjakkal való kecsegtetés nem említhető egy lapon a személyiség belső pályaválasztási motívumaival. (Zárójelben jegyezzük meg, hogy a tanulmányi eredmény függvényében járó támogatás sorsa kevésbé kutatott terület éppúgy, mint a családon belüli szerepek átrendeződésének – Super alapján gyerekből, tanulóból háztartás fenntartó – következményei.) Ezt a jelenséget mi pályaaorientációnak tekintjük a hazai több évtizedes szakirodalomnak megfelelően.

Csirszka gondolata, hogy az életpályájára nem rátalál az ember, hanem belőle fakad. Ezméjének megfelelően annál kompetensebb az egyéni döntés, minél inkább benne van a személyiség önállósága. Ennek a függetlenségnek az ellenébe hat a pályaválasztási döntés előkészítéskor az a befolyásolási szándék, amit a más érdekek mentén működő szervezetek tesznek a nyílt napok, vagy az új tanügyi szabályozás értelmében iskolánként megszervezésre kerülő pályaaorientációs nap alkalmával. (Busshoff a döntési magatartás egyéni jellemzőinek bemutatásakor ezt a fajta típust dependensnek nevezi az autonómmal szemben.) Vámosi (2011) szerint az ilyen fórumokon jellemzően *„a szakképző iskolák, azok fenntartói a helyi érdekeket tartják szem előtt, inkább az iskola előnyeiről adnak felvilágosítást”*. Amennyiben a szakmák is előtérbe kerülnek, úgy már a 60-as években megfogalmazottak juthatnak eszünkbe, amikor is egyértelműen rámutattak a szerzők, hogy elégtelen az egyszerű pályafelvilágosítás (Rókusfalvy, 1966: 587), ami önmagában nem mérlegeli az egyén képességeit (Ritoókné–Takács, 1967), hanem csak az egyes pályákról (pl. munkatevékenységeiről) nyújt tájékoztatást. A korszerű fogalomértelmezés segítségével ezek az alkalmak toborzási stratégiaként könyvelhetőek el, amikor is a munkaerő helyett a tanuló utánpótlás biztosítása a cél. (Külön szerencsés a toborzást szervező intézmény helyzete, amikor is a saját szakképzői érdeke egybeesik a nemzetgazdasággal.)

Összefoglalás

Kissé leegyszerűsítve, de azt mondhatjuk, hogy a hazai jó pályaaorientációs gyakorlatoknak csupán negyede felel meg a szakirodalomban megfogalmazott kritériumoknak. Többségük a folyamatos működés helyett inkább más programokhoz nem kapcsolódó alkalmakat teremt, melynek során aztán az ingerelárasztás módszerét választja, kiemelt helyen a pályaaorientációkkal.

Mindezek tükrében a tanár helyét és szerepét kell kiemelnünk, akikkel kapcsolatban az EFOP-3.2.13 helyzetelemzése azt írja, hogy *„a pedagógusok körében kevés a valódi pályaaorientációs és önismereti segítséget nyújtani képes szakember. Nincs egységes eszköz és pedagógiai módszertár, hiányzik az egységes képzési/továbbképzési rendszer a pedagógusképzésben”*. A „pályaaorientáció szakterületen pedagógus szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak” vezetőjeként részben cáfoljuk ezt az idézett gondolatot. Van előremutató javaslatunk, ami az egész tanulmány fényében nem pályaaorientációként, hanem toborzásként értelmezhető. 18 éves múltat tekint vissza a gödöllői Szent István Egyetemen ez a továbbképzési szak (Kenderfi, 2018), melyen lehetőség van elsajátítani azokat az ismereteket, melyek birtokában felkészülten működhetnek közre

a tanárok diákjaik pályaeorientációjában. Végezetül Völgyesy professzor úr 2018-as konferencián elhangzott szavait idézzük: „Ez a pályaeorientáció mára már egy szakma.”

Irodalomjegyzék:

- Borbély-Pecze Tibor Bors – Gyöngyösi Katalin – Juhász Ágnes (2013): Az életút-támogató pályaeorientáció a köznevelésben. Új Pedagógiai Szemle, 63. 7-8. sz. 32-46.
- Borbély-Pecze Tibor Bors (2016): Szakképzés és pályaeorientáció – tévutak és lehetőségek. Educatio, 25. 1. sz. 59-69.
- Domszky András (1994): A gyermek- és ifjúságvédelem rendszere Magyarországon. In: Hazai V. és Herczog M. (szerk.): A gyermekvédelem nemzetközi gyakorlata. Pont Kiadó, Budapest. 270-328.
- Euroguidance Pályatanácsadói Díj (2016), Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal Euroguidance Magyarország, Budapest. <http://www.npk.hu/#!/tanacsadas/palyatanacsadoi-dij>
- Euroguidance Pályatanácsadói Díj (2018), Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal Euroguidance Magyarország, Budapest. <http://www.npk.hu/#!/hirek|key=palyatanacsadoi-dij-2018>
- Gárdonyi Géza (1981): A pedagógusok pályaeorientációs ismereteinek szélesítése Győr-Sopron megyében. Pályaeorientáció, 14. 2. sz. 29-30.
- Kenderfi Miklós és mtsai. (2010): KID kézikönyv. CSAT Egyesület, Debrecen.
- Kenderfi Miklós (2012): A pályaeorientáció folyamatának korszerű értelmezése. In: Szilágyi Klára (szerk.): A pályaeorientáció szerepe a társadalmi integrációban. ELTE. TáTK, Budapest. 6-11.
- Kenderfi Miklós (2016): A pályaeorientációs tevékenység hagyományos módszerei az általános iskolában. In: Sonyák Béláné (szerk.): Pályaeorientáció közösen. JNSz Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, Szolnok. 6-11.
- Kenderfi Miklós (2018): 18 éves a Gödöllői Pályaeorientációs Iskola. Munkaügyi Szemle, 61. 4. sz. 54-59.
- Kincses László (1975): A pályaeismerettel kapcsolatos motívumok vizsgálatának Békés megyei tapasztalatai. A gyorsuló időben. Közlemények a Békés megyei pedagógusok oktató-nevelő tevékenységéből, 8. sz. 95-115.
- Lukácskó Zsolt (1987): Új szervezeti keretben a pályaeorientációs tanácsadás. Pályaeorientáció, 20. 2. sz. 9-14.
- Páskuné Kiss Judit (2015): A pályaeorientáció pszichológiai alapjai. Kézikönyv 28 órás készségfejlesztő tréninghez pedagógusok számára. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen.
- Révészné Bögös Zsuzsa és Vargáné Dávid Mária (2003): Pályaeorientációs feladatok az általános és középiskolában. In: Vargáné Dávid Mária (szerk.): Pályaeorientációs információk az iskolában. B.A.Z. Megyei Munkaügyi Központ, Miskolc. 5-18.
- Rókusfalvy Pál (1966): A pályaeorientációs érettség vizsgálatának módszerei. In: Gegesi Kiss Pál (szerk.): Pszichológiai Tanulmányok IX., Akadémiai Kiadó, Budapest. 581-600.
- Rókusfalvy Pál (1969): Pályaeorientáció, pályaeorientációs érettség. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Schmidt Károly (1981): Pályaeorientáció Baranyában. Pályaeorientáció, 4. 4. sz. 12-14.
- Suhajda Csilla Judit (2017): A pályaeorientációs tevékenység változása és megnyilvánulása a köznevelésben a rendszerváltozástól napjainkig különös tekintettel az információs folyamatokra. Doktori (PhD) értekezés. PTE. NDI, Pécs.
- Szilágyi Klára és Völgyesy Pál (1996): Pályaeorientáció. GATE. GTK. TKI, Gödöllő.
- Szilágyi Klára és Völgyesy Pál (1981): A hivatástudat kialakításának lehetőségei. Pályaeorientáció, 14. 4. sz. 3-6.
- Vámosi Tamás (2011): Képzés, tudás, munka. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Váry Annamária: Pályaeorientáció a munkaerőpiacon. Educatio, 7. 3. sz. 515-526.
- Völgyesy Pál (1976): A pályaeorientációs döntés előkészítése. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Völgyesy Pál (2001): A pályaeorientáció-pályaeorientációs csoportos formáinak bevezetése. In: Pongrácz László (szerk.): Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások. OFA Kutatási Évkönyv 1. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest. 223-229.
- Visztervent Andrea (2018): A korai zárás vizsgálata a táncművész pályát választó tanulók körében. In: Suhajda Csilla Judit (szerk.): Sok a levél, de egy a fa. Pályaeorientációs kiskönyvtár 2. SZIE. GTK. TTI, Gödöllő. 105-117.

Völgyesy Pál (2002): Pályaorientációhoz kapcsolódó kutatások szemléletének vállalása az utóbbi 50 évben. In: Szilágyi Klára (szerk.): Pályaorientáció – Új Törekvések, Országos Módszertani Konferencia. Kontakt Alapítvány, Gödöllő. 39-44.

Völgyesy Pál (2008): A munkamegosztási rendszer fejlődési tendenciái XIX. – XX. század. Kontakt Alapítvány, Budapest.

Völgyesy Pál (2012): A pályaismeret jelentősége a pályaorientáció folyamatában. In: Szilágyi Klára (szerk.): A pályaorientáció szerepe a társadalmi integrációban. ELTE. TáTK, Budapest. 18-27.

RÍZ ÁDÁM – MAREK LÁSZLÓ

MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY A XXI. SZÁZADI MAGYARORSZÁGON

Bevezetés

A munkaerő megszerzése és megtartása ma már nem jellemezhető egyszerűen HR feladatként, hanem az egyik legnagyobb szervezeti kihívás, sőt, kiemelt kockázati tényező lett a cégek életében világszerte. A tehetséges munkavállalókért folytatott világszintű verseny legújabb kihívásai a változó munkavállalói elvárások, a transzformatív technológiák megjelenése és a munkavállalók összetételének fokozatos megváltozása (Meister–Mulcahy, 2017).

Napjainkra a korábban jellemző, pusztán a munkavállalói elkötelezettségre és a szervezeti kultúrára fókuszáló szervezeti megközelítés lassan úgy tűnik, hogy a múlté lesz: a jelen munkavállalói egyre inkább egy produktív, lebilincselő és főként élvezhető munkaélményre vágnak. Ennek érdekében a munkaadóknak egyre találékonyabbá kell válniuk, ha a tehetséges munkaerőt szeretnék magukhoz vonzani, valamint megtartani.

Csakúgy, mint ahogy már a marketinggel és termékfejlesztéssel foglalkozók sem csupán a vásárlói elégedettséggel, hanem a teljes vásárlói élménnyel foglalkoznak, a HR szakemberek is egyre inkább olyan stratégiák, tervek és nem utolsósorban olyan munkacsoportok kialakításán fáradoznak, amelyek a teljes munkavállalói élményt (Employee Experience, röviden EX) javítását helyezik előtérbe. Ennek érdekében a szervezeteknek stratégiai megközelítéssel, integrált módon kell megközelíteniük az általuk nyújtott munkavállalói élményt, mégpedig a munkahelyi, HR-, valamint vezetői gyakorlatok összhangba hozásával.

A munkahelyi teljesítményt az befolyásolja leginkább, hogy milyen érzéseket, attitűdöket táplálunk a munkahelyünkkel, illetve a munkával mint fogalommal, valamint annak tartalmával és körülményeivel kapcsolatban. A két legfontosabb attitűd ebből a szempontból a munkaelégedettség és a szervezeti elköteleződés.

A munkával való elégedettség arra vezethető vissza, hogy mekkora kihívást jelent az egyén számára a munka, mennyire támogatóak a munkafeltételek, a munkahelyi légkör mennyire megfelelő, valamint mennyire elismert/javadalmazott a munka, míg a szervezet iránti elköteleződés lojalitást eredményez (Roó és Heidrich, 2013). A munkával, a munkakörrel kapcsolatos attitűdök pozitív voltának számos előnyös következménye lehet, mint például a kevesebb hiányzás, erősebb azonosulás a vállalattal, vagyis összességében a jobb teljesítmény. Több kutatás is a munkaelégedettséget jelölte meg az egyik legfontosabb munkával kapcsolatos attitűdnek (Sandberg, 2008).

A szervezeti elköteleződés a munkavállalók érzelmi azonosulását jelenti a munkahelyükhöz. Egy elkötelezett dolgozó elfogadja a szervezet értékeit és hisz bennük, hajlandó erőfeszítésre a szervezeti célok elérése érdekében, és szándékában áll a szervezetnél maradni.

Nem nehéz belátni, hogy a két attitűd között nagymértékű összefüggés tapasztalható, mivel azon tényezők, amik miatt elégedettnek érezzük magunkat, gyakran elköteleződést is váltanak ki a munkahely felé. De vajon mi okozza a pozitív munkaattitűdöket, ezáltal a magasabb munkamotivációt?

Ríz Ádám ügyvezető, EMPX Solutions Kft.

Marek László tanácsadó-pszichológus, EMPX Solutions Kft.

Megközelítésünk szerint a fenti kérdésre az optimális munkavállalói élmény a válasz. Az EX mint gyűjtőfogalom felöleli a munkavállalók munkahellyel kapcsolatos tapasztalatainak összességét (Maylett–Wride, 2017). Négy fő dimenzióját különböztetjük meg:

- emberi kapcsolatok és együttműködés,
- juttatások,
- a munka tartalma, szervezése és perspektívája,
- fizikai és informatikai környezet, elérhető szolgáltatások.

Munkánk alaptézise tehát, hogy a munkavállaló motivációját, lojalitását nem egyetlen kiemelt tényező okozza – a javadalmazáson felül –, hanem a számos munkahelyi tényező eredőjeként megjelenő munkahelyi élmény.

Tanácsadói megbízásaink során arra fókuszálunk, hogy a munkahelyi élmény komplex módon változzék meg, ezáltal a munkavállalók szívesebben maradnak a cégnél és jobban fognak teljesíteni, a korábbiakhoz képest extra teljesítményt kihozva magukból. További lényeges cél, hogy pozitív irányba változzon a cég imázsa, munkáltatói brandje vonzóbb legyen a munkaerőpiacon, hiszen közvetett módon, a jobb munkaerő bevonása és a fluktuáció csökkentése révén ez is növeli a szervezet teljesítményét.

A terület aktualitását és a fejlesztések fontosságát jól illusztrálja, hogy a Deloitte 2017-es, vezetők körében végzett nemzetközi kutatásában a válaszadók 80 százaléka értékelte nagyon fontosnak vagy fontosnak a munkavállalói élmény kérdését, ám csupán 22% válaszolta azt, hogy a saját cégénél jól mennek a dolgok e téren, 59% viszont úgy nyilatkozott, hogy egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben állnak készen a munkavállalói élmény jelentette kihívásra.

Nincs okunk feltételezni, hogy a hazai vállalatok esetében más lenne a helyzet: a fluktuáció és a munkaerőhiány komoly problémát jelent minden szektorban. A munkaerőhiány tipikus okának a túl alacsony béreket tartják a megkérdezett vállalatok munkakörtől függetlenül (Poór–Kovács–Kolbe–Csapó, 2018). Poór és munkatársai kutatásukban arra jutottak, hogy a legtöbb hiánymunkakör esetében a túl alacsony bérek, a szakképzett munkaerő hiánya és a versenytársak konkurenciája a hiány kialakulásának fő okozója, ugyanakkor számos további szempontot (pl. munkakörülmények, munka-magánélet egyensúlya stb.) is megállapítottak, alátámasztva ezzel a komplex munkavállalói élmény kialakításának fontosságát: *„A vizsgálati eredményekből megállapítható, hogy a gazdasági ösztönzők mellett hangsúlyosabb szerephez jutnak a szociális és pszichológiai ösztönzők egyaránt.”* (id. mű 27. o.)

Az EMPX Solutions munkavállalói élmény-kutatása

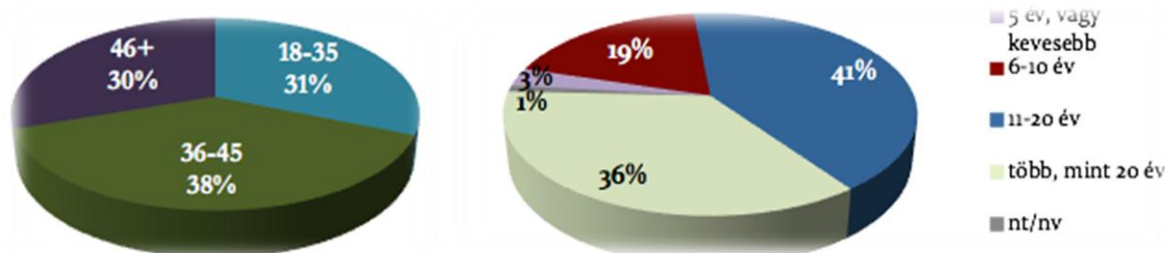
A munkavállalói élmény elemeit (a jövedelemmel kapcsolatos elvárásokat, a munkahelyváltáshoz való viszonyt, illetve az igényeiket és elégedettségüket a jelenlegi munkahelyükkel) hazai mintán két kutatás során vizsgáltuk: 2017 során az irodai dolgozók, 2018-ban pedig a fizikai munkát végzők esetében végeztünk a magyar lakosságra nem, életkor, településtípus és végzettség szerint reprezentatív felmérést, a versenyszférában dolgozó felnőttkorú populációt vizsgálva. Az adatfelvétel módszere mindkét esetben telefonos (CATI) megkérdezés volt, 500-500 fő részvételével.

Irodai dolgozók munkavállalói élményének jellemzői

Az irodai dolgozók esetében az alábbi, 1. és 2. számú ábrák mutatják be a minta összetételét. A minta 62 százaléka nő, 38 százaléka férfi, a válaszadók kicsivel kevesebb, mint fele rendelkezik

diplomával. Életkorukat tekintve 31 százalékuk 35 évnél fiatalabb, 38 százalék tartozik a 36-45 év közötti kategóriába, valamint 30 százalék 45 évnél idősebb.

1. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK ÉLETKOR ÉS MUNKAVISZONY HOSSZA SZERINTI MEGOSZLÁSA

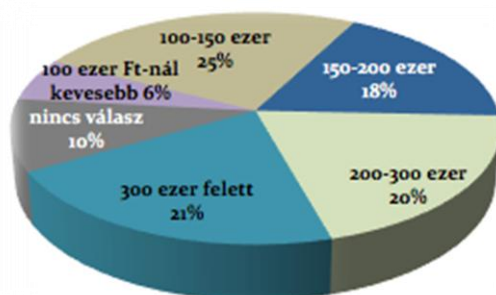


A megkérdezettek majdnem fele, 49%-a keres havi 200 ezer forintnál kevesebbet, 20 százalékuk 200 és 300 ezer forint között, míg 21% került a 300 ezer forint feletti kategóriába. A minta közel kétharmada dolgozik 5 évnél régebb óta jelenlegi munkahelyén, és mindössze 38% válaszolt úgy, hogy 5 éve vagy kevesebb ideje. A nem diplomás munkavállalók, a 300-nál több főt foglalkoztató cégek alkalmazottai és a legalább részben külföldi cégnél dolgozók körében különösen magas azok aránya, akik viszonylag hosszú ideje dolgoznak egy helyen.

Kétharmados, 66%-os arányban képviselteti magát az irodai alkalmazottak és beosztott diplomások csoportja, míg további 20% középvezető, 5% felsővezető, 5% pedig vállalkozó vagy tulajdonos

A válaszadók 36 százaléka 300 főnél nagyobb cégnél dolgozik, 25 százalékuk 50-300 fős vállalatnál, míg 39 százalék 50 főnél kisebb cégnél. Ezen belül a 10 fő vagy annál kisebb vállalkozásban dolgozók 18%-ot képviselnek.

2. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK JÖVEDELMI KATEGÓRIA SZERINTI MEGOSZLÁSA



A vizsgált csoport bő harmada (35%) elégedett a jelenlegi fizetésével, legalábbis ugyanabba a kategóriába esik az, mint a válaszadók által elvárt jövedelem. A relatív többség (a válaszadók 39%-a) egy kategóriával magasabb jövedelemmel lenne elégedett, vagyis, ha jelenleg 150-200 ezer forintot keres, akkor a 200-300 ezer közötti sávban látja a számára ideális jövedelmet. Viszonylag kevesen (15%) vágynak a jelenleginél több kategóriával magasabb jövedelemre. (A kategóriák természetesen a kutatás mesterséges konstrukciói, de így is jelzik az eredmények, hogy az elvárások többnyire nincsenek nagyon távol a realitástól.)

A fiatal munkavállalók (18-35 évesek) az átlagosnál magasabb arányban elégedettek a jelenlegi bérükkel. Megfigyelhető, hogy minél nagyobb cégnél dolgozik valaki, annál inkább elégedett a jövedelmével. Ez különösen érdekes annak fényében, hogy a munkahelyükkel való átlagos elégedettségük a kis cégeknél dolgozóknak bizonyult magasabbnak. Hasonló a helyzet a magyar, illetve külföldi tulajdonú cégeket tekintve: a legtöbb dimenzióban elégedettebbek a magyar cégek dolgozói, viszont a legalább részben külföldi tulajdonú vállalatoknál dolgozók körében jelentősen magasabb a fizetésükkel elégedettek aránya. Fontos megjegyezni azonban, hogy a fizetés nem a legfontosabb tényező abban, hogy hogyan alakul az emberek elégedettsége, mint ahogy a későbbiekben is látni fogjuk.

Azok, akik a magasabb fizetés érdekében váltanak munkahelyet, többnyire legalább 20%-kal magasabb bér érdekében hagyják el a munkahelyüket, de nem ritka (a minta 36 százaléka) az 50%-os vagy ennél is jelentősebb különbség sem.

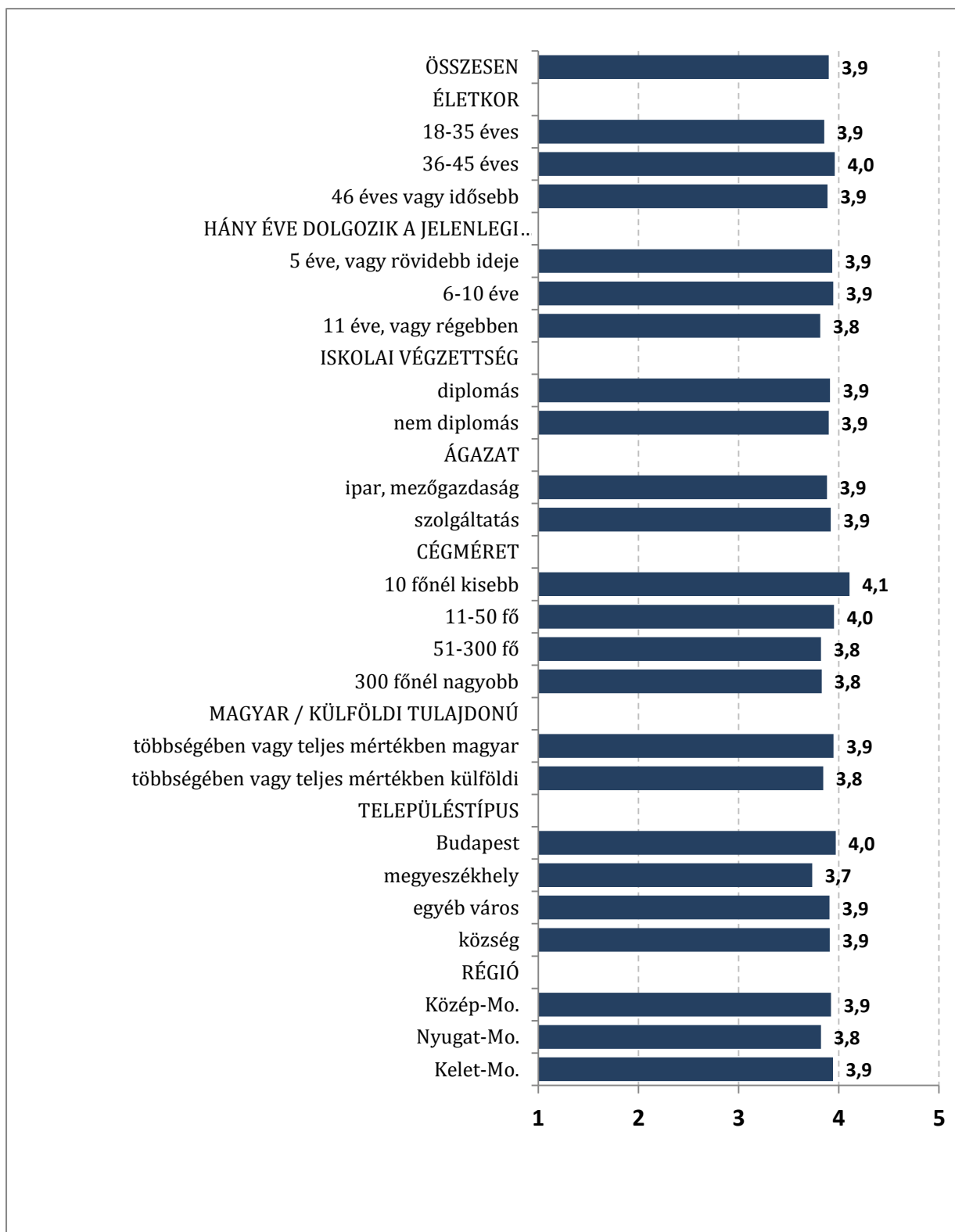
Ami a munkavállalói élményt és elköteleződést illeti, a versenyszférában irodai munkát végzők átlagosan elégedettek a munkahelyükkel. 1-től 10-ig terjedő skálán 7-es értéket ér el az, hogy mennyire ajánlanák a munkahelyüket egy ismerősüknek; a különböző dimenziókban vizsgált elégedettség átlaga pedig 5-ös skálán 3,9.

Az összességében vett elégedettséget legerősebben az határozza meg, hogy a munkavállalókkal együttműködve működik-e a cég és **elismerik-e a munkájukat**. Fontos még **az előrelépési lehetőség** és az, hogy a **munkavégzés jól szervezett** formában történjen, világos munkakör-meghatározással. A **fizetés** viszonylag hátul szerepel a listában, ahogy a válaszadók saját bevallása szerint sem kiemelkedően fontos tényező.

A különböző szempontok esetében a tényező jelentősége és az elégedettség között feszültséget a következőknél tapasztalunk: viszonylag **kedvezőtlenül értékelik** a válaszadók a fontossága ellenére **a munkahelyük szervezettségét**, hogy semmi nem akadályozza a munkájukat; probléma mutatkozik továbbá a dolgozók **munkájának elismerése, a véleményük figyelembevétele, a jövedelem, a fejlődési lehetőségek** és a munkahely által nyújtott **szolgáltatások** terén.

Fontos információ, hogy a dolgozók a megtapasztalt munkavállalói élményükben **kétszer olyan fontosnak** tartják annak nem pénzbeli elemeit, azaz a **munka értelmét és szervezettségét**, az **emberi kapcsolatok minőségét**, valamint a **munkakörnyezetet és szolgáltatásokat**.

3. ÁBRA: ÁTLAGOS ELÉGEDETTSÉGI PONTSZÁMOK AZ ÉRDEMI VÁLASZADÓK KÖRÉBEN



1. TÁBLÁZAT: AZ EGYES TÉNYEZŐK ÉS AZ ÁTLAGOS ELÉGEDETTSÉG KORRELÁCIÓJA

Tényező	Pearson-korrelációs együttható
Megfelelően tájékoztatnak a munkahelyi történésekről és figyelembe veszik a véleményem	0,747
Elismerik a munkámat	0,735
A munkahelyem megfelelő fejlődési, előrelépési lehetőséget, szakmai kihívást kínál	0,694
A munkahelyem jól szervezett, semmi nem gátolja a munkámat	0,682
Világos, hogy a cég mit szeretne elérni és ebben nekem mi a szerepem	0,676
Értelmes munkát végzek	0,602
A fizikai környezet, rendszerek (IT) korszerűek	0,576
A munkahely egyben jó közösség is	0,559
Jövedelem és juttatások nagysága	0,530
A munkahelyem hírneve, imázsa vonzó	0,529
Közvetlen főnökömmel jól együtt tudok dolgozni, jó a viszonyunk	0,526
Rugalmas munkavégzési lehetőség biztosított	0,525
A munkahelyem által nyújtott szolgáltatások köre elég széles és megkönnyítik az életemet (pl. étkezés, büfé, sport)	0,516
A munkahelyem elfogadható a stressz	0,460
A munkatársakkal jól együtt tudok dolgozni	0,353

Ezek a tényezők azért is kiemelten fontosak a humánerőforrás-menedzsment szempontjából, mert a kutatás eredményei alapján a munkavállalók 22%-a már jelenleg is keres, vagy tervezi, hogy munkahelyet vált 1-2 éves távlatban, így az ő kilépésük megelőzése jelen kutatás eredményei alapján nem merülhet ki kizárólag a jövedelem emelésével: a válaszok alapján munkavállalóknak igen fontos, hogy értelmes munkát végezzenek, és a közvetlen főnökükkel, munkatársikkal jól tudjanak együtt dolgozni.

A különböző korcsoportokba tartozók között nincs érdemi különbség abban, hogy mit tartanak fontosnak, és mennyire elégedettek a munkahelyükkel az egyes dimenziók szerint. Az elégedettség összességében leginkább a cég méretével függ össze: a kisebb vállalatok munkavállalói valamivel elégedettebbek. Néhány dimenzióban különbség van az elsősorban magyar, illetve külföldi tulajdonú vállalatok dolgozóinak értékelése között: összességében elégedettebbek a magyar tulajdonú cégek munkavállalói, de a munkahely által nyújtott szolgáltatások köre szélesebb a tapasztalatok szerint a külföldi tulajdonú cégeknél (valamint, magasabbak a jövedelmek és közelebb állnak a munkavállalók elvárásaihoz).

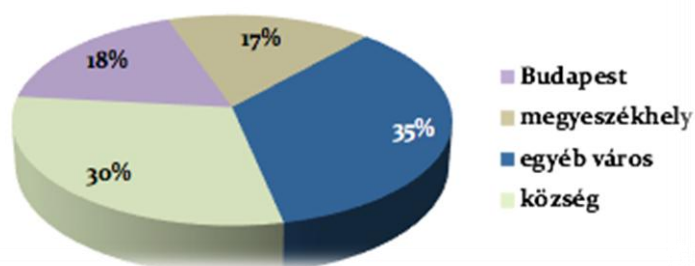
A különböző szempontok fontosságát olyan módon is vizsgáltuk, hogy a válaszadóknak négy tényező között kellett 100 pontot szétosztaniuk. Az átlagos eredmények szerint legnagyobb jelentősége a jövedelemnek van (35), a munkahelyi környezet és a szolgáltatások; a munkahelyi közösség és kapcsolatok, vezetővel való kapcsolat; valamint az értelmes, érdekes, jól szervezett munka és a fejlődési lehetőség közel azonos (21-22) pontot kapott.

Fizikai dolgozók munkavállalói élményének jellemzői

A versenyszférán belül nem irodában dolgozókat 2018-as kutatásunkban vizsgáltuk az alábbi kiválasztott négy szektorban, amelyek a hazai fizikai állomány mintegy kétharmadát fedik le: feldolgozóipar, kereskedelem, turizmus-vendéglátás vagy szállítás. Az irodai dolgozókhoz hasonlóan ebben a populációban is a jövedelemmel kapcsolatos elvárásokat és a munkahelyváltáshoz való viszonyt mértük fel, illetve az igényeiket és elégedettségüket a jelenlegi munkahelyükkel. A mintát a 4-6. ábrák mutatják be.

A válaszadók közel fele, 49 százaléka rendelkezik legalább érettséggel, ezen belül 18 százalékos a diplomások aránya. A minta negyede szakmunkás végzettséggel rendelkezik, míg 26% legfeljebb 8 általánossal. Életkori eloszlásukat tekintve elmondható, hogy túlsúlyban vannak a 45 év-nél idősebbek: a teljes minta 54 százalékát adják, míg közel azonos arányban szerepelnek a 36-45 év közöttiek (23%) és a 35 év alattiak (22%). A nők és férfiak aránya némileg kiegyenlítettebb, mint az irodai dolgozók esetében: a válaszadók 54 százaléka nő és 46 százaléka férfi.

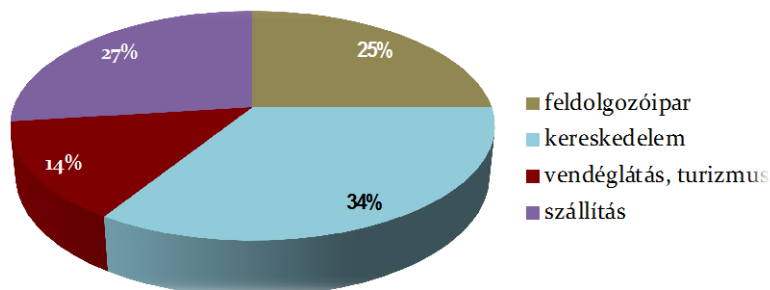
4. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK TELEPÜLÉSTÍPUS SZERINTI MEGOSZLÁSA



Az ágazati megoszlást vizsgálva a megkérdezettek mintegy harmada, 34% a kereskedelem területén dolgozik, őket követik 27 százalékkal a szállítás, 25 százalékkal a feldolgozóipar képviselői, míg a minta legkisebb elemszámú csoportja a vendéglátás és turizmus területén dolgozóké 14 százalékkal.

A kutatás eredményei alapján a válaszadók 62%-a havi nettó 200 ezer forintnál kevesebbet keres, 34% 200 és 300 ezer forint között, míg 29% 300 ezer forint felett.

5. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK ÁGAZAT SZERINTI MEGOSZLÁSA



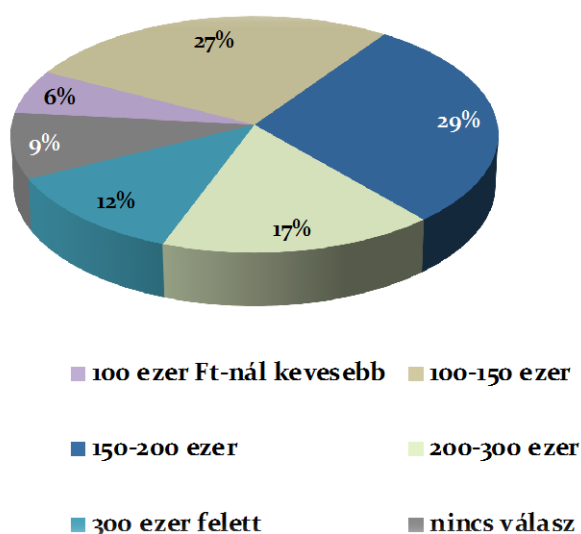
A négy ágazat közül a szállítás területén találjuk a legmagasabb, a feldolgozóiparban pedig a legalacsonyabb jövedelmeket a vizsgált munkavállalói csoportokban. A kereskedelemben, és a vendéglátás, turizmus területén a kettő között alakulnak a bérek. A feldolgozóiparban a nem irodai

munkát végzők 40%-a nettó 150 ezer forintot vagy ennél kevesebbet keres; a kereskedelemben közel azonos, 37% a viszonylag alacsony jövedelemmel rendelkezők aránya. A vendéglátás, turizmus területén dolgozók 32, a szállításban dolgozók 24% kap legfeljebb 150 ezer forintot.

A nagyobb cégeknél jobbak a fizetések, legalábbis alacsonyabb a keveset keresők aránya; a 10 fős vagy ennél kevesebb embert foglalkoztató cégeknél csaknem 50% az olyan munkavállalók aránya, akik nem keresnek többet 150 ezernél. Nem meglepő módon jelentősen magasabb a diplomások, mint az alacsonyabb végzettségűek fizetése, és kimutatható az eredményekben a férfiak és a nők közötti bérkülönbség is a férfiak javára.

Fontos megjegyeznünk, hogy a különböző ágazatokban és az eltérő méretű cégeknél dolgozók jövedelme közötti különbségekben megjelenhet a nem teljesen bejelentett bérek problémája, ezt a rendelkezésünkre álló adatok alapján nem tudjuk figyelembe venni az értelmezés során.

6. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK JÖVEDELEM SZERINTI MEGOSZLÁSA



A válaszadók 55%-a legalább öt éve a jelenlegi munkahelyén dolgozik. Az idősebbekre (45 éven felüliek) valamint a 100 főnél többet foglalkoztató cégeknél dolgozóakra jellemző leginkább, hogy régóta vannak a jelenlegi munkahelyükön. Az utolsó egy évben a minta 11%-a váltott munkahelyet.

A legfontosabb ok, ami miatt munkahelyet váltanak a válaszadók, az **a magasabb jövedelem** (61%-nál szerepet játszott a legutóbbi váltásban). Fontos vonzerőt jelentett a váltásban a jövedelem mellett még a **jobb munkakörnyezet, a kiszámíthatóság, biztonság** és a **rugalmasabb munkaidő** is. Nem elhanyagolható azok aránya, akik komolyabb **szakmai kihívást, fejlődési lehetőséget** kerestek, amikor váltottak (44%), vagy a korábbiánál magasabb beosztásba mentek el dolgozni (40%).

Szintén viszonylag fontos (a válaszadók 30-40%-ánál szerepet játszottak a váltásban) a munkahelyi **szolgáltatások** köre, a **kedvező elhelyezkedés** és a **kevesebb stressz**.

Ugyanakkor, ha csak egy okot lehet választani, vagyis meg kell jelölni a váltás legfontosabb okát, akkor nagyon határozottan kiemelkedik a magasabb jövedelem – vagyis a környezet, beosztás stb. nem elsődleges szempontok a fizikai dolgozók esetében.

Azok körében, akik a magasabb jövedelem miatt váltottak legutóbb állást, a legjellemzőbb a 20%-os bérkülönbség, de előfordulnak olyanok is, akik ennél kisebb különbség miatt is váltanak

és jelentős azok hányada is, akik a korábbi fizetésük duplájáért, vagy ennél is magasabb összegért hagyták el a korábbi állásukat. Az adatok alapján elmondható, hogy minél alacsonyabb jöved

2. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓK SZERINTI LEGFONTOSABB 5 SZEMPONT ÁGAZATOK SZERINT (ÁTLAGÉRTÉKEK 1-TŐL 5-IG TERJEDŐ SKÁLÁN)

	Feldolgozóipar		Kereskedelem		Vendéglátás, turizmus		Szállítás	
	Jövedelem és juttatások nagysága		Jövedelem és juttatások nagysága		Jövedelem és juttatások nagysága		Jövedelem és juttatások nagysága	
1	Jövedelem és juttatások nagysága	4,0	Jövedelem és juttatások nagysága	3,7	Jövedelem és juttatások nagysága	3,6	Jövedelem és juttatások nagysága	3,9
2	Bejelentett jogviszony	3,6	Bejelentett jogviszony	3,3	A munkahelyi feladatok egyértelműek, jól szervezettek	3,3	Munkaidő beosztás (műszakok) szervezése, pihenőidő	3,4
3	Világos, hogy a cég mit szeretne elérni és ebben Önnek mi a szerepe	3,5	Világos, hogy a cég mit szeretne elérni és ebben Önnek mi a szerepe	3,2	Étkezési lehetőség / támogatás	3,2	A munkahelyi feladatok egyértelműek, jól szervezettek	3,3
4	A munkahelyre való eljutás (közlekedés) lehetősége és támogatása	3,4	A munkahelyre által kínált fejlődési, előrelépési lehetőség, szakmai kihívás	3,2	Munkaidő beosztás (műszakok) szervezése, pihenőidő	3,2	Bejelentett jogviszony	3,3
5	A fizikai környezet színvonala általában	3,4	A munkahelyi feladatok egyértelműek, jól szervezettek	3,2	Megfelelően tájékoztatják a munkahelyi történésekről és figyelembe veszik a véleményét	3,1	Étkezési lehetőség / támogatás	3,3

A jövedelem mértéke után a feldolgozóiparban és a kereskedelemben a bejelentett jogviszony a második legfontosabb probléma, miközben a vendéglátás, turizmus világában a jól szervezett, egyértelmű munkahelyi feladatok terén van szükség javulásra, a szállításban dolgozóknál pedig a munkaidő-beosztás kerül a második helyre.

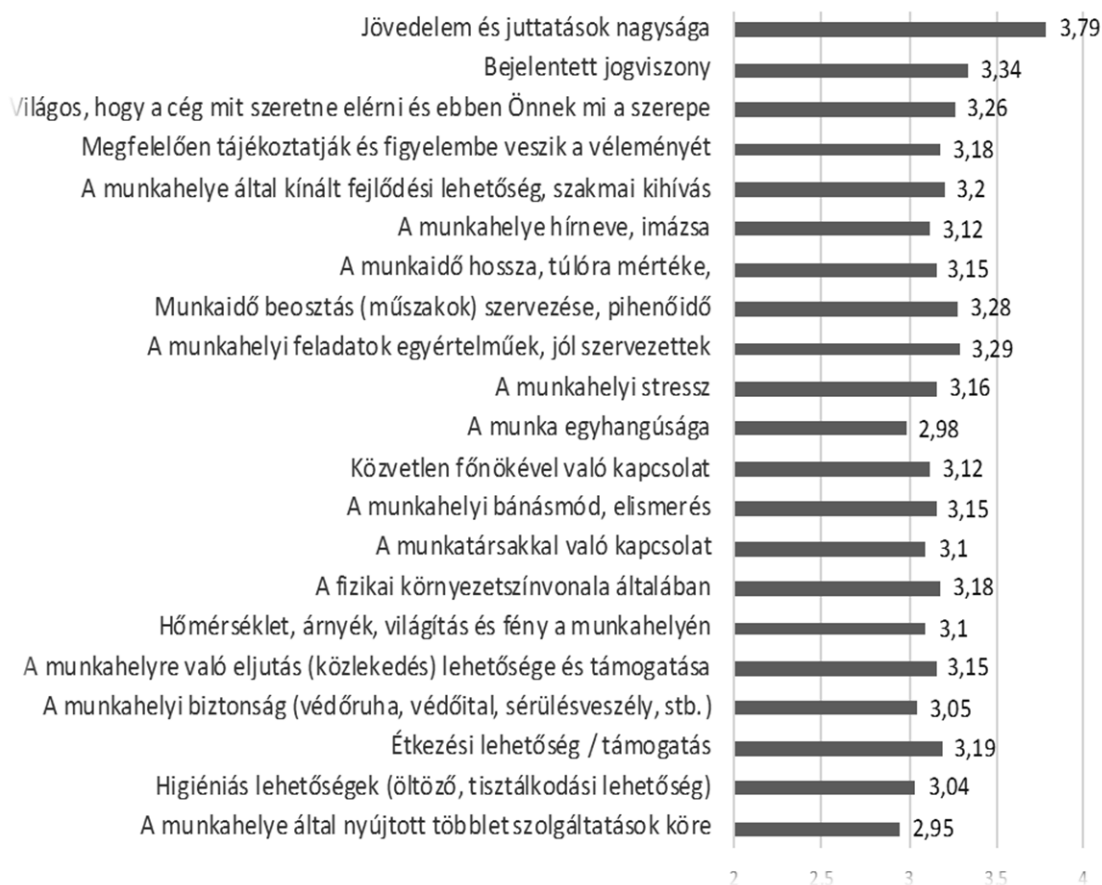
A feldolgozóiparban és a kereskedelemben dolgozók számára a harmadik legfontosabb javítandó a cég céljaival és a munkavállalók ebben betöltött szerepével kapcsolatos. A vendéglátásban, turizmusban dolgozóknál az étkezési lehetőségek, a szállítás területén működőknél pedig a feladatok szervezetsége kerül a harmadik helyre a legfontosabb problémák között.

A feldolgozóiparban dolgozók fontosnak tartják még a közlekedés támogatását és a fizikai környezet színvonalának javítását. A kereskedelemben kritika éri a munkahelyeket a fejlődési, előrelépési lehetőségek, valamint a munkahelyi feladatok szervezetsége terén.

A vendéglátás, turizmus területén dolgozók körében helyet kapott az első 5 legfontosabb problémában a munkaidő-szervezés és a munkahelyi kommunikáció is.

A szállítás területén dolgozók körében a bejelentett jogviszony került a negyedik helyre az étkezési lehetőségek problémája pedig az ötödikre.

7. ÁBRA: A VÁLASZADÓK SZERINT LEGFONTOSABBNAK RANGSOROLT PROBLÉMÁK
(ÁTLAGOK 1-TŐL 5-IG TERJEDŐ SKÁLÁN)



A jövedelmek és juttatások területén az átlagosnál magasabb arányban várnak változást a szakmunkás végzettségűek, valamint a feldolgozóipar és a szállítás területén dolgozók. A bejelentett jogviszony területén ugyanezen munkavállalói csoportok igényelnek javulást, valamint figyelemre méltóan magas arányban elégedetlenek a nagy cégeknél dolgozók.

Észrevehető az is a változási igényeket vizsgálva, hogy számos területen elégedetlenebbek a férfiak, mint a nők, valamint az, hogy a középső korcsoportba tartozók (36-46 évesek) az átlagosnál magasabb arányban tartják fontosnak, hogy javítson a munkahelyük a jelenlegi helyzeten.

A magyar munkaerőpiac az elmúlt néhány évben jelentős változásokon ment keresztül. A hosszasan tartó gazdasági konjunktúrának köszönhetően a korábbi kínálati piac egy időre biztosan lezárult, a munkavállalók új, a rendszerváltozás óta (és előtte is) ismeretlen alkupozícióba kerültek a munkáltatókkal szemben. A korábbi „elmehetsz, sokan állnak sorban a helyedért” üzenet, illetve a csupán a juttatások emelésére alapozott vállalati megtartáspolitikák már nem fenntarthatóak.

A korábbi vezetői beidegződések a kényszer ellenére is csak lassan változnak, igaz, hogy vállalatmérettől, tulajdonosi háttértől függően eltérő sebességgel. A multinacionális nagyvállalati környezetben a munkavállaló jóllétét, munkahatékonyágát támogató intézkedések, akár üzleti racionalitásból, akár az anyavállalat által közvetített vállalati kultúra okán korábban is fókuszban voltak. A KKV szektorban dolgozó menedzsmentek is egyre inkább rájöttek arra, hogy más megközelítést kell alkalmazni értékes munkavállalók megtartása érdekében akkor, amikor –

különösen a fiatalabb generációkhoz tartozó munkavállalók – könnyen választhatnak maguknak új munkahelyet a környék vonzóbb ajánlataiból.

Talán kényszerből is, de a multinacionális vállalatoktól a közép- és kisvállalatok felé terjedő kultúraváltási folyamat indult meg azzal, hogy a munkavállalói pozíciók erősödtek az elmúlt években. A most megfigyelhető tendencia a munkavállalók választási lehetőségeit, mozgásterét bővíti, azonban kölcsönös hasznot hozhat mindkét oldalnak. Egy tudatos, fejlesztő fókuszú HR-megközelítés a vállalatok számára elkötelezettebb, lojálisabb munkatársakat biztosít, ami pedig az egyéni és szervezeti hatékonyságban, ezáltal a termelékenységben fog javulást hozni.

Amint az írásunkban bemutatott két reprezentatív kutatás is alátámasztja, a bérek szükségszerű emelése mellett olcsóbb és értékteremtő befektetés a jövedelmen kívüli tényezők fejlesztésébe fektetni: a karrierperspektíva, illetve több más, nem anyagi természetű juttatás – például a barátságos, nyitott munkahelyi légkör, a munkahelyi környezet racionális újragondolása, a vállalati jóléti, szociálpolitikai szolgáltatások, képzési, fejlődési lehetőségek, egy összességében vonzó munkáltatói márka – felmutatása teszi hosszú távon lojálissá a kollégákat. Az egészséges mértékű fluktuáció mellett az új minőségi munkaerő bevonásában is igen nagy szerepet játszanak a vállalat által biztosított, jó hírnevet erősítő tényezők.

Irodalomjegyzék:

Deloitte (2017): 2018 Global Human Capital Trends. URL:

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>, Utoljára letöltve: 2019. január 7.

Marek László (2015): Az Y generáció munkamotivációjának és munkával kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálata. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Budapest.

Maylett, T. – Wride, M. (2017): The Employee Experience - How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. Wiley. New York.

Meister, J. C. – Mulcahy, K. J. (2017): The Future Workplace Experience - 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees. McGraw-Hill Education. New York.

Poór József – Kovács Ádám – Kolbe Tamás – Csapó Ildikó (2018): Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben 2018. Szent István Egyetem. Budapest.

Roóz József – Heidrich, Balázs (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. Budapesti Gazdasági Főiskola. Budapest.

Sandberg, J. (2008): For many employees a dream job is one that isn't a nightmare. Wall Street Journal, 2008. április 15.

KÁRPÁTI LÁSZLÓ

ADALÉKOK A ROBOTIZÁCIÓ ÉS A BIG DATA EGYES SZAKMÁKAT ÉRINTŐ HATÁSAIHOZ

Változások a nemzetközi munkaerőpiacon

Automatizálás, rutinizáció és intermediáció

Az automatizálás során a gyártók igyekeznek minden olyan lehetséges munkafolyamatot, amelyet addig emberi kéz végzett, hatékonyabbá, energia-, anyagtakarékosabbá és gyorsabbá tenni. Ennek egyetlen jelenleg ismert formája a folyamat humán tényezőinek a lecserélése gépekre, illetve számítógép vezérelt szereplőkre. Ez a folyamat különösen azokat a szakmákat, illetve munkafolyamatokat érinti, amelyek az alábbi kategóriákba esnek:

- a) nem igényelnek magasszintű végzettséget (pl. szalag mellett dolgozó munkások, gyorséttermi alkalmazottak);
- b) egyoldalú, monoton munkafolyamatok elvégzésére irányulnak (összeszerelők, bontók);
- c) újszerű megoldásokat és kreativitást nélkülöző foglalkozások.

Fenti három folyamat esetén lehetséges az egyes munkafolyamatok (vagy éppen a teljes munkafolyamat) **automatizálása**, vagyis adott feladatnak (vagy akár a teljes folyamatnak) előre beprogramozott algoritmusú gépekkel történő elvégzetetése. Ez a lehetőség akkor is fennáll, ha egy mesterember munkája a **rutinizáció** „áldozatául esik”. Ez rendszerint annak tudható be, hogy a kreatív és újító szellemű fejlesztők, alkotók törekednek arra, hogy a lehetséges munkafolyamatokat egyszerű algoritmusokká alakítsák, amelyek ilyenén formán egy programvezérelt egység által is könnyedén és pontosan elvégezhetők.

Susskind (2018, 179-182.old.) a rutinizáció két formáját különíti el egymástól: a külső és a belső fajtát. Amíg a külső rutinizáció akkor érhető tetten, amikor online környezetben válnak elérhetővé olyan információ és erőforrások, amelyhez korábban kizárólag a szakemberek fértek hozzá, jelenleg azonban bárki számára hozzáférhető és használható, addig a belső rutinizáció során továbbra is szakemberek dolgoznak az adott területen, ámde leegyszerűsített formanyomtatványokkal és egyéb dokumentumokkal, így biztosítva modern túlélésüket.

Emellett, érdemes még megemlíteni a közvetítőknak (**mediátoroknak**) a megváltozott szerepét a munkaerőpiacon: noha számos utazási iroda, ingatlanközvetítő vagy biztosítási cég alkalmaz közvetítőket, akik tájékoztatják az ügyfeleket a lehetséges általuk igénybe vehető szolgáltatásokról, ez ma már nem törvényszerűen kell hogy a hagyományos fizikai kontaktus segítségével történjen, azaz a közvetítő személyt kiiktatják a folyamatból (**dezintermediáció**). Az internetnek hála napjainkban számtalan olyan fent leírt cég kínálja szolgáltatásait, amelyek nélkülözik például a felek egy térben történő jelenlétét, értsd: egy online kalkulátor és szolgáltatói felület segítségével könnyedén megoldható egy utazás megvalósítása, egy biztosítás megkötése vagy egy ingatlan megvásárlása. Ilyen esetekben beszélhetünk **reintermediációról**, amikor is a közvetítő jelen van a folyamat során, ámde virtuális formában, szemben annak hús-vér változatával.

Kárpáti László PhD hallgató, Eszterházy Károly Egyetem Neveléstudományi Doktori Iskola.

A gépi intelligencia szerepe a munka világában

A *mesterséges intelligencia (A.I.)*, valamint a gépi tanulás (*machine learning*) rohamos fejlődésének köszönhetően egyre több állás kerül veszélybe, különösen mivel a fenti tényezők egyre magasabb szintű szerveződéssel rendelkeznek. Ennek hatására pedig akár olyan magas szintű végzettséget igénylő szakmák, mint a tanár, az orvos vagy éppen a mérnök is veszélybe kerülhetnek a közeljövőben. Hasonlóképpen veszélyeztetett pozícióba juthatnak az olyan eddigi foglalkozások gyakorlói is, mint például az újságírók, kutatók, illetve írók is. Ezekről egy későbbi pontban írok.

A szakmák jelenleg fennálló világa átalakulás előtt áll: némely szakmák gyorsan fognak megszűnni, míg néhány társuk lassan adja át a helyét „az utódnak”. Susskind állítása szerint a szakmák korszakának a végét a következő négy nagy változásban érhetjük tetten (2018, 161. o.):

- a) a testreszabott szolgáltatások változása,
- b) a hagyományos kapuőrök megkerülése,
- c) a munkahelyi passzívitást, reaktivitást felváltja a proaktív szemléletmód,
- d) a „többet kevesebbért” kihívása.

Vegyük sorba ezeket a folyamatokat!

A testreszabott szolgáltatásokat érintő változások elsősorban az egyedi és kézzel készült termékek piacán érvényesülnek: amíg korábban az ilyen áruk elkészítéséhez nagy szakértelem szükségeltetett, amellyel kizárólag a korszak mesterei, majd később az ő tanítványaik bírtak, addig napjainkban ez a folyamat teljesen felbomlott. Mivel az olcsó tömegtermékek korszakát éljük, amelyeket bárki könnyedén beszerezhet külföldről az olyan weboldalak segítségével, mint például az eBay, a Wish, a Gearbest vagy akár az Aliexpress, így a személyre szabott egyedi gyártású termékek piaci szegmense egyre szűkülni látszik. Ennek a trendnek azonban némileg ellentmond, hogy a tömegtermékek fogyasztásával párhuzamosan ismételten egyre élénkebb a kézműves termékek iránti kereslet. Jó példái ennek a kézműves sörök, a személyre szabott megrendelési igényeket kielégítő lábbelik vagy éppen személyautók. Utóbbi kategóriák jellemzően inkább a tehetősebb rétegek által igénybe vett szolgáltatások.

Ahogy a régi mesterek és tanítványaik kezéből napjainkra kikerültek a mesterségek kulcsai, úgy változott meg korábbi „kapuőri” pozíciójuk: amíg eddig az egyes szakterületek tudásának ők voltak a kizárólagos őrzői, addig a 21. században már minden téren megkerülhetővé váltak. Ennek oka részben az internet megjelenésében, részben pedig a különböző online közösségek kialakulásában és azok proaktív mivoltában keresendő.

Az online közösségek magasfokú aktivitásának és kiterjedtségének köszönhetően mára teljesen természetesnek tekinthető, ha valaki akár orvosi, akár pénzügyi problémáira előbb próbál az interneten segítséget kérni vagy információt begyűjteni, mint hogy egy orvoshoz vagy egy közgazdászhoz forduljon. Ez részben teljesen érthető, hiszen az eldugott falvak vagy kisebb települések esetében egy stabil és szélessávú internetkapcsolat sokszor jóval könnyebben elérhető a háztartások számára, mint a hatékony orvosi vagy pénzügyi szakértelem. Ezt a pozitív oldalt erősítik az olyan online szakmai közösségek, mint amelyeket a későbbiekben az egészségüggyel foglalkozó résznél látni fogunk.

Ugyanakkor, nem minden interneten elérhető tartalom származik megbízható forrásból: orvosi és pénzügyi jótanácsot vagy személyes tapasztalatot bárki megoszthat a másikkal, azonban érdemes ezekkel kapcsolatban óvatosan eljárni és mégis kikérni egy szakember előzetes szakmai véleményét, hiszen egy betegségre javasolt házi gyógymód nem feltétlenül van tekintettel az

illető allergiájára vagy egyéb érzékenységre, ami eredményezhet a későbbiekben akár súlyos szövődményeket is. Ez a korábbi időszakok nagymesterei által használt módszerek esetében ritkábban fordulhatott elő, hiszen az ő megoldásaik és termékeik, szolgáltatásaik már egytől-egyig kipróbált és jól működő elvek szerint működtek.

Ezzel szemben a korábban bemutatott Web 2.0-ás proaktív, a tartalomgyártásban aktívan részt vevő közeg, aki nem rendelkezik kellő szintű tudással egy olyan szakterületen, amelyről éppen tartalmat készít, vagy egyszerűen csak megosztja azt, kockázatnak teszi ki mindazokat, akik esetlegesen kipróbálják az általa leírtakat, mint mondjuk a házi gyógymódok vagy a számítógépes felhasználók életét esetlegesen megkönnyítő, ismeretlen forrásokból származó programok esetében. Számos esetben hasonlóan ellenőrizetlenek számítanak a Wikipedia szócikkei is, amelyet jelenleg is sokan használnak fel, mint elsődleges információforrást, legyen szó akár egy iskolai házi feladatról vagy éppen egy szakdolgozatról. (Megjegyzem, hogy ha maga a szócikk nem is feltétlenül tartalmaz pontos vagy releváns információkat, a jegyzetekben megadott források sok esetben jóval hasznosabbnak bizonyulnak.)

A fenti jellemzők áttekintése után most lássuk, milyen lehetséges változásokat tapasztalhatunk az olyan prominens ágazatok esetében, mint az egészségügy, az oktatásügy, illetve a szolgáltatóipar.

Egészségügy

Az internet megjelenésével és elterjedésével párhuzamosan egyre több információ került és kerül fel naponta a növekvő számú online felületekre. Ezzel párhuzamosan gombamód szaporodnak az olyan online közösségek is, amelyek találkozási felületet biztosítanak a világ legkülönbözőbb pontjain élő embereknek. Nincs ez másképpen az egészségügyben sem, ahol egyre több online adatbázis alakul a legkülönbözőbb betegségek feltérképezésére és diagnosztizálására.

Magyarországon a legismertebb online orvos-beteg fórum, amely egyben a betegségek öndiagnosztizálásnak és eszmecseréjének a helyszíne, a www.webbeteg.hu, illetve a betegségekről való tájékozódásban szintén segítséget jelenthet a Wikipedia is, noha az itt közölt információkat mindig érdemes fenntartással kezelni.

Külföldön hasonló feladatot látnak el az olyan oldalak, mint például a NHS Choices (<https://www.nhs.uk/pages/home.aspx>) vagy a WebMD (www.webmd.com), amelyek mind a tünetekről, mind az esetleges kezelésekről tájékoztatják az olvasókat. Emellett mára már kialakultak olyan orvosok adatait tartalmazó adatbázisok, mint a Doctor on Demand (<https://www.doctorondemand.com>) vagy a BetterDoctor (<https://betterdoctor.com>), ahol a betegeknek lehetőségük van felvenni a kapcsolatot a különböző szakemberekkel. A fenti orvosi fórumok mintájára változatos weboldalak születtek a betegek számára is, elég csak a korábban említett www.webbeteg.hu -ra, vagy a PatientsLikeMe (www.patientslikeme.com) nevű oldalakra gondolni, ahol a betegek megoszthatják egymással egy-egy adott betegség kapcsán szerzett ismereteiket, tüneteiket és az általuk kipróbált gyógymódokat, valamint azok hatását is.

Hasonló szerepet töltenek be az orvosok esetében az olyan weboldalak, mint a Sermo (www.sermo.com), az Univadis, korábban quantiaMD (www.univadis.com), illetve a Doximity (www.doximity.com). Az orvosok számára további tájékozási lehetőséget jelent az Epocrates nevű IOS-re elérhető gyógyszerreferencia-forrás, amely megkönnyíti mindazon angol nyelvű gyógyszerkészítmények gyors böngészését, amelyet korábban katalogizáltak a rendszerben.

Az online fórumokon kívül számos egyéb módon van jelen a robotika napjaink egészségügyében. Az Egyesült Államokban az orvosi cikkek feldolgozását és kiértékelését az olyan magas szintű számítógépek valósítják meg, mint az IBM Watsonja vagy a KnIT (Knowledge Integration

Toolkit). Az utóbbi további érdekessége, hogy nem pusztán analizálja az összegyűjtött forrásokszövegeket, hanem egyúttal hipotéziseket is generál a meglévő adatok alapján!

A fenti jelenségen túlmenően, az Egyesült Államok kórházaiban egyre nagyobb számban találhatóak olyan mesterséges intelligenciájú egységek, mint a TUG robot, amelynek feladatai közé tartozik, hogy a rábízott kórházakban egyrészt szállítsa a szükséges orvosságokat és egyéb felszereléseket a személyzet és a betegek számára, másrészt felelős a betegek receptjeinek a kitöltéséért! A rendszert legkevesebb 140 egészségügyi intézmény használja az Államokban. A robotok orvoslásban betöltött szerepe kapcsán érdemes megemlíteni, hogy a mesterséges intelligencia fejlődésével párhuzamosan a robotok külső megjelenésének átszabhatósága is előrelépést mutat. Így könnyedén megvalósítható célnak látszik, hogy a jövőben a súlyos beteg, ágyhoz kötött páciensek esetén robottársalkodók legyenek az ágyuk mellett, kiváltva ezzel akár a betegellátó személyzetet is.

A korábban említett TUG robothoz hasonló önvezérelt, külső beavatkozást egyáltalán nem igénylő megoldást jelent az inzulinadagolásban a Medtronic (www.medtronic.com/hu-hu/index.html) nevű cég által alkalmazott inzulinpumpák is.

A robotok által támogatott (vagy éppen vezérelt) világban az olyan jelenségek, mint a távgyógyítás, „távegészségügy” teljesen természetesek lesznek majd: az egyes betegek adatait vagy egy hatalmas központ szerver, vagy több kisebb regionális szerver, esetleg egy felhőalapú tárhely kezeli majd, így váltva ki az orvosi jelenlét szükségességét. A feltöltött adatokat számítógépek elemzik ki, így a korábbi orvosi eredmények és kezelések listázása percek alatt elérhetővé válik, akárcsak a lehetséges kezelések javaslatai.

Az orvostudomány életében a robotok még a korábinál is nagyobb szerepet fognak betölteni, különösképpen a műtétek elvégzése során, ahol bár a gyakorlott orvosi kéz magabiztosan dolgozik, mégis, az emberi életben rejlő természetes és mesterséges kopások (betegségek, öregedés, kimerültség, alkoholizmus, stb.) az esetlegesen felmerülő figyelmetlenséggel párosulva akár halálos kombinációt is eredményezhet. Az ilyen eseteknél jelenthet kiemelkedően nagy segítséget a szakemberek számára az irányított robot, amelynek finommechanikus mozgása egyre kifinomultabbá vált a beépített szenzoroknak köszönhetően. Így akár az olyan óvatos mozdulatokat igénylő műveletek, mint például egy tojás feltörése is zökkenőmentesen megvalósítható általuk. A rendszer működőképességét mutatja, hogy a „Lindbergh-operáció” keretében egy amerikai orvosi csapat több mint 6000 km távolságból sikeresen hajtott végre epehólyag eltávolítást egy francia női betegen, irányított robot segítségével! Tették mindezt 2001 szeptemberében.

A fentiekén túlmenően, a hétköznapi orvoslás terén is számtalan újítási kísérlet és áttörés történt a múltban, mint például a Google és a Novartis intelligens kontaktlencséje⁶, amely ugyan nem valósult meg, de remek kutatási és piaci teret tárt fel. Az otthoni betegellátásban kulcsszerepet tölthet be a GlowCap nevű intelligens doboz, amelynek feladatai közé tartozik, hogy figyelmeztesse a beteget, ha esetlegesen elfelejtette volna bevenni a gyógyszerét. Emellett tájékoztatja az illetékes orvost a páciens pontos gyógyszerfogyasztásról, végül értesíti a megbízott gyógyszerészt, hogy ha a páciens által felírt gyógyszerek esetleg fogyóban lennének.

A mindennapi életünk során is számtalan okos eszközt használunk, amelynek léteznek egészségügyi felhasználási lehetőségei, sőt egyeseket kifejezetten ezzel a céllal fejlesztettek ki. Napjainkban több olyan telefongyártó is létezik, akik saját telefonjaik mellett mára már a hordozható eszközök (wearable products/technologies) piacára is sikerrel betörték. Az első ilyennek tekint-

⁶ A termék bukásával kapcsolatban lásd: <https://labiotech.eu/features/contact-lens-glucose-diabetes/> és <https://www.fiercebiotech.com/r-d/novartis-chairman-google-smart-lens-a-high-risk-project>.

hető a Samsung, amelynek a telefonjaira előretelepítetten érkezik az S Health nevű alkalmazás, amely a telefon szenzorjai és ujjlenyomat-olvasója segítségével képes érzékelni a tulajdonosa szívverését, vérnyomását, illetve a beépített pedométer megmutatja azt is, hogy naponta hány lépést tett meg, illetve mennyi kalóriát égetett el. Hasonló technológiát vonultatott fel a Huawei (Huawei Health) és a Xiaomi (Mi Fit) is, akik közül a Xiaomi azóta egyre nagyobb szeletet hasít ki magának a hordozható eszközök piacából (ld. Xiaomi Mi Band).

Ugyancsak szignifikáns előrelépést jelent az emberi szervek pótlásában és a várólisták lerövidítésében a 3D-s nyomtatás, amely által lehetővé válik az előzetesen beszkenvelt és/vagy számítógépen vagy felhőn tárolt adatok alapján a különböző szervek és protézisek készítésére is.

Mindezen hordozható technológiák, a kórházakban, illetve otthonainkban elérhető eszközök fokozatosan váltják majd ki a jövőben a különböző szerepeket betöltő egészségügyi személyzetet, így azok továbbképzése különösen indokoltá válik majd. Ám nem csak ők kell, hogy ismételten beüljenek az iskolapadokba, hanem a jövő oktatói is, ha meg akarják tartani állásaikat.

Oktatásügy

A jelenleg a világ oktatásában tapasztalható trendek igen eltérő képet mutatnak az egyes országok tekintetében is, lévén minden országnak más a tanuláshoz és a kulturális javakhoz való viszonya, ugyanakkor bizonyos trendek itt is jól kirajzolódnak. Amíg néhány ország, mint például hazánk esetében is még igen domináns erővel bír a 19. századi tömegoktatás, a „porosz” nevelés a maga minden előnyével és hátrányával,⁷ addig a fejlett nyugati országokban lényegesen jellemzőbb az egyénre szabott oktatás, a számítógéppel támogatott tanulás (Computer Aided Education), vagy megengedett az iskolai tanórák keretén belül és azokon kívül is a táblagép, okostelefon és internet használata. Ez utóbbit sokszor a diákok saját eszközeinek a bevonásával oldják meg (BYOD – Bring Your Own Device).

Ez részben abból a felismerésből fakad, amellyel a 21. századi nemzetközi oktatásügynek szembe kell néznie: hogyan készítsük fel a jövő generációit olyan feladatok ellátására, amelyekre korábban nem is számítottunk? Vagy, miképpen válhatnak a jelen és a jövő generáció tagjai kompetens problémamegoldókká, hogy szembe tudjanak nézni az aktuális és potenciális nemzetközi kihívásokkal, mint a globális felmelegedés, a környezetszennyezés, a nemzetközi migráció, az éhínség, a különböző betegségek vagy a szegénység?

A nyugati oktatásügy igen hamar felismerte, hogy tanulói hatékonyabb iskoláztatásához szüksége van olyan újfajta motiválásra, ami korábban nem állt rendelkezésre. Így jelentek meg az okos eszközök, az internet, illetve az újraértelmezett, önálló vagy csoportos kreativitást (is) igénylő feladatok a modern tanári repertoárban. Ez a megközelítés különösképpen jól egybeesik a 21. századi fiatalok, az úgynevezett „Z-generáció” tagjaira egyebek mellett jellemző netfüggőséggel, a szignifikánsan magas óraszámú, a virtuális világban töltött idővel, az újdonságkereséssel és az azonnali visszacsatolás igényével. Bővebben ld. (Tari,2011), (Twenge, 2018).

A kortárs oktatási gyakorlatban egyre nagyobb teret kap az online felületeken végzett kutatás, információkeresés vagy éppen tájékozódás. A modern keresőmotorok mellett az egyik leggyakrabban látogatott online tudásforrás a Wikipédia, amely úgy hirdeti magát, mint „az online enciklopédia”, és valóban, enciklopédikus elrendezése, hivatkozásrendszere ténylegesen hasonlóná teszi egy elektronikus enciklopédiához, amely a nyomtatott változattal szemben jóval kevésbé

⁷ Ld. széleskörű elméleti tudás, de hiányzó gyakorlati ismeretek; problémacentrikus gondolkodásmód szemben a megoldáscentrikus megközelítéssel, stb.

nyersanyagigényes, környezetszennyező az előállítás vagy éppen gyorsan elavuló tudással szolgál. Hátránya ugyanakkor, hogy mivel bárki szerkesztheti, így gyakorlatilag éppúgy írhatják tudósok és szakemberek, mint laikusok és amatőrök.

Az internet elterjedésével párhuzamosan a különböző – elsősorban amerikai - egyetemek egyre nagyobb számban kezdtek el online kurzusokat kínálni a hallgatóságnak. Az így létrejövő MOOC-ok (Massive Online Open Courses) nem mások, mint az interneten keresztül (rendszerint ingyenesen vagy kedvezményes áron), elérhető egyetemi tananyagok, amelyek leggyakrabban videók és egyéb vizuális szemléltetőeszközök segítségével tanítják meg az éppen aktuális téma tudnivalóit.

A legismertebb ilyen online felületek: a Khan Academy (<https://www.khanacademy.org/>), amely a természettudományos ismeretek, a Udemy, (<https://www.udemy.com/>), a Coursera (<https://www.coursera.org/>), illetve a Udacity (<https://eu.udacity.com/>), amelyek a legkülönbélebb témákkal és tantárgyak listájával várják az online tanulni vágyókat. Ezenfelül egyre elterjedtebbé és ismertebbé kezd válni a Skillshare (<https://www.skillshare.com/>) nevű weboldal, amely jelenleg 22 ezer kurzust kínál a regisztrált tagoknak, elsősorban olyan produktív képességeket fejlesztve, amelyek az üzlet, az írás, a vállalkozás vagy éppen a fényképészet területéhez köthetők.

A tanárok munkáját, illetve a felsőoktatásban zajló kutatómunkát hívatott megkönnyíteni az internet segítségével elérhető számtalan ingyenes online folyóirat és könyv is. Ehhez kapcsolódik, hogy a Gates házaspár által létrehozott alapítvány ígéretet tett, hogy 2017-től kizárólag olyan tudósokat és kutatásokat fog anyagilag támogatni, akik az általuk végzett kutatások eredményeit ingyenesen elérhető teszik online formában, így ösztönözve őket a nemzetközi tudásközvetítésre.

A fejlett országok oktatási rendszerének egyik legkomolyabb jövőbeli kihívását az fogja jelenteni, hogy mennyire hatékonyan képes megbirkózni:

- az egyre inkább elértektelenedő végzettséget nyújtó diplomákkal és szakokkal (pl. bár a művészeti képzések előnyt jelenthetnek a formatervezés és általában bármifajta vizuális megvalósítás során, önmagukban igen csekély munkaerőpiaci értékük van),
- az értéküket veszített képzések következtében egyre nagyobb arányban alulfoglalkoztatottá vagy munkanélkülivé váló volt tanulók - immár mint munkaerő - tömegével,
- a globális világ-, és munkaerőpiac által az oktatással szemben támasztott követelményekkel szemben (pl. ma mindenki számára a két legfontosabb tantárgy az informatika és az idegen nyelv - elsősorban az angol nyelv - és legalább egy szintén profitábilis nyelv (pl. spanyol, orosz, kínai, arab) ismerete kellene, hogy legyen az elérendő cél, mivel ezeken szakértelmet szinte azonnal piaci pozícióra válthatják a tanulók),
- a globális gazdasági verseny következtében egyre jobban kiéleződő politikai helyzettel és az annak nyomában felbukkanó politikai nyomással szemben.

Szolgáltatóipar

A szolgáltatóipar egyik prominens szegmense a szállítmányozás, amelyre igen jelentős befolyással fog hatni a gépi intelligencia. A Google önvezető autói, bár számos balesetet okoztak, illetve szenvedtek el az elmúlt időszakban – elsősorban az autóban lévő emberi sofőr figyelmetlensége folytán – mégis egyre biztonságosabbá válnak. Ez a fejlődés egy ponton túl azt eredményezi

majd, hogy a hagyományos személyszállításban már egyáltalán nem lesz szükség semmifajta emberi beavatkozásra, mivel az önvezető gépjármű biztonságosan és a lehető legrövidebb úton fogja eljuttatni utasait a megadott úti célhoz. Emellett a közúti áruszállítást is megreformálhatják az ilyen gépjárművek: a kamionsofőröknek már nem kell többé a kialvatlanság és a túlhajtottság miatt aggódnuk, hiszen a gépsófor ilyen esetekben átveszi tőlük a feladat elvégzését, amíg a kamionos pihen egy kicsit. Ezekben az esetekben remekül megvalósul az ember és a gép kölcsönösen hasznos együttműködése, anélkül, hogy bármelyik is a másik munkáját veszélyeztetné. Olyan ez, mint egy plusz biztonsági intézkedés a közúti közlekedés biztonsági szintjének az emelése érdekében.

Ugyanakkor, ez a technológia károsan érintheti a taxisofőröket, akiknek a pozícióját így is fenyegeti az Uber nevű alkalmazás: az alkalmazás segítségével bárki jelentkezhet sofőrnek és így lehetőség nyílik arra, hogy a leendő utasok és sofőrök az alkalmazáson keresztül kapcsolatba lépjenek egymással és a taxisok kihagyásával oldják meg az utazást. Ez a jelenlegi forgatókönyv ugyanakkor igen komoly anyagi veszteséget képes okozni a taxisoknak.

Következtetések

Tanulmányomban röviden megvizsgáltam a 21. században egyre erőteljesebben jelentkező **okostechnológia, mesterséges intelligencia, a big data** és a **robotizálás** három ágazatban gyakorolt hatását. Bemutattam számos olyan jelenleg is működő szolgáltatást, amely a későbbiekben jelentős hatással lehet életünkre, illetve ezen ágazatok dolgozóinak a jövőbeli foglalkoztatottságára nézve. Emellett felvázoltam néhány a jövőben megvalósuló, illetve vélhetően megvalósuló eljárást, amelyre joggal tarthatnak igényt a jövő fogyasztói. Úgy vélem, hogy a közeljövőben nagyobb hangsúlyt kell fektetni például az oktatásügyben a kreatív és önálló gondolkodásmód, illetőleg a gyakorlati tudás fejlesztésére, tekintettel arra, hogy az eljövendő korok munkahelyein ezen képességek mind jobban igénybevételebe kerülnek. Ráadásul, számtalan embernek ez lesz a munka világába jutás egyetlen eszköze, mivel a robotok kora és az emberi munkanélküliség hajnala erősen közeleg.

Irodalomjegyzék:

- Bostrom, N. (2015): Szuperintelligencia. Utak, veszélyek, stratégiák. Ad Astra Kiadó, Budapest.
- Fekete Beatrix (2018): Jön a negyedik ipari forradalom és kereshetünk magunknak új munkát. Portfolio.hu, február 20. <https://www.portfolio.hu/vallalatok/jon-a-negyedik-ipari-forradalom-es-kereshetunk-magunknak-uj-munkat.277111.html>. (Letöltve: 2018. 08. 20)
- Ford, M. (2017): A robotok kora – Milyen lesz a világ munkahelyek nélkül? HVG Könyvek kiadó, Budapest.
- Némethy Krisztina – Poór József (2019): A jövő munkahelye az ipar 5.0 küszöbén. Munkaügyi Szemle, 62. évf. 1. szám.
- Schirmacher, F. (2007): A Matuzsálem-összeesküvés. Scholar Kiadó, Budapest.
- Susskind, D. – Susskind, R. (2018): A szakmák jövője. Antall József Tudásközpont, Budapest.
- Twenge, J. M. (2018): iGeneráció. Akik közösségi médián és okostelefonon nevelkedtek. Édesvíz Kiadó, Budapest.
- Turzó Ádám Pál (2016): A ma ismert világot totálisan elsöpri a negyedik ipari forradalom. Portfolio.hu, szeptember 20. <https://www.portfolio.hu/vallalatok/it/a-ma-ismert-vilagot-totalisan-elsopri-a-negyedik-ipari-forradalom.237125.html>. (Letöltve: 2018. 08. 20)
- Zimbaro, P. – Coulumbe, N. D. (2015): Man (Dis)connected. How technology has sabotaged what it means to be male. Rider Books, London.
- <https://www.fiercebiotech.com/r-d/novartis-chairman-google-smart-lens-a-high-risk-project> (Letöltve: 2018. 08. 20.)
- <https://labiotech.eu/features/contact-lens-glucose-diabetes/> (Letöltve: 2018. 08. 20.)

GELLÉRNÉ LUKÁCS ÉVA

PILLANATKÉP A BREXIT MUNKAERŐPIACI VONATKOZÁSÁIRÓL

A Brexit keretrendszer alapjai

2016. június 23-án az Egyesült Királyság szavazásra jogosult állampolgárai 51,9%-48,1% arányban úgy döntöttek, hogy országuk ne maradjon az Európai Unióban. Több szavazás is volt már az EU-ról vagy módosító szerződésekről az EU történetében, azonban a kilépés veszélye eddig precedens nélkülinek tekintendő. A kilépés jogi keretei teljesen újak, csak a 2009. december 1-jén hatályba lépett Lisszaboni Szerződés óta alkotják az EU jog részét, azt megelőzően egyáltalán nem volt uniós szinten szabályozva egy esetleges kilépés keretrendszere.

A Szerződésben foglaltak szerint „*Saját alkotmányos követelményeivel összhangban a tagállamok bármelyike úgy határozhat, hogy kilép az Unióból*”.⁸ A kilépés tehát egy önkéntes és egyoldalú aktus, amely nem igényli más tagállamok előzetes vagy utólagos jóváhagyását. Nem így a kilépés feltételrendszerének meghatározása. Hiába dönt önkéntesen egy tagállam a kilépés mellett, azt már az EU-ban maradó tagállamokkal közösen kell meghatározni, hogy milyen jogok és kötelezettségek származnak a kilépésből. Ennek megfelelően az említett 50. cikk további bekezdései előírják, hogy az Uniónak tárgyalnia kell a kilépésre vonatkozó rendelkezésekről, és megállapodás kötésére kell törekednie a kilépő állammal.

A megállapodást az Unió nevében a Tanács köti meg minősített többséggel eljárva, az Európai Parlament egyetértését követően. Kardinalis elem, hogy az EU-ban maradó tagállamok nem ratifikálják ezt a megállapodást, a nemzeti parlamentekhez nem jut el jóváhagyásra, azt a Tanács köti meg minden tagállamra kötelező hatállyal. Ráadásul még egyhangúság sem kell a Tanács részéről.

A létrejött megállapodás tervezet tartalmát a tagállamok tehát csak az EU szervein keresztül tudták befolyásolni, nem olyan nemzetközi szerződés a kilépési megállapodás, mint pl. egy csatlakozási szerződés, amelyet minden érintett államnak ratifikálnia kell. Ez a jogi megoldás megengedte, hogy egy egységes, erőteljes uniós pozíciót képviselhessen az Európai Bizottság, illetve hogy az Európai Tanács az EU egészének prioritásai fényében adja meg a tárgyalások menetrendjét, tartalmi irányait, megkerülhetetlen mérföldköveit. Az állampolgári jogok (citizen's rights) kérdése, amely témán belül a mobil munkavállalók helyzete is szabályozásra kerül, méltán tartozik a mérföldkövek közé.

Az állampolgári jogok megőrzése a Brexit folyamatban

A 2016. június 23-i brit döntést, és különösen a 2017. március 29-én beadott kilépési notifikációt követően napvilágra került politikai nyilatkozatok előre jelezték, hogy a munkaerőpiaci szempontok a legjelentősebbek közé tartoznak. Már 2016. június 24-én, egy nappal az egyesült királyságbeli népszavazás után úgy nyilatkozott az Általános Ügyek Tanácsa után a holland külügymi-

Gellérné Lukács Éva adjunktus, ELTE Állam- és Jogtudományi Kar.

A szerző véleményeket szívesen fogad: gellernelukacs.eva@ajk.elte.hu címen.

⁸ Az Európai Unióról szóló Szerződés (EUSz) 50. cikk (1) bekezdése.

niszter, hogy az EU-nak meg kell hallania az egyesült királyságbeli népszavazás üzenetét, és sokkal több figyelmet kell fordítania a munkahelyekre.⁹ A Visegrádi Négyek – az uniós tagállamok közül elsőként – már 2016. június 28-án közös nyilatkozatot adtak ki,¹⁰ amelyben kifejtették, hogy a kilépési tárgyalások során különös figyelmet kell fordítani az uniós polgárok helyzetére, azt a reciprocitás és méltányosság elveinek szem előtt tartásával kell kialakítani. 2016. június 29-én pedig az Állam- és Kormányfők Tanácsa jelezte, hogy a Belső Piachoz való hozzáférés mind a négy gazdasági szabadság – áruk, személyek, szolgáltatások és tőke – együttes elfogadásával valósulhat meg.¹¹ Ez az erős politikai üzenet hosszas tárgyalásokat vetített előre.

A 2017. április 29-i rendkívüli Európai Tanács ülés – amely először fogalmazott meg hivatalos uniós politikai észrevételeket a kilépés részleteivel kapcsolatban –, világossá tette, hogy az EU prioritást ad a kilépéssel érintett, korábban a szabad mozgás jogát gyakorló személyek védelmének (protecting citizen's rights).¹² A Tanács által elfogadott következtetések egyértelművé tették, hogy az állampolgári jogok védelméről az első tárgyalási szakaszban kell megegyezni, ezáltal további tárgyalásoknak egyfajta feltételévé tették az ezen a területen elérendő megállapodást. Ez a szakaszos tárgyalási technika, amelyet a Tanács előírányzott a következtetésekben, megkövetelte a gyors előrehaladást a jogok biztosítása terén. A megegyezést a brit kormány is sürgette, Theresa May többször nyilatkozott úgy, hogy számukra is csak a jogok teljes megőrzése elfogadható, erről több brit kormányzati dokumentum is született.¹³

Természetesen nemcsak a megegyezés sebességére, hanem tartalmi kérdéseire is kitértek a Tanács következtetései, amelyek – együtt olvasva a 2017. májusi tárgyalási irányelvekkel¹⁴ – gyakorlatilag a teljes uniós acquis-t felsorolták, mint továbbra is alkalmazandó jogszabályokat. Fontos hangsúlyozni, hogy az EU-27 a szabad mozgás szabályrendszer legfontosabb elemeinek megőrzését tűzte ki célul az érintett, megközelítőleg 4,5 millió uniós polgár és családtagja vonatkozásában.

Szerencsére a megegyezés hamar létrejött, a nyitott kérdéseket hamar sikerült rendezni. Ilyen nyitott kérdés volt például az uniós polgárokhoz később csatlakozó családtagok, illetve a kilépés után született gyerekek (future children) helyzete. A Felek végül is abban egyeztek meg, hogy a később született gyerekek is élvezhetik szüleik szerzett tartózkodási jogait, de az egyéb családtagok (pl. házastársak, regisztrált élettársak és szülők) csak akkor válnak jogosulttá, ha a kilépés napján már családtagnak minősülnek.¹⁵ Hasonlóan fontos kérdés volt, hogy a megszerzett huzamos tartózkodási jog milyen feltételekkel vesztethet el, marad-e az uniós jogban előírányzott két-éves távollét szabálya, vagy esetleg ennél hosszabb idejű távolmaradás sem vezetne a szerzett

⁹ <https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/gac/2016/06/24/> Letöltés: 2019. május 21. 'What we have to do is not continue with business as usual but rather look at the real concerns of citizens, such as jobs, security and migration.'

¹⁰ <http://www.visegradgroup.eu/calendar/2016/joint-statement-of-the-160629> Letöltés: 2019. május 19.

¹¹ <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-26-2016-INIT/en/pdf> Letöltés: 2019. május 19.

<https://epthinktank.eu/2016/07/04/outcome-of-the-european-council-of-28-june-2016-and-the-informal-meeting-of-27-heads-of-state-or-government-on-29-june-2016/> Letöltés: 2019. május 20.

¹² <https://www.consilium.europa.eu/hu/meetings/european-council/2017/04/29/>

Letöltés: 2019. május 1.

¹³ Pl. 2017 november 7-i technikai papír. Letölthető:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/657694/TECHNICAL_NOTE_CITIZENS_RIGHTS_-_ADMINISTRATIVE_PROCEDURES_IN_THE_UK.pdf

¹⁴ Negotiating directives, letöltés: 2019. április 20.

https://ec.europa.eu/commission/publications/negotiating-directives-article-50-negotiations_en

¹⁵ Draft Withdrawal Agreement, Article 10 (1) e). Letöltés: 2019. április 20.

https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/draft_withdrawal_agreement_0.pdf

jog elvesztéséhez. Ennek azért volt jelentősége, mert a Brexit kontextusában elvesző huzamos tartózkodási jog már nem pótolható, nem szerezhető meg újra, tehát a veszteség életre szól (miközben az uniós jog az Unión belül egy újabb ötéves, jogszerű és folyamatos tartózkodással megszerezhető). Ebben a kérdésben a Felek végül is a kedvezőbb, ötéves megoldást választották, tehát a szerzett jog kedvezményezettjei csak öt év távollét után veszítik majd el végérvényesen a megszerzett huzamos tartózkodási jogukat.¹⁶ Továbbá, fontos kérdés volt a kilépést követően elkövetett bűncselekmények szankcionálásának kérdése, miszerint a kedvezményezett uniós polgárok kiutasítását szabályozó uniós jog kiterjed-e erre az esetre. Az uniós jog sok garanciát tartalmaz, az Európai Bíróság sok ügyben döntött úgy, hogy a kiutasítás még bűncselekmény elkövetése esetén sem arányos.¹⁷ Ezért az uniós jog alkalmazása erős védelmet jelentett volna az érintetteknek. A Felek végül úgy állapodtak meg, hogy a kilépés után elkövetett bűncselekményekre már a nemzeti jogokat kell alkalmazni, tehát az uniós jog garanciái, az Európai Bíróság joggyakorlatából folyó védelmi mechanizmusok már nem lesznek alkalmazhatóak.¹⁸

Az Európai Bizottság 2018. február 28-án hozta végül nyilvánosságra a kilépési megállapodás állampolgári jogokat tartalmazó első, a tárgyaló Felek konszenzusát bíró szövegtervezetét, amelyet a brit kormánnyal való egyeztetéseket követően 2018. november 25-én az uniós Állam-és Kormányfők rendkívüli csúcstalálkozóján véglegesítettek. Mind a brit kormány, mind az EU-ban maradó tagállamok politikai erői pontosan tudatában voltak annak, hogy a kilépés során a kilépéssel érintett uniós polgárok és családtagjaik jogait garantálni kell.

Az állampolgári jogok konkrét tartalma a kilépési megállapodás szerint

A kilépési megállapodás állampolgári jogi részét valójában úgy jellemezném, mint egy pillanatfelvételt az uniós jog szabad mozgásra vonatkozó hatályos részének lényeges pontjairól: 52 oldalon, 30 cikkben gyakorlatilag lemásolja a munkaerőmozgást szabályozó uniós elsődleges és másodlagos jogszabályokat.¹⁹ Megtalálhatóak benne az EUMSZ 45. cikkének részei, a munkavállalók Unión belüli szabad mozgásáról szóló 492/2011/EU rendelet, a szabad mozgás és tartózkodás jogáról szóló 2004/38/EK és a szociális biztonsági koordinációról szóló 883/2004/EK rendelet legfontosabb szabályai. Miért kellett megismételni ezen szabályok lényegét ilyen hosszasan? Kifejezetten azért, mert ez lesz a Felek között a jogalap a jövőben. Az világos, hogy az EU-ban maradó 27 tagállamban a felsorolt uniós másodlagos jogszabályok a maguk teljességében hatályban maradnak. De mivel az Egyesült Királyság kilép, számára (vagyis az érintett állampolgárok számára) a rendeletek és irányelvek már nem lesznek kötelezőek, egyedül a kilépési megállapodás marad meg, mint a jogokat garantáló jogalap. Ezért kell minél részletesebbnek lennie, hogy a legkisebbre szorítsa a nem szabályozott kérdések körét, és félreérthetetlenül rendezze az állampolgári jogviszonyokat.

A kilépési megállapodás tartalmaz egy átmeneti időt,²⁰ mely szerint végső dátumként 2020. december 31-éig hatályban marad az uniós jog, és a rendelkezéseket ezután kell csak alkalmazni. A kilépési megállapodás kedvezményezettjei körébe azok tartoznak, akik 2020. december 31-én élnek, a másik fél területén dolgoznak vagy tanulnak (britek az EU-27 tagállamokban és uniós

¹⁶ Idib., Article 15 (3).

¹⁷ Töttös Ágnes, Az Európai Bíróság legújabb ítélkezési gyakorlatának hatása az idegenrendészeti jogalkalmazásra, In: Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XII., Pécs, 2011., HU ISSN 1589-1674, pp. 307-322., 313. oldal.

¹⁸ Ibid., Article 20(2).

¹⁹ Egészen pontosan a 19-68. oldalon a 9-39. cikkig szabályozza az állampolgári jogokat a tervezet.

²⁰ Draft Withdrawal Agreement, Article 126. Letöltés: 2019. április 20.

polgárok az Egyesült Királyságban).²¹ A szabályrendszer alapvetően három pilléren alapul: tartózkodási jogok, munkavállalási jogok és szociális biztonsági koordináció. A szöveg gyakorlatilag változatlanul és időhatár nélkül – az érintettek életére szólóan (lifelong) – őrzi meg az EU-27 és az Egyesült Királyság egymás területén élő, dolgozó (és tanuló) állampolgárainak és családtagjainak jelenlegi jogait.²² Amíg nem távoznak az érintett országból, nem érzékelnek változást a jogosultságaikban. Az érintett főbb jogok az alábbiak: szabad (engedélymentes) munkavégzés; folytatódó tartózkodás; családtagok jogosítványai; hozzáférés a szociális és egészségügyi ellátásokhoz; ellátások (nyugdíjak, családi ellátások) exportálhatósága.²³ Ezen felül a kilépési megállapodás biztosítja a jogok egységes értelmezését az Európai Bíróság által és a megfelelő jogi kikényszeríthetőséget is.

Az egyetlen terület, ahol releváns különbséget lehet azonosítani, az a diplomák elismerésének területe. A kilépési megállapodás itt megszorítóan fogalmaz, nincs életre szóló védelem.²⁴ A főszabály, hogy a kilépés napjáig elismert európai uniós szakképesítések, illetve az addig megkezdett elismerési eljárások tekintetében a Feleknek az uniós jogban előírt eljárások alapján kell lefolytatniuk az elismeréseket. Ez az elismerési rendszer kedvező az uniós polgárok számára, hiszen egyszerű, gyors és hatékony rendszerben biztosítja a megszerzett szakképesítések más tagállami elismerését. Néhány diploma – pl. egészségügyi vagy állatorvosi és építész diplomák – esetében teljesen automatikus az elismerés, más esetekben alkalmazkodási időszakhoz, különböző vizsgához, eskü letételéhez lehet kötni. Ugyanakkor, a kilépés időpontját követően benyújtott kérelmek esetében az uniós jog már nem lesz alkalmazható. Hiába szerezte meg valaki a diplomáját az Egyesült Királyság uniós tagsága alatt, ez a diploma már nem fog kedvezményes bánásmódban részesülni ez EU-27 tagállamokban (és vice versa), elismerésére a harmadik országbeli diplomákra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.

Ez a másik rendszer szigorúbb, nagyobb a tagállami diszkréció arra nézve, hogy mit követelhet meg a tagállam az elismeréshez, mikor utasíthatja el az elismerési kérelmet. Kiesik az automatikus elismerés komplett rendszere. Ennek a szabálynak igen komoly következménye lehet a kilépés után az Egyesült Királyságba igyekvő szakképzett uniós polgárok munkavállalására. Diplomáik elismertetése ui. nehezkesebbé, drágábbá válhat (és ez érvényes a britek EU-27 tagállami elismertetésére is). Akár az elismerés megakadása is előfordulhat, ami a szakképzett munkavállalást is megakadályozhatja.

Rendezetlen kilépés

Az EU-27 Állam- és Kormányfők tanácsa 2018. november 25-én elfogadta a kilépési megállapodást. Hatályba lépéséhez és az Egyesült Királyság rendezett kilépéséhez az lett volna hátra, hogy a brit parlament is ratifikálja, és ezáltal 2019. március 29-én a kilépés ezen megállapodás által rendezetten megvalósult volna. Ismert okokból a kilépés eltolódott, felmerült az ún. rendezetlen – megállapodás nélküli – kilépés veszélye is. Ezt a lehetőséget a brit parlament alsóháza szerencsére 2019. március 14-én – legalábbis egyelőre – kizárta. Nem árt ugyanakkor néhány gondolat erejéig elidőzni azon, hogy mi történne, ha mégis rendezetlen módon lépne ki az Unióból az Egyesült Királyság.

²¹ A szociális biztonsági ellátások esetén korábban szerzett biztosítási időket is be kell számítani, pl. nyugdíj megállapításához, amikor az érintett már nincs feltétlenül a korábbi munkavégzés országában.

²² Ezek lényegét lásd Gellérné Lukács Éva, Munkavállalás az Európai Unióban, KJK Kerszöv, Budapest, 2004.

²³ Részletesebb információ található meg ezekről a témákról: <https://eu.kormany.hu/brexit>

²⁴ Draft Withdrawal Agreement, Article 29. Letöltés: 2019. április 20.

Rendezetlen kilépés esetén a kilépési megállapodás, tehát az uniós polgárok jogait biztosító jogalap nem jön létre. Jelenleg meglévő uniós szabad mozgási jogaiknak nem lesz további jogalapja, egyszerűen státusz nélkül maradnak, mind az EU-27 polgárok az Egyesült Királyságban, mint a britek az EU-27 tagállamokban. Innentől nem lesz közös szabályozás. A különböző jogok nyújtására csakis egyoldalúan kerülhet sor, attól függően, hogy mit akarnak az egyes tagállamok. Azt kell ezalatt érteni, hogy amíg pl. a kilépési megállapodás ugyanúgy biztosítja a szabad munkavállalást életre szólóan minden országban az érintetteknek, ennek hiányában minden tagállamban külön nemzeti jogszabályokat kell hozni a szabad hozzáférés biztosítása érdekében. Egészen pontosan 27 fajta EU-27 szabályozást, és egy külön brit szabályozást kell elképzelni, ami oda vezet, hogy minden országban más szabályok szerint alakulhat az érintettek sorsa. Akár az se kizárt, hogy egy tagállam úgy döntsön, nem biztosít szabad hozzáférést a britek állampolgárok-nak a munkaerőpiacához. A kilépési megállapodás jogalapja nélkül a tagállamok teljes diszkréció-t élveznek.

Szerencsére a valóság nem ebbe a konfúz és restriktív irányba mutat. Egyrészt Theresa May brit kormányfő 2018. decemberi nyilatkozatában ígéretet tett arra, hogy a szigetország kész egyoldalúan garantálni az uniós polgárok jelenlegi (tehát uniós jogalapokon nyugvó) jogait a megállapodás nélküli (rendezetlen) kilépés esetén is.²⁵ Az Egyesült Királyság eszerint is járt el, elfogadta az ehhez szükséges brit nemzeti jogszabályokat, illetve megkezdte már 2019 januárjában az újfajta tartózkodási dokumentumok kiadását az ott élő uniós polgárok részére (a cikk megírásakor már 200 ezer feletti azok száma, akik megkapták digitális, új tartózkodási okmányukat, és 600 ezren adták be kérelmüket²⁶). Kétfajta letelepedett jogállást kérvényezhetnek az uniós polgárok (2019. október 31-én kell az Egyesült Királyságban tartózkodni ahhoz legkésőbb, hogy ezt a kedvezményt megkapják).

A letelepedett státus (settled status vagy más néven indefinite leave to remain) akkor kérelmezhető, ha az érintett öt éve jogszerűen és folyamatosan az Egyesült Királyságban tartózkodik. Akik 2020. december 31-ig még nem töltenek el öt évet az ország területén, azok a regisztrációt követően ideiglenes tartózkodási engedélyt (pre-settled status) kaphatnak, ezzel tartózkodhatnak és dolgozhatnak, amíg el nem érik a letelepedett jogálláshoz szükséges öt éves időtartamot (és ennek megtörténtét követően kérvényezhetik a letelepedett jogállást). Ezen új típusú brit tartózkodási státuszok együtt járnak a szabad munkavállalás jogával, illetve hozzáférést biztosítanak a közszolgáltatásokhoz, egészségügyi és egyéb szociális és ellátásokhoz.²⁷ Megadják arra is a jogalapot, hogy az EU-27 polgárok adott esetben brit állampolgárságot is kérelmezzenek. Fontos hangsúlyozni, hogy a rendszer működik már most is, tehát az Egyesült Királyság valóban aktívan készül arra, hogy a kilépés megvalósul, és konkrét lépéseket tett annak érdekében, hogy az ott élő EU-27 polgárok jogait megőrizze, további ott létüket és ottani munkavállalásukat biztosítsa. Noha Theresa May időközben lemondott, egyelőre az a hivatalos álláspont, hogy nincs változás az érdemi brit megközelítésben az állampolgári jogok területén.

Felmerül, hogy mit tesznek eközben az EU-27 tagállamok. Először is az Európai Tanács és az Európai Bizottság folyamatosan figyelemmel kíséri a fejleményeket. Az Európai Tanács számos rendkívüli csúcsértekezleten foglalkozott a kilépéssel, nyilatkozatokat és politikai állásfoglalásokat tett, az Európai Bizottság pedig öt közleményt adott ki a kilépésre való felkészülés témájá-

²⁵ <https://www.bbc.com/news/uk-politics-47408789> és <http://theconversation.com/eu-citizens-in-the-uk-and-a-no-deal-brexite-what-remains-unclear-106549> Letöltés: 2019. május 10

²⁶ <https://www.theguardian.com/uk-news/2019/may/02/more-than-600000-eu-citizens-apply-uk-settled-status> Letöltés: 2019. május 10.

²⁷ Lásd bővebben: <https://www.gov.uk/government/publications/eu-immigration-after-free-movement-ends-if-theres-no-deal>

ban.²⁸ Fontos, hogy született számos konkrét uniós jogszabály is, amelyek közös rendelkezéseket tartalmaznak rendezetlen kilépés esetére.²⁹ Ezek között vannak a mi témánkat is érintőek: a szociális biztonsági koordináció egyes szabályaira és az ERASMUS+ együttműködésre vonatkozó rendeletek.³⁰ Ezek a munkaerőpiaci hozzáférés szempontjából csekély jelentőséggel bírnak, hiszen a legfontosabb kérdéseket (kell-e vagy sem engedély a munkavállaláshoz) nem érintik. Erről a tagállamoknak maguknak kell rendelkezniük. Az Európai Bizottság honlapján megtalálható egy összefoglaló, amely tartalmazza az egyes tagállami intézkedéseket.³¹

A Magyar Kormány 2019. február 26-án éppen a rendezetlen kilépés veszélye miatt benyújtotta az Országgyűlésnek az állampolgári jogokat a kölcsönösség mentén garantáló törvényjavaslatát, amelyet az Országgyűlés el is fogadott, 2019. évi XV. törvényként.³² Az érdemi rendelkezések (1-8. §-ok) akkor lépnek majd hatályba, ha ténylegesen megvan a kilépés időpontja.³³ A törvény nagyvonalúan kezeli a kilépéssel érintett brit személyi kör jogosultságait. A 6. § szerint, az a brit állampolgár vagy családtagja, aki a kilépés (vagy az átmeneti idő lejártának) időpontjában Magyarországon regisztrációs igazolással, tartózkodási kártyával vagy állandó tartózkodási kártyával rendelkezik, nemzeti letelepedési engedély megszerzésére lesz jogosult három év előzetes tartózkodást követően, a lakhatásra, megélhetésre és egészségügyi biztosításra vonatkozó feltételek vizsgálata nélkül. A vonatkozó kérelmet legkésőbb a kilépési időpontot követő három évig lehet előterjeszteni. A három év tartózkodási időtartam eléréséig az érintettek részére a korábban kiadott okmány (regisztrációs igazolás/tartózkodási kártya/állandó tartózkodási kártya) megőrzi érvényességét.

Ez azt jelenti, hogy az itt élő brit állampolgárok folyamatosan olyan tartózkodási okmányokkal lesznek ellátva, amely egyben szabad munkavállalásra és a szociális ellátások terén egyenlő bánásmódra is feljogosítja őket. A magyar szabályozás tehát teljes reciprocitást biztosít, annyiban még kedvezőbb is, hogy már 3 év után megadja a huzamos tartózkodási jogot. Magyarország azon tagállamok közé tartozik, amely az itt élő britekre és családtagjaikra a társadalom megbecsült tagjaként tekint, és ezt jogalkotással is megfelelően kifejezte.

Összességében elmondható, hogy akár rendezett, akár rendezetlen lesz a kilépés uniós szinten, a magyar-brit viszonylat nem lesz szabályozatlan, hiszen megvannak mindkét ország nemzeti jogában a megfelelő garanciák a szerzett jogok egyoldalú biztosítására.

Munkaerőpiacok a kilépés után

A cikk eddigi pontjai arról szóltak, hogy az Egyesült Királyság és az EU-27 tagállamok hogyan szabályozzák azon uniós polgárok és családtagjaik helyzetét, akik a kilépés időpontjában egymás területén élnek, dolgoznak, tanulnak.

²⁸ 12018.7.9.: COM(2018) 556 final/2; 2018.11.13.: COM(2018) 880 final; 2018.12.19.: COM(2018) 890 final;

2019.4.10.: COM (2019) 195 final és 2019.6.12.: COM(2019) 276 final.

²⁹ <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/03/19/brexit-council-adopts-a-series-of-contingency-measures-for-a-no-deal-scenario/> Letöltés: 2019. május 1. A vízummentesség Egyesült Királyságra történő kiterjesztése is ide tartozik.

³⁰ 2019/500/EU rendelet a szociális biztonsági rendszerek koordinálása területén az Egyesült Királyságnak az Unióból való kilépését követő rendkívüli intézkedések bevezetéséről.

³¹ https://ec.europa.eu/info/brexit/brexit-preparedness/citizens-rights_en Letöltés: 2019. június 13.

³² 2019. évi XV. törvény egyes törvények Nagy-Britannia és Észak-Írország Egyesült Királysága Európai Unióból történő rendezetlen kilépése esetére szükséges módosításáról.

³³ A kilépés napját a külpolitikáért felelős miniszter a Magyar Közlönyben haladéktalanul közzétett egyedi határozatával állapítja meg.

Logikus kérdés, hogy miként alakul a munkaerőpiaci szabályozás a kilépés másnapjától? Milyen szabályozások fognak azokra vonatkozni, akik a kilépés napját követően szeretnének az Egyesült Királyságban vagy britként az EU-27 tagállamokban dolgozni? Nincs teljes képünk a várható hatásokról, de néhány esetvonal már megrajzolható. Arról elég sokat tudunk, mit tervez az Egyesült Királyság. A brit kormány hivatalos honlapja³⁴ szerint a kilépés napját követően, de még 2020. december 31-ig érkező uniós polgárok még kedvező bánásmódban részesülnek. Az időtartam egy átmeneti időt takar, amely alatt még érvényesülnek kedvezményes megkülönböztető szabályok az uniós polgárokra, miszerint először kapnak egy három hónapos tartózkodásra és munkavégzésre jogosító tartózkodási engedélyt, amely a 3 hónap lejártát követően 3 évvel meghosszabbítható (temporary leave to remain³⁵). Az így összesen 39 hónap időtartam alatt szabad munkavállalást is garantálnak az érintettek. 39 hónap után – a jelenlegi elképzelések szerint – a státuszt át kell majd váltani más státuszra, olyanra, amelyek a harmadik országbeli állampolgárok számára elérhetőek. Úgy tűnik, hogy az Egyesült Királyság ezzel biztosítani kívánja, hogy ne legyen hirtelen jelentkező munkaerőhiány a Brexitet követően.

Akik 2021. január 1-ejét követően érkeznek, teljes mértékben a reguláris bevándorlási rendszer hatálya alá tartoznak majd (UK Immigration Act), tehát azt is mondhatjuk, hogy egy szintre kerülnek a világ más, nem privilegizált országának állampolgáraival a brit munkaerőpiacra való bejutás tekintetében. Ez azt jelenti, hogy munkavállalási vízumot kell majd kérniük (general work visa). A vízum jelenlegi kiváltási összege 600 font, és össze van kötve egy pontrendszerrel és egy minimális angol nyelvtudással, illetve kell egy foglalkoztató (sponsor), aki vállalja az érintett foglalkoztatását.³⁶

Ne felejtsük el ugyanakkor, hogy ezek a szabályok bármikor változhatnak (liberalizálódhatnak) annak fényében, hogy a brit munkaerőpiacnak mire van szüksége. Idézzük fel, hogy már 2016-ban, a Brexit gondolatára is vészharangot kongattak brit cégek és a brit alsóház is, hogy kilépésük esetén is jelentős szabad kvótákat kell biztosítani a szakképzetlen vagy alacsony szakképzettséget igénylő munkakörökben.³⁷ Egy biztos: jelen pillanatban még nem érezni a szigetországban a Brexit hatásait. A brit statisztikai hivatal friss adatai szerint a szigetországi munkavállalók aktivitása rekordot döntött 2019 január-március között.³⁸ Ezek szerint a foglalkoztatási ráta elérte a 76,1%-ot, amely 2014 óta folyamatosan emelkedik (az akkori 72,5%-ról).

Fontos, hogy a Brexit népszavazás nem változtatta meg a növekedés trendjét, még annak üteme is egyenletesnek tekinthető. A tavalyi év ugyanezen időszakához képest – számszerűségében – 100 ezer fővel nőtt a foglalkoztatott uniós polgárok száma.³⁹ Talán ez annak is köszönhető, hogy éppen a jogszerű tartózkodási státuszok miatt olyan uniós polgárok is elmentek dolgozni, akik eddig nem dolgoztak, vagy olyan konstrukciókban dolgoztak, amit bizonytalannak ítélték meg (pl. sporadikusan vállalkoztak). Egyelőre tehát nem lehet érezni globális negatív hatást az ország munkaerővel való ellátottsága terén a Brexit árnyékában. Persze szektoronként lehet ettől eltérő

³⁴ <https://www.gov.uk/government/news/government-outlines-no-deal-arrangements-for-eu-citizens>
Letöltés: 2019. május 21.

³⁵ <https://www.gov.uk/guidance/european-temporary-leave-to-remain-in-the-uk>
Letöltés: 2019. május 21.

³⁶ <https://www.gov.uk/tier-2-general/overview> Letöltés: 2019. május 20.

³⁷ House of Commons, Library, Brexit: impact across policy areas, Briefing paper, Number 07213, 26 August 2016.

³⁸ <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/uklabourmarket/may2019> Letöltés: 2019. május 22.

³⁹ <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/employmentintheuk/may2019#analysis> Figure 4. Letöltés: 2019. május 22.

megállapításra jutni, több nagy cég kontinensre történő áttelepüléséről lehet hallani, de az országos szintű statisztikákban ilyen anomáliának egyelőre nehéz nyomára bukkanni.

Arról is van némi fogalmunk, hogy mi fog történni az EU-27 tagállamokban. A kilépés (vagy ha lesz, átmeneti idő lejárt) után érkezőkre főszabály szerint a tagállamoknak alkalmazniuk kell azokat a meglévő irányelveket, amelyek a harmadik országbeli állampolgárok munkavégzését szabályozzák. Épp most készült e legfrissebb elemzés ezen irányelvek alkalmazásáról Brüsszelben,⁴⁰ és azt lehet megállapítani, hogy számos módon lehet jogszerűen munkát vállalni harmadik országbeli állampolgárként az EU munkaerőpiacán: magasan képzettként, kiküldöttként, szezonális munkavállalóként, kutatóként stb. Ráadásul az EU minden ilyen munkavállalónak egyenlő bánásmódot nyújt sok más területen is (pl. szociális ellátások egy részéhez való hozzáférés), vagyis helyzetük szigorúan szabályozott az uniós jogban.

Lévén az egész EU-t sújtja így vagy úgy a munkaerőhiány, ezen kedvező szabályokat könnyen lehet majd a brit – immáron harmadik országbeli – állampolgárokra alkalmazni. És ezek még csak a közös uniós kedvező szabályok. Semmi nem gátolja meg az Unió tagállamait, hogy saját döntésük alapján teljesen és általánosan engedélymentessé tegyék ideiglenesen vagy huzamosan a britek munkavállalását. Magyarországon pl. kormányrendelet tartalmazza annak a lehetőségét, hogy nincs szükség engedélyre bizonyos esetekben a Magyarországon történő foglalkoztatáshoz.⁴¹ Ennek kiterjesztése a brit állampolgárokra csak elhatározás és egy igen rövid átfutási idő függvénye.

Rövid konklúzió

Lehet, hogy hiperoptimistának tűnök, de **álláspontom szerint nem a Brexit lesz az az esemény, amely kizökkenti egyensúlyából az EU és az Egyesült Királyság munkaerőpiacát.** Láthatólag egyik félnek sem érdeke a másiktól való teljes elzárkózás, sőt, éppen ellenkezőleg.⁴²

A kilépés (vagy átmeneti idő lejártának) napján a Felek területén élőknek és dolgozóknak várhatóan megmaradnak a szerzett jogaik, akár a kilépési megállapodás által rendezetten, akár egyoldalú nemzeti jogszabályok útján. Valószínűleg ez a személyi csoport így is, úgy is privilegizált lesz, megtarthatják az uniós jogban gyökerező, az egyenlő bánásmód talaján álló jogosultságukat. Ezen belül értelemszerűen szabadon hozzáférhetnek a munkaerőpiachoz és élvezhetik a kapcsolódó munkajogi és szociális jogi előnyöket. Számukra a Brexit nem fog érezhető változást hozni.

Valószínűsíthetően eme kedvezményeken túl is **meg fog maradni a szabályozott munkaerőmozgás lehetősége** a Felek között, a kilépés (vagy átmeneti idő lejártának) napja után is. Ennek jogi keretei már most megvannak, az Egyesült Királyság kedvezményes, egyoldalú nemzeti sza-

⁴⁰ https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/legal-migration/fitness-check_en Letöltés: 2019. május 22.

⁴¹ 15. §, 445/2013. (XI. 28.) Korm. rendelet a harmadik országbeli állampolgárok magyarországi foglalkoztatásának nem összevont kérelmezési eljárás alapján történő engedélyezéséről, az engedélyezési kötelezettség alóli mentességről, a fővárosi és megyei kormányhivatal munkaügyi központjának az összevont kérelmezési eljárásban való szakhatósági közreműködéséről, valamint a Magyarországon engedélymentesen foglalkoztatható harmadik országbeli állampolgárok magyarországi foglalkoztatásának bejelentéséről, és a munkabér megtérítéséről.

⁴² A kedvező megoldásokat részletesen kifejtettem itt: Gellérné, Lukács Éva, Brexit – a Point of Departure for the Future in the Field of the Free Movement of Persons, ELTE LAW JOURNAL 2016 : 1 pp. 141-162. , 22 p. (2016). Letölthető: <http://eltelawjournal.hu/brexit-point-departure-future-field-free-movement-persons/>

bályokat fogadott el, az EU-ban pedig számos, a harmadik országbeli állampolgárok legális foglalkoztatását biztosító irányelv létezik. A konstrukció korlátlanul bővíthető a jövőben mindkét oldalon az aktuális munkaerőpiaci igényeknek megfelelően. Természetesen tovább folyik majd a verseny a munkavállalókért, hiszen mindenütt vannak munkaerőhiányos területek, de ez jelen pillanatban is így van, ennek meghatározója elsősorban a munkabér szintje és a munkafeltételek köre, amelyek egyelőre szintén nem „Brexit-érzékenyek”. Fontos visszaidézni, hogy a Brexit folyamatban **sem elsősorban a munkaerő szabad mozgása váltotta ki a konfliktusokat, hanem a** – részben inkább a családtagoknak nyújtott – **szociális ellátások témája.**⁴³

Azt gondolom, hogy az EU munkaerőpiacának, az Egyesült Királysággal vagy anélkül, leginkább más kihívásokkal kell szembenéznie, ezek középpontjában most elsősorban a digitális forradalom okozta munkahelyvesztésből adódó nehézségek enyhítése, illetve ezzel összefüggésben a tudás alapú társadalom kialakítására történő lehető legerőteljesebb törekvésnek lenne célszerű állnia.

⁴³ Lásd részletesebben: Gellérné, Lukács Éva ; Töttös, Ágnes ; Illés, Sándor: Szabad mozgás az Európai Unióban a Brexit tükrében, In: Pajtókné, Tari I; Tóth, A (szerk.) Magyar Földrajzi Napok 2016 : konferenciakötet : VIII. Magyar Földrajzi Konferencia, XVI. Geográfus Doktoranduszok Országos Konferenciája, Oktatás-módszertani és Földrajztanári Konferencia, Eger, Magyarország : Magyar Földrajzi Társaság, Agria Geográfia Alapítvány, Eszterházy Károly Egyetem, (2016) pp. 333-341., 11 p. Gellér-Lukács, Éva; Töttös, Ágnes; Illés, Sándor, Free movement of people and the Brexit, HUNGARIAN GEOGRAPHICAL BULLETIN (2009-) 65 : 4 pp. 421-432., 12 p. (2016).

PISTRUI BENCE – FÜLÖP ZOLTÁN

A NŐK MUNKAERŐPIACI ESÉLYEI NÖVELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI *Gondolatok a Munkaerőpiaci Tükör 2017 alapján*

Az MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet 2018-ban kiadta a legújabb Munkaerőpiaci Tükör kiadványt, amely a 2017-es statisztikai adatokra fókuszál a magyar munkaerőpiacra kapcsolatban.

A kötet felépítése hasonló az egyes években. Az első nagyobb blokkban bemutatásra kerül az általános adatok tükrében a magyar munkaerőpiac felépítése, környezete, kereslete és kínálata. A második blokk, amely a legnagyobb és leghangsúlyosabb szerkezeti egység, minden évben egy bizonyos témára fókuszál és azt járja körül közelkép elnevezés alatt. Ebben az évben a Nők a munkaerőpiacon címet kapta. A harmadik nagyobb egység A munkapiaci szakpolitika eszközei nevet viseli, amely fejezet bemutatja a 2017. júniusától 2018. májusáig tartó időszakban a szakpolitikai eszközöket érintő törvénymódosításokat. A kötet utolsó nagyobb egysége általános statisztikai táblákból áll a magyar gazdaságra és munkaerőpiacra vetítve.

A magyarországi munkapiac

A KSH felmérése szerint Magyarországon 2018-ban mintegy 4,5 millió embert foglalkoztattak. Amennyiben levonjuk a közfoglalkoztatott munkavállalók számát, akkor csak 4,2-4,3 millió embert kapunk, mivel az elmúlt néhány évben a közfoglalkoztatottak száma mintegy 200 ezer volt. (BM, 2016)

A kötetben Bakó és Lakatos azt állítják, hogy szinte az összes magyar munkaerőt valahol foglalkoztatják, így nagyon nehéz növekedni. A kevésbé foglalkoztatható réteg is részt vesz a munkaerőpiacon. Például egyre több munkanélküli és inaktív ember dolgozik, és a korábbi közfoglalkoztatott emberek általában az elsődleges munkaerőpiacon jelennek meg. (Fazekas et al., 2018) Ugyanakkor egyre több diák és nyugdíjas is csatlakozik a munka világához.

Az aktív munkakor a 25 és 54 év között van, és ebben a korosztályban az emberek több mint 82%-a dolgozik. Ez az érték a harmadik legmagasabb az EU-országok körében. (Fazekas et. al., 2017)

A KSH adatai szerint a betöltetlen munkahelyek száma Magyarországon 2018 végén több mint 85 ezer volt. (KSH, 2019) Ebből ugyanez a szám a magánszektorban mintegy 65 ezer.

Más felmérések különböző számokat mutatnak. A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) szerint a betöltetlen munkahelyek száma 2014-től meghaladta a 90 ezret, és ezúttal 150 ezer fölé emelkedett – Matheika és Palócz (2017) által feldolgozott és közzétett adatok szerint. Használhatnak más módszertant és mintavételt, de a legtöbb tanulmány a munkaerő növekvő hiányát mutatja. A munkanélküliek száma csökken, de még mindig kb. 190 ezer fős. (Fazekas et al., 2018) A számokat egymás mellé téve úgy is interpretálhatjuk, hogy elméletileg ez azt jelentheti, amennyiben elfogadjuk a bemutatott adatokat, akkor a munkanélküliek nagyjából felének, vagy akár szinte mindegyikének lehetne munkája.

Pistrui Bence PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem.
Fülöp Zoltán PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem.

Nők a munkaerőpiacon

Először vizsgáljuk meg a nők általános helyzetét a magyar munkaerőpiacon. A foglalkoztatás megoszlását tekintve arányaiban sokkal több nő dolgozik a közfoglalkoztatásban, mint férfi. Ez az arány az elmúlt években alakult ki, előtte a férfiak aránya volt magasabb.

A közsféra bérszintje radikális mértékben ingadozott az elmúlt években és a nők és férfiak közötti bérszint különbségek is váltakoztak folyamatosan a versenyszférához képest is. A nők és férfiak közötti bérkülönbség 2007-től átlagosan 15% körüli értéken mozog. (Köllő, 2018)

Adamecz-Völgyi Anna írásában azt vizsgálta, hogy ezeknek a bérkülönbségeknek milyen az eloszlása, és hogy mértéke függ-e az iskolai végzettségtől. Kutatásához a Bértarifa felmérés egyéni szintű adatait használta a vállalati szférából. Eredményül azt kapta, hogy a korrigált bérkülönbség 1,5-szer akkora a felsőfokú végzettségűek között, ahol 16% körül mozog ez az érték, míg az alacsonyabb végzettségűek esetén 11%. Ez annak köszönhető, hogy a felsőfokú végzettségűek között nőtt a bérkülönbség, míg az alacsonyabbaknál csökkent. (Adamecz-Völgyi, 2018a)

Nagy Beáta és Sebők Anna kutatása alapján a női felsővezetők aránya 41%, amit a felsőoktatás elnöiesedésével magyaráznak. A közsférában a nők többször töltenek be felsővezetői pozíciót, mint a magánszférában. A gazdasági szektorok esetében megfigyelhető a nemek eltérő eloszlása, ami annál inkább feltűnő minél inkább részleteiben nézzük a kategorizálást. A vállalati szférában nincs olyan kategória, ahol ne a férfivezetők keresnének többet, míg a közsféra esetében is csupán a szolgáltatási egységek vezetése esetén tudnak nagyobb bért keresni a nők. A női vezetőkre jellemző, hogy ritkábban élnek együtt élettárral vagy házastárral. Az alacsonyabb számokra az is befolyással lehet, hogy általában a nőkre hárul a gyerekek és az idősek ellátása. (Nagy-Sebők, 2018) Bakó és Lakatos arra is felhívja a figyelmet, hogy az egyéb foglalkoztatási formák szempontjából, mint a távmunka, rugalmas munkaidő, vagy a kötetlen munkarend a magyar nőknek a legalacsonyabb a részvétele az Európai Unióban, pedig ezek azok a lehetőségek, amelyek segítik a családi élet és a munka összehangolását. A szombati, vasárnapi és a többműszakos munkarend szempontjából elmondható, hogy a magyar nők nagyobb arányban vállalják az említett munkarendeket. Továbbá még kiemelendő, hogy a kisgyermekes anyák foglalkoztatása világviszonylatban nagyon alacsonynak mondható nálunk. (Köllő, 2018)

Ha már említettük az Európai Uniót, a Közelkép 3. fejezete a nők helyzetét európai összehasonlításban vizsgálja.

Samu Flóra, Scharle Ágota és Csillag Márton kutatásában azt elemzi, hogy melyek azok a tényezők, (demográfiai trendek, szakpolitikai intézkedések, általános munkaerőpiaci trendek) amelyek befolyásolják a női foglalkoztatást. Eredményeik alapján ezek a tényezők a következők: születésszám növekedése, idősödés, iskolázottsági szint, napközbeni ellátás, nyugdíjazási szabályok, minimálbér, keresletélénkítő adóengedmények, gazdasági fellendülés, diszkrimináció.

Cseres-Gergely Zsombor a jövedelemegyenlőtlenséget vizsgálta Európa egészére nézve és megállapította, hogy míg Nyugat-Európában a párok közötti jövedelemegyenlőtlenség nagymértékben csökken a jobb potenciál és a jövedelmek közötti kis korreláció miatt, addig Kelet-Európában ez a hatás csak kicsit tud érvényesülni (együttélés gyakorisága, jövedelem megosztásból származó nyereség, a partnerek munkapiaci jellemzői). Ezen hatások miatt és a munkaerőpiaci jelenlét változása következtében a jövedelem-megosztásból származó nyereség gyorsabb ütemben csökken a nők esetében. (Cseres-Gergely, 2018)

Hogyan hatnak a szakpolitikák a nők foglalkoztatására Európában? Ezt a kérdéskört vizsgálja Kálmán Judit. Arra az eredményre jut, hogy a legjobb hatást azok az országok érik el, ahol könny-

nyebb a munka és a család összeegyeztetése. Ezt különböző családsegítő szakpolitikák alkalmazásával kívánják elérni: kisgyermekes nagyarányú részvétele a nappali ellátórendszerben, rész-munkaidős foglalkoztatás, családtámogatási rendszer, gyerekgondozási szabadság hossza, szülési szabadság hossza.

Fontos ezen intézkedések megfelelő arányú használata és a politikák más-más hatást érnek el különböző gazdaságokban és környezetben. (Kálmán, 2018)

A 4. fejezet a születés és kisgyermekkor kérdését járja körbe, hogy ezen időszakban milyen hatások befolyásolják a későbbi felnőtt egyént. A legfőbb megállapítások közé tartozik, hogy a gyermekeket tízéves korukra több olyan hatás is éri, ami eltérően befolyásolja a fiúk és a lányok munkaerőpiaci helyzetét. (Szabó-Morvai, 2018a) A veszélyeztető tényezők közé tartoznak a fiziológiai hatások, mint például a szegénység, továbbá az érzelmi sokkok, mint a bántalmazás, elhanyagolás, amelyekre a fiúgyermek az érzékenyebbek. (Adamecz-Völgyi et al., 2018)

Az iskolai teljesítményről és az iskolázottsági szint a középpontja a következő nagy fejezetnek, amelyben azt vizsgálják, hogy a már említett felsőoktatási női felülreprezentáltságnak melyek az okai. Általánosan megállapították, hogy a megnövekedett kereslet a felsőfokú végzettségűek iránt és a magasabb kereseti lehetőségek egyaránt elősegítették ezt a folyamatot. Továbbá a felsőoktatásba bekerült nők nagyobb eséllyel szerzik meg végzettségüket, mint a férfiak. (Varga, 2018)

Hiába azonban a nagyobb arány a végzettségek tekintetében ez nem igaz minden tudományterületen egyaránt. Az úgynevezett STEM⁴⁴ területeken a nők kisebb számban vesznek részt, míg azonban a tanárképzés, jog, bölcsészettudományok és egészségügyi képzéseken arányaiban többben vannak. Ebben a megoszlásban Magyarországon is jelentős különbségek vannak, illetve probléma, hogy a STEM területeken végzettség aránya, nehezen növelhető anélkül, hogy a nőket jobban bevonják, és számukra vonzóbbá tennék ezt a területet. (Varga, 2018)

A felsőfokú STEM jelentkezőkben fellelhető horizontális nemi szegregációt⁴⁵ kutatta Koen Declercq és Varga Júlia, illetve ennek az okait térképezték fel. Kutatásuk eredményeképpen megállapították, hogy a nemek közötti teljesítménykülönbségek a szegregációt csak kismértékben magyarázzák, így a főbb okokat másban kell keresni, úgy mint:

- a felvételi szabályok változtatásával ösztönözhető a STEM-jelentkezők,
- nem minden továbbtanulási lehetőség egyenértékű az érettségizők fejében,
- a nők nagyobb eséllyel veszik figyelembe a bekerülési esélyeket és ezáltal elállnak a továbbtanulástól, ha úgy érzik csökkent az esély. (Koen-Varga, 2018)

Ez a szegregáció sokkal erősebben van jelen a szakiskolai képzések esetén. A nőknek, akik szakiskolai végzettséggel rendelkeznek, kétszer olyan nehéz foglalkoztatásba kerülniük, mint a férfiaknak és ha sikerül is, a várható fizetésük 16,5%-kal lesz kevesebb. Ugyanez a szakközépiskolai végzettség esetén 1,7% körül mozog. (Csillag et al., 2018)

Hermann Zoltán megvizsgálta a nemek közötti tesztpontszám különbségeket a PISA⁴⁶ program 2015-ös adatain keresztül. Az eredmények azt mutatják, hogy országonként eltérő, hogy a fiúk vagy a lányok teljesítenek-e jobban. Nem tartja valószínűnek, hogy ezen különbségek hátterében a nemek közötti megoszló specializáció állna, hanem valószínűbb, hogy az oktatáspolitikai által-

⁴⁴ Science, Technology, Engineering, Maths, amely a természettudomány, műszaki, informatikai, matematikai területek összefoglaló elnevezése.

⁴⁵ Szakmák közötti eltérések.

⁴⁶ Programme for International Student Assessment (nemzetközi tanulói teljesítménymérési program)

nosabb jellemzőiből adódnak a különbségek. A tesztpontszámokból adódó különbségek magyarázzák a lányok alacsonyabb részvételét a STEM képzésekben is, illetve az eredmények szórása a fiúk között nagyobb, mint a lányoknál. (Hermann, 2018)

A teljesítményt mérő tesztek mellett fontos foglalkozni a nem kognitív képességekkel és azok nemekre gyakorolt hatásával is. Fazekas Károly kutatásában a nem kognitív képességek felerősítésének hatását mérte a nők munkaerőpiaci helyzetére. Szakirodalmi elemzése feltárta, hogy a nemi különbségek jelentős része nem magyarázható a szokásos változókkal (osztályzatok, kognitív képességeket mérő tesztek). (Fazekas, 2018)

A nem kognitív képességek tekintetében a férfiak lemaradása egyre nagyobb a kor előrehaladtával, azonban nem minden területen szenvednek hátrányt. A férfiaknak általában nagyobb az önbizalmuk, hajlamosabbak kockázatok vállalására, és jobban teljesítenek versenyző környezetben. Ezekkel részben magyarázható, hogy miért nagyobb a jelenlétük a férfiaknak a vezető pozíciókban. A nők ezzel szemben fegyelmezettebbek és jobban tudnak koncentrálni a tanulási feladatokra, jobb csapatjátékosok. (Fazekas, 2018) (Drucker et al., 2018) Az egyénre szabott visszajelzések pozitívabban befolyásolják a motivációjukat. (Lovász–Szabó–Morvai, 2018) A társas preferenciák tekintetében nem nagyon van különbség, de vannak olyan jellemzők, amelyben lényeges eltérések lehetnek. (Drucker et al., 2018) A munkahelyi egyenlőtlenségek csökkentéséhez egyaránt meg kell érteni a szabadidőben végzett feladatok nemek szerinti megoszlását is. (Pető–Reizer, 2018)

A nők munkaerőpiaci helyzetében fontos tényezőként játszik szerepet az egészség. A mentális és fizikai egészség szerepe fontos, amely hozzájárul a munkapiaci aktivitáshoz. Bíró Anikó, Branyiczki Réka és Elek Péter a SHARE⁴⁷ adatokat vizsgálva megállapították, hogy azok az európai és magyar nők, akik dolgoznak, egészségesebbek. Azok a magyar nők, akik nem foglalkoztattak, az egészségi állapotuk fizikálisan és mentálisan is rosszabb, mint a foglalkoztatottaké, ezáltal nagyobb a rájuk fordított gyógyszerkiadás mértéke. Az egészségi állapot és az egészségi kiadások erős összefüggésben vannak a későbbi munkapiacról történő kilépéssel. Ha az egyén kiadásai nőnek, akkor sokkal nagyobb valószínűséggel hagyja ott a munkaerőpiacot. Megállapítható, hogy az egészségi állapot javítása, hozzájárulhatna a középkorú nők munkapiaci aktivitásának növeléséhez. (Bíró et al., 2018)

A 8. fejezet a házasság és gyerekvállalás hatásaival foglalkozik a nők munkapiaci kínálatával kapcsolatban. Megvizsgáltak több európai országot, hogy milyen eltérések figyelhetők meg a nők karrierjében a gyerekvállalás előtt és után. Arra az eredményre jutottak, hogy a vizsgált déli és keleti országokban a nők jelentős bérhátrányt szenvednek el, ha a közeljövőben gyermekük születik, így ott az anyák a saját munkapiaci lehetőségeiket nagyobb valószínűséggel korlátozzák. (Lovász et al., 2018) Egyáltalán nem mindegy, hogy a gyermekvállalás mikor történik. Az eredmények azt mutatják, hogy a tinédzserkorban gyermeket vállalt anyák később felnőtt és idősebb korukra 4 százalékponttal kisebb eséllyel dolgoztak aktív korukban és visszautalva az egészségügyi hatásokra 6 százalékponttal vallják magukat kevésbé egészségeseznek. (Adamecz-Völgyi, 2018b)

Az anyák bére eleve alacsonyabb, mint a gyermektelen nőké, amelynek főbb okai közé tartozik a munkáltatói diszkrimináció, munkahelyi jellemzők iránti preferenciák változása (rugalmasság), a munkapiaci távollét hosszának hatásai. A kutatások azt mutatják, a nők relatív bérén és a munkaerőpiacra való visszatérésükön jelentősen lehetne javítani a megfelelő munka és család összeegyeztethetőségét célzó szakpolitikai intézkedésekkel. Ezek közé tartozik:

⁴⁷ Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe.

- fizetett távollétek rugalmassá tétele,
- gyermekellátás bővítése (bölcsőde),
- rugalmas munkaformák,
- apák fizetett távollétének meghosszabbítása a szülés után,
- társadalmi nézetek formálása az apák és anyák gyermeknevelési szerepében.

(Lovász – Cukrowska-Torzewska 2018)

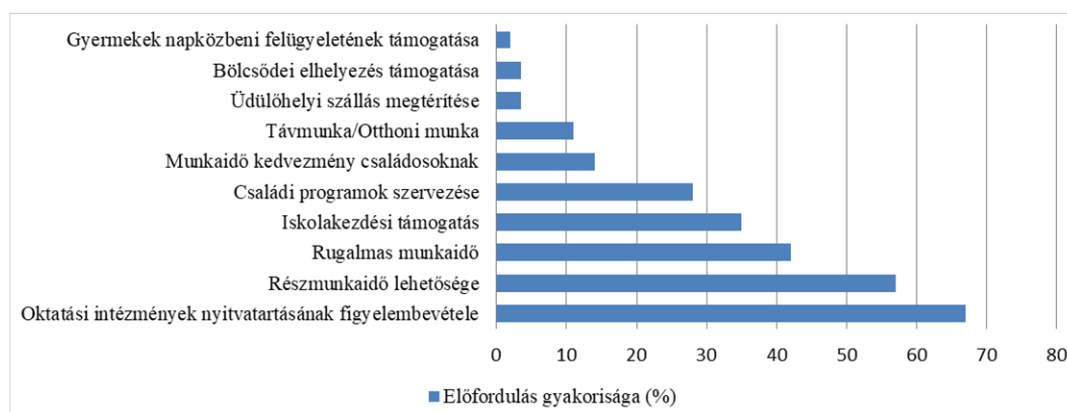
A közepesen hosszú és magas összegű pénzbeli gyermekellátások segítik leginkább a nők visszatérést a munkapiacra a szülés után. A rugalmas foglalkoztatási formák úgy, mint a távmunka és részmunkaidő, pedig lehetőséget adnak a gyermektől való fokozatos elszakadásra. A társadalmi elvárások közé tartozik, hogy sok kelet-európai országban elvárás, hogy az anyák több évig a gyerekükkel maradjanak. Ezáltal önmagában a bölcsődei férőhelyek számának növelése nem biztos, hogy eredményre vezetne. Amíg a társadalomban ilyen nézetek uralkodnak, így ezek megváltoztatása is fontos tényező. (Szabó-Morvai–Lovász, 2018)

A gyermekvállalásban fontos szerepe van továbbá a háztartási munkamegosztásnak is. A kutatók azt támasztják alá, hogy a munkahelyi rugalmas időbeosztás mellett az otthoni partnerek közötti munkamegosztás is egyaránt fontos. Egy kétkeresős családmódelben könnyebb összehangolni a háztartás, a gyermeknevelés és a fizetett munkavállalás körülményeit így az anyáknak több esélye van elhelyezkedni. (Szabó-Morvai, 2018b) A fent említett munkáltatói diszkrimináció mellett megfigyelhető piaci diszkrimináció is, amelynek a különböző formái leginkább az idősebb nőket érinti a legégetőbben. Az alacsony jogi esetek arra utalnak, hogy kicsi az ilyen esetekben a jogtudatosság, illetve a jogorvoslati igény. (Lovász–Simonovits, 2018) A munkáltató a nők gyermekellátáshoz való hozzájárását és a további munkavállalás esélyét egyaránt megnehezítheti. Ebből következik, hogy a vállalatok szerepe és felelőssége jelentős e téren. (Fodor-Glass, 2018)

Makó Ágnes bemutatja a legfontosabb jogszabályi változásokat, amelyek érintik a gyermeknevelési ellátást, az adórendszer és a nyugdíjrendszer változásait, valamint a munkapiaci szakpolitikai eszközöket is. Ez alapján megállapítható, hogy a munkapiaci szakpolitika eszközei közé tartozik: a bölcsődefejlesztés, a felmondási védelem, az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása, a hátrányos munkaerőpiaci csoportba tartozók foglalkoztatásához kapcsolódó kedvezmények. (Makó, 2018)

Az atipikus foglalkoztatási formák, mint a rugalmas munkaidő vagy a távmunka is hozzájárulnak egyéb intézkedések mellett ahhoz, hogy a vállalatok alkalmazásukkal családbarát környezetet teremtsenek. Ezen intézkedések elterjedésének gyakoriságát mutatja az ábra

A MAGYAR VÁLLALATOKNÁL ELTERJEDT CSALÁDBARÁT INTÉZKEDÉSEK GYAKORISÁGA



Forrás: saját szerkesztés (Tóth, 2018) alapján

Ez alapján a három legjobban elterjedt intézkedési forma: az oktatási intézmények nyitvatartásinak figyelembevétele, a részmunkaidő lehetősége és a rugalmas munkaidő. (Tóth, 2018)

A rugalmas formák (részmunkaidő, rugalmas munkaidő, távmunka/otthoni munka) alkalmazásában jelentős különbségek vannak Magyarországon. A cégek 31%-ánál semelyiket sem alkalmazták 2013-2014-ben, és mindössze 7,5%-a a cégeknek alkalmazta mindegyiket. A magyar cégek leginkább az iparban és a szolgáltatási szektorokban alkalmazzák a családbarát intézkedéseket. A vállalatok mérete alapján is jelentős eltérések vannak a családbarát intézkedések alkalmazásában. Egy 250 főnél több embert foglalkoztató cég esetén nagyobb az esélye a részmunkaidőben foglalkoztatásnak 250%-kal, a rugalmas munkaidőnek 70%-kal és a távmunkának 83%-kal, mint egy 10-19 főt foglalkoztató vállalat esetében. Egy külföldi tulajdonban lévő vállalatnál a részmunkaidő előfordulásának kisebb az esélye, azonban a rugalmas munkaidő és a távmunka előfordulása gyakoribb rendre 31 és 66 százalékkal. Az exportra termelő vállalatok esetében is a rugalmas munkaidő, a távmunka, és otthoni munkavégzés lehetőségének nagyobb előfordulása figyelhető meg.

Ezek a foglalkoztatási formák nagyobb eséllyel figyelhetőek meg kedvezőbb gazdasági helyzetben lévő cégeknél, akár 24-33%-kal is. Ezeknél a cégeknél figyelhető meg nagyobb arányban a részmunkaidő, rugalmas munkaidő és távmunka/otthoni munkavégzés egyszerre történő alkalmazása. A családbarát intézkedések használata mellett, hogy javít a dolgozók jólétén és hozzájárul a család egyensúlyának eléréséhez, nem ront a cégek gazdasági helyzetén. (Tóth, 2018)

További hatása a vállalati szférának, amikor a vezetők akadályozzák, hogy a szülés után a nők részmunkaidőben dolgozzanak. Hiába vannak erre törvényi és jogszabályi előírások a nők kiszolgáltatottnak érzik magukat a vezetőkkel szemben, így sokszor a családbarát munkakörülmények eléréséhez csak a személyes kapcsolatokban, a szerencsében és a vezetők jóindulatában bízhatnak. (Fodor-Glass, 2018)

A közelkép zárásaként Simonovits András és Tir Melinda a Nők40⁴⁸ programot vizsgálta meg közelebbről. A kutatásuk bizonyította, hogy azok a nők, akik ezt választják és kilépnek a munkaerőpiacról hátrányba kerülnek a maradékkal szemben, ugyanis az ő nyugdíjuk lényegesen csökkentett összegű lesz. (Simonovits–Tir, 2018)

Összegzés

A *Munkapiaci Tükör 2017* kiadvány alapján elmondható, hogy a nők munkaerőpiaci részvétele még sehol sem érte el a maximális potenciálját. A nemek között – szinte minden vizsgált területen – mutatkoznak kisebb-nagyobb egyenlőtlenségek. Európa szerte különféle szakpolitikai lépésekkel próbálják kezelni a helyzeteket, amelyek hatása függ az adott piac kulturális adottságaitól is, így a különféle megoldáscsomagokat ennek figyelembevételével kell alkalmaznia a mindenkorai döntéshozóknak.

A negyedik ipari forradalom korában már egyre több olyan új technológia kerül előtérbe, amely teljesen átszabja a munka világát. A kapcsolódó digitalizáció adta megoldások lehetővé teszik, hogy a rugalmas munkaformák elterjedését és azok sikeresebb implementálását, valamint minimalizálják a nemek közti biológiai eltérésekből adódó különbségek (pl. fizikai erő) munkavégzésre gyakorolt hatását. Teljeskörű megoldást várhatóan nem jelentenek, de sokat könnyíthetnek a nők munkaerőpiaci lehetőségeinek javításán. Természetesen ehhez szükséges az is, hogy a

⁴⁸ A program lényege, hogy minden olyan nő, akinek a jogviszonya elérte a 40 évet, az az általános korhatár alatt is nyugdíjba mehet.

társadalom és a vállalatvezetők is elfogadják a kínálkozó megoldásokat. A technológiai változás kínálta lehetőségek a mélyebb vizsgálata egy másik kutatás keretein belül kerül bemutatásra.

Hivatkozások:

- Fazekas Károly és Szabó-Morvai Ágnes (et. al.) (2018): Munkaerőpiaci Tükör 2017, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományos Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest. (utolsó letöltés: 2019.05.31.)
- Adamecz-Völgyi Anna (2018): A tinédzserkori gyermekvállalás hatása, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (152-156)
- Adamecz-Völgyi Anna (2018): Van-e üvegplafon Magyarországon? Nemek közötti bérkülönbség az iskolai végzettség függvényében, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (62-64)
- Adamecz-Völgyi Anna – Bárdits Anna – Kertesi Gábor – Szabó-Morvai Ágnes (2018): Sokkok hatása a születési kimenetekre, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (94-96)
- Belügyminisztérium (BM) (2016): Közfoglalkoztatásban részt vevők havi átlagos létszáma, Budapest, 2017. <http://kozfoglalkoztatasi.bm.hu/> (Letöltés: 2019.02.21.)
- Bíró Anikó – Branyiczki Réka – Elek Péter (2018): Egészség és munkapiaci aktivitás a nők körében, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (142-151)
- Cseres-Gergely Zsombor (2018): Jövedelemegyenlőtlenség Európában – Nők, férfiak és párok, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (75-78)
- Csillag Márton – Greskovics Bori – Molnár Tamás (2018): Lányok a magyar középfokú szakképzésben, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (110-113)
- Drucker Luca Flóra – Horn Dániel – Kiss Hubert János (2018): Nemek közötti preferenciakülönbségek a szakirodalomban, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (132-139)
- Fazekas Károly (2018): Nem kognitív készségek felértékelődésének hatása a nők munkaerőpiaci helyzetére, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (122-129)
- Fazekas Károly és Köllő János (et. al.) (2017): Munkaerőpiaci Tükör 2016, Budapest.
- Fodor Éva – Christy Glass (2018): A gyermekgondozási szabadság láthatatlan feltételei – A munkáltató szerepe, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (190-193)
- Hermann Zoltán (2018): Nemek szerinti tesztpontszám különbségek nemzetközi összehasonlításban, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (103-109)
- Kálmán Judit (2018): Nők foglalkoztatási helyzetére ható szakpolitikák Európában, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (79-87)
- Koen Declercq – Varga Júlia (2018): Horizontális nemi szegregáció a felsőoktatásban – STEM-jelentkezések, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (114-120)
- Köllő János (2018): Aktivitás, foglalkoztatás, munkanélküliség és bérek, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (53-61)
- KSH (2019): Üres álláshelyek száma 2016. I.n.év–2018. IV.n.év https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tps00172.html (utolsó letöltés: 2019.03.05.)
- Lovász Anna – Ewa Cukrowska-Torzewska (2018): A gyermekvállalás szerepe a női-férfi bérkülönbség alakulásában, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (164-166)
- Lovász Anna – Ewa Cukrowska-Torzewska – Szabó-Morvai Ágnes (2018): Karrier gyermekvállalás előtt és után, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (161-163)
- Lovász Anna – Simonovits Bori (2018): Klasszikus munkapiaci diszkrimináció, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (174-177)
- Lovász Anna – Szabó-Morvai Ágnes (2018): Motiváció, visszajelzés hatása, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (141)
- Makó Ágnes (2018): A nők foglalkoztatására ható jogszabályi környezet változása, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (179-184)
- Matheika Zoltán – Palócz Éva (2017): A magyarországi munkaerő-helyzet áttekintése 2017 elején, Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége

<http://www.vosz.hu/rovat/file?id=S2pqeMmkF9XLzeEGMWl4yQn8UgYR4FXSORgpybaUJ-DUqoYCD0z3y8i0CQEUQTdxaB6elxnmkdU1Pyqbc27HjN> (utolsó letöltés: 2019.01.19.:

Nagy Beáta – Sebők Anna (2018): Női és férfi vezetők, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (65-68)

Pető Rita – Reizer Balázs (2018): Nemek közötti különbségek a kognitív képességek munkahelyi használatában, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (140-141)

Samu Flóra – Scharle Ágota – Csillag Márton (2018): Női foglalkoztatottság posztoszocialista EU-tagországokban, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (70-74)

Simonovits András – Tir Melinda (2018): A Nők40 program dilemmái, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (197-200)

Szabó-Morvai Ágnes (2018): Háztartási munkamegosztás, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (168-171)

Szabó-Morvai Ágnes (2018a): Kisgyermekkorú sokkok szerepe a nemi egyenlőtlenségek alakulásában, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (90-93)

Szabó-Morvai Ágnes – Lovász Anna (2018): Bölcsőde, óvoda hatása a női munkakínálatra, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (157-159)

Tóth István János – Hajdu Miklós – Makó Ágnes (2018): Rugalmas foglalkoztatási formák és egyéb családbarát intézkedések a magyar vállalatok körében, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (185-189)

Varga Júlia (2018): A női-férfi iskolázottsági különbségek átalakulása, Munkaerőpiaci Tükör 2017 (97-102)