

# Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata

62. évfolyam

2019 / 5. szám

## FÓKUSZBAN

- 2** *Artnér Annamária – Sóreg Ádám Pál – Sóreg Krisztina:* Bérfelzárkózás Magyarországon: hipotézis vagy jól működő stratégia?

## ELEMZÉSEK, VÉLEMÉNYEK

- 17** *Primecz Henriett:* Diverzitásmenedzsment: a hat kiemelt kategória. A "Big Six"  
**26** *Koltai Luca – Rácz Katalin:* Társadalmi vállalkozások az élelmiszergazdaságban  
**38** *Bodorné Kovács Katalin – Koroseczné Pavlin Rita – Bareith-Kiss Marianna:* Megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának elemzése országos és megyei viszonylatban  
**48** *Őrsi Balázs:* A mesterséges munkatársakról – gondolati előrettekintés

## KRÓNIKA

- 53** *Juhász Tibor:* Paradigmaváltás: hogy tekintsünk az emberi erőforrásra a negyedik ipari forradalom küszöbén?  
**58** *Horváth Zsuzsanna – Hollósy-Vadász Gábor:* Közszolgálati mentorprogramok aspektusai – nemzetközi kitekintés  
**65** *Juhász István:* Pályaalkalmassági vizsgálatok és alkalmazásuk az emberi erőforrások kiválasztásában – különös tekintettel a személyiségtesztekre  
**75** *Agg Géza:* 100 éves az ILO – 20 éves a Nemzeti ILO Tanács

---

**Főszerkesztő:** Munkácsy Ferenc

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

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

**ISSN 2064-3748**

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

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

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

Az egyes publikációk a [www.munkaugyiszemle.hu](http://www.munkaugyiszemle.hu) weboldalon korlátozás nélkül elérhetők.

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

A közleményekben a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik.

ARTNER ANNAMÁRIA – SŐREG ÁDÁM PÁL – SŐREG KRISZTINA

## BÉRFELZÁRKÓZÁS MAGYARORSZÁGON: HIPOTÉZIS VAGY JÓL MŰKÖDŐ STRATÉGIA?

### Bevezetés

A kelet-közép-európai térség szerves tagjaként a rendszerváltást követően egészen napjainkig Magyarország munkaerőpiaca számtalan fejlődési stáción ment keresztül, a transzformációs válságtól kezdve, az uniós csatlakozáson és a 2008-as válság hatásán át az utóbbi évek „workfare” modelljéig. A foglalkoztatás, bérek alakulása, valamint a különböző egyéb munkaerő-kínálati és -keresleti paraméterek igen nagymértékben függnak az országban végbemenő gazdasági-társadalmi folyamatoktól, a különféle gazdaságpolitikai intézkedések hatékonyságától, amelyeknek – az uniós tagságunk és a globalizáció erősödése okán egyre közvetlenebbül – az exogén világgazdasági folyamatok adnak keretet válságok és feszültségek vagy éppenséggel felzárkózást elősegítő tendenciák formájában. Számos közgazdász bizakodással tekint a következő időszakra az elmúlt években tapasztalt bérnövekedés függvényében, azonban akadnak olyan elemzők, illetve kutatások is, melyek vitatják, hogy hazánkban 2010 óta bérfelzárkózás ment végbe, s a bérek emelkedését inkább egyfajta korrekciós periódusként fogják fel, amely szükségszerűen zajlott le a legutóbbi gazdasági válság és recesszió után.

A Magyar Közgazdasági Társaság Gazdaságpolitikai és Gazdaságtudományi, valamint Munkaügyi Szakosztálya 2019. június 13-án „A bérfelzárkóztatás okai és következményei” címmel rendezett szakmai konferenciát a Budapesti Gazdasági Egyetem Markó utcai épületében. A rendezvény moderátora Chikán Attila akadémikus, egyetemi tanár, az MKT Gazdaságpolitikai és Gazdaságtudományi Szakosztályának elnöke volt, a témában pedig összesen négy szakmai előadás hangzott el Banai Péter Benő, a Pénzügyminisztérium államháztartásért felelős államtitkára, az MKT Államháztartási Szakosztályának alelnöke, Bod Péter Ákos, az MTA doktora, a Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi tanára, az MKT alelnöke, Palócz Éva, a Kopint-Tárki Zrt. vezérigazgatója, az MKT alelnöke, valamint Dedák István, az Eszterházy Károly Egyetem főiskolai tanára, vezető kutatója közreműködésével.

A Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi, Logisztikai, valamint Nemzetközi Gazdasági Szakosztálya két évvel ezelőtt is napirendre tűzte a bérfelzárkóztatás, vállalkozás és foglalkoztatás összefüggéseit, részben ugyanezekkel az előadókkal. Akkor a végkövetkeztetés az volt, hogy a béreket a gazdaságpolitika egésze alakítja (Kiss 2017). A mostani rendezvény, ha lehet, még izgalmasabbra sikeredett, lévén a bérfelzárkózás kérdésére koncentrált, annak mérését és viszonyait boncolgatta.

Amennyiben elemezni szeretnénk a hazai bérekben fellépő tendenciákat, illetve össze kívánjuk vetni utóbbiakat más – esetünkben európai uniós – gazdaságok teljesítményével, az első nehézséget a megfelelő adatok feltérképezése jelenti, valamint az adott hivatal, szervezet által alkalmazott módszertan konzekvens alkalmazása. Hazánkban alapvetően kettő forrásból nyerhetünk

---

Artner Annamária tudományos főmunkatárs, MTA KRTK Világgazdasági Intézet.

Sőreg Ádám Pál PhD hallgató, Szent István Egyetem.

Sőreg Krisztina PhD hallgató és tanársegéd, Soproni Egyetem.

munkaerőpiaci statisztikákat. Egyrészt a KSH STADAT rendszerének munkaerőpiaci (2.1.) adataiból (bruttó bérek, nettó munkajövedelem, foglalkoztatás stb.), és a nemzeti számlák (3.1.) rendszeréből, amely a teljes munkavállalói jövedelem mellett pl. még a bruttó hozzáadott értéket is tartalmazza. A két adatsor lényegi különbségeit részletesen be fogjuk mutatni.

Másrészt pedig az Eurostat kimutatásaira támaszkodhatunk, amely viszont az egyes nemzeti statisztikai hivatalok átvett adataira épül. Utóbbi kapcsán azonban óvatosnak kell lenni, mert, mint arra Pogátsa (2015:5) felhívja a figyelmet az általános fogyasztói árindex pozitív irányba torzítva szemlélteti Kelet-Közép-Európát, amennyiben számításba veszi az állam által biztosított, ingyenesen elérhető szolgáltatások (pl. közoktatás) árszínvonalát, amely a valóságban nem jelenik meg direkt költségtételként. Nem számol továbbá azzal a közismert ténnyel sem, hogy az egyes közszolgáltatások, különösképpen például az egészségügyi ellátás színvonala számottevően eltér a nyugati és keleti tagállamokban, így az alacsonyabb költségvetésű kelet-közép-európai egészségügy nem lehet a régebbi EU-tagállamok egészségbiztosítási rendszerének tökéletes helyettesítője. Ez azért is fontos, mert a bérek alakulása a mindenkorai árszínvonal-tendenciáktól nem választható el, hiszen a tényleges vásárlóerőt a reálkeresetek mutatják.

A béreket kimutathatjuk például euróban, ahol viszont az összetett okok miatt alakuló árfolyam hatása lehet torzító, vagy pedig használhatjuk az ún. Numbeo Local Purchasing Power Index, illetve Cost of Living adatait viszonyítási alapként (Numbeo, 2019a és 2019b), amely azonban csak egyes városokra nézve igazít el minket. A Numbeo a megélhetési költségeket a világ különböző városaiban az ott jellemző árak és bérszínvonal összevetésével adja meg. A rendszer viszonyítási alapja jelenleg New York, amely tehát 100 százalékkal van feltüntetve. Budapest helyi vásárlóerő indexe jelenleg a Numbeo szerint 57,54, s ezzel olyan városokkal van egy csoportban, mint például Ahmedabad (India), Shanghai (Kína), Szófia (Bulgária), Iasi (Románia), Santiago (Chile). Ugyancsak a Numbeo szerint az elfogadható, nem nélkülözhető megélhetéshez – lakásbérleti díj nélkül! – Budapesten egy négytagú családnak havi 564.093 forintra van szüksége, egy egyedülálló felnőttnek pedig 165.117 forintra. A Debrecenre vonatkozó adatok valamivel kisebbek, de azoktól is messze elmarad még a nettó garantált bérminimum is. Ezen adatok tükrében nyilvánvalóvá válik, hogy a Magyarországon minimálbérrel, vagy a garantált bérminimum közeli jövedelemmel rendelkező munkavállalók mindennapi megélhetése finoman szólva is nehézkes, életük szinte folyamatos nélkülözésből áll.

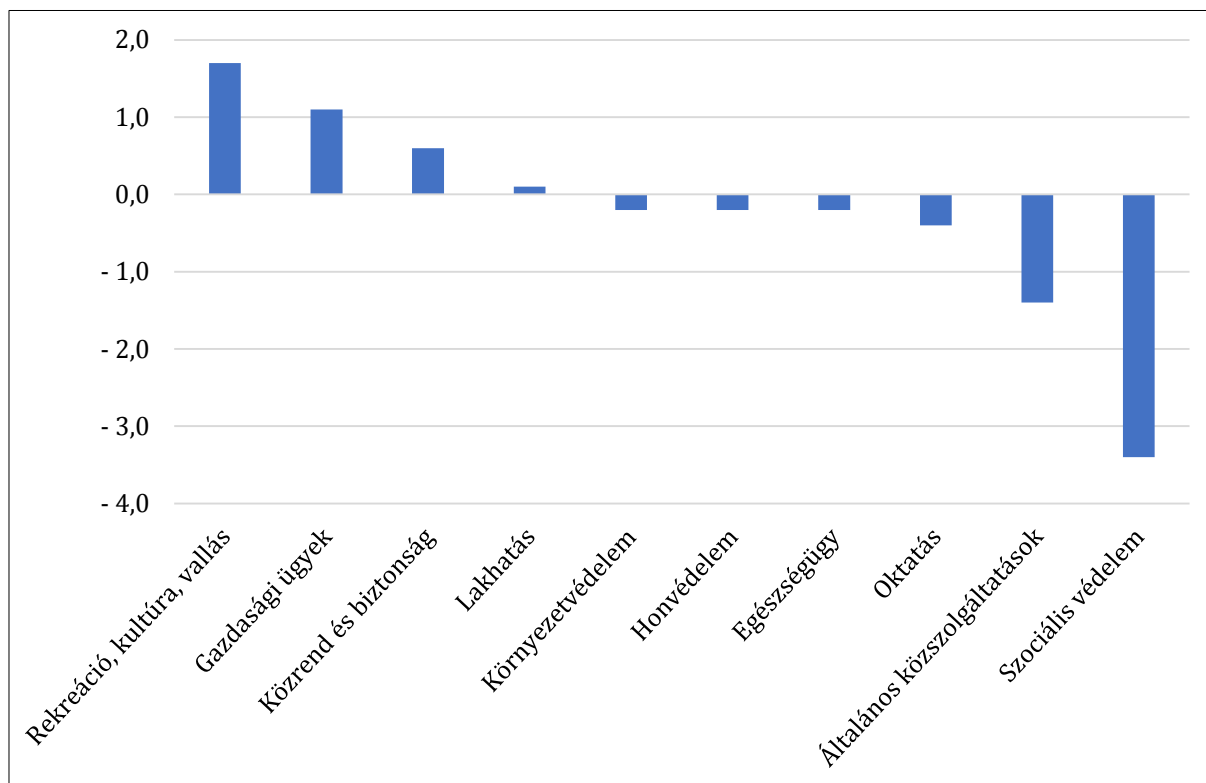
## Bérfelzárkózás és termelékenység

A szakmai fórum első előadója **Banai Péter Benő**, a Pénzügyminisztérium államháztartásért felelős államtitkára, valamint az MKT Államháztartási Szakosztályának alelnöke áttekintő prezentációjában az elmúlt évtizedek bértendenciáit mutatta be abból kiindulva, hogy Magyarországon az utóbbi években fokozatos felzárkózás zajlott az Európai Unió szintjéhez. Az egy főre jutó GDP-ben mért relatív fejlettséget három szakaszra bontva, összességében több mint két évtizednyi periódusra szemléltette: 1995-től 2006-ig egyensúlytalanságokkal terhelt növekedési időszaknak lehettünk tanúi, 2006-tól 2012-ig egy korrekciós fázis következett, majd pedig 2012 után pénzügyi egyensúlyt megőrző növekedési periódus állt elő. Az államtitkár kifejtette, hogy az ezredforduló óta folyamatosan csökkent a költségvetési hiány és az államadósság a GDP százalékában mérve.

Megjegyezzük, hogy a költségvetési hiány csökkenése elsősorban a kiadások GDP-arányos csökkenéséből adódott. A kormányzati bevételek 2018-ban a 2011-es szinten álltak, miközben a kiadások relatív mértéke a GDP több mint 49 százalékaról 46,5 százalékra csökkent. Az Eurostat adatai szerint 2010 és 2017 között a kiadásokon belül GDP-arányosan a leginkább a rekreációra, kultúrára és vallásra fordított kiadások nőttek, kisebb mértékben, de szintén emelkedtek a gaz-

dasággal és belbiztonsággal kapcsolatos kiadások, és lényegében nem változott a lakhatással összefüggő kiadások súlya. Csökkent viszont egyebek között az egészségügyre, az oktatásra, a környezetvédelemre és főképpen a szociális védelemre fordított kiadások aránya.

**1. ÁBRA: A MAGYAR KÖLTSÉGVETÉS KIADÁSAINAK VÁLTOZÁSA FUNKCIÓK SZERINT 2010-2017  
(GDP-HEZ MÉRT ARÁNY VÁLTOZÁSA, SZÁZALÉKPONT)**



Forrás: Eurostat, General government expenditure by function (COFOG) [gov\_10a\_exp]

A KSH adataiból<sup>1</sup> pedig megtudhatjuk, hogy a központi költségvetés a „Garancia és hozzájárulás a TB-alapok kiadásaihoz” soron 2018-ban 555,9 milliárd forinttal kevesebbet költött, mint 2010-ben, és 2019-re további 124,4 milliárd forintos csökkenést irányoztak elő. Figyelemre méltó az is, hogy a családtámogatások 2010 és 2018 között évről évre csökkentek, és 2015 óta összességében a Nemzeti család- és szociálpolitikai alap kiadásai is 67 milliárd forinttal lettek kisebbek, s e soron a 2019-es előirányzat összege kisebb, mint 2006 és 2009 között az éves teljesítés volt. Igaz, a lakástámogatások 2015 óta több mint kétszeresükre nőttek (a 2019-es előirányzat 242 milliárd forint), előtte azonban csökkentek és csak 2019-ben fogják meghaladni a 2005-2007-es szintet – a KSH<sup>2</sup> adatai szerint.

A fenti adatok tehát azt mutatják, hogy költségvetési egyensúly javulása az elmúlt években részben állami forráskivonás útján történt éppen azokról a területekről, amelyek a munkavállalókat különösen érzékenyen érintik. Ez egyes esetekben tényleges forráscsökkenést jelentett (mint a Nemzeti család- és szociálpolitikai alapnál és a legutóbbi időig a lakásépítési támogatásoknál is), más esetekben (egészségügy, oktatás, környezetvédelem, szociális védelem) a forráskivonás

<sup>1</sup> STADAT 3.7.3. A központi költségvetés kiadásai (2005–).

<sup>2</sup> STADAT 3.7.3. A központi költségvetés kiadásai (2005–).

ügy értelmezendő, hogy az éves keretösszegek emelkedése nem tartott lépést a gazdasági növekedés ütemével s így GDP arányos finanszírozásuk fokozatosan csökkent.

Megjegyzendő az is, hogy a központi költségvetés bevételei az utóbbi években lassan átstrukturálódnak: a lakosság befizetései (SZJA, illetékek stb.) és a fogyasztáshoz kapcsolódó adók, amiket végső soron szintén a lakosság fizet meg (ÁFA, jövedéki adó stb.) abszolút összege és az összbevételeken belüli aránya is nő, vagyis egyre inkább a lakosságra hárul az állam fenntartásának pénzügyi terhe, miközben a gazdálkodó szervezetek terhei csökkennek. Ez utóbbiak a kormányzat bevételeihez 2019-ben már csupán mindössze 11 százalékkal fognak hozzájárulni, kevesebbel, mint az uniós források (11,3%)<sup>3</sup>. E problémát előadásában Palócz Éva is feszegette (ld. később).

Banai Péter Benő előadásában a 2010 utáni gazdaságpolitikával összefüggésben elhangzott, hogy a magyar foglalkoztatási, munkanélküliségi és aktivitási ráta Málta után a legnagyobb mértékben javult az Európai Unión belül. Ennek kapcsán megjegyzendő, hogy a rendszerváltás után még 2, az 1990-es évek végén pedig 1 évre járó munkanélküli segély (újabb elnevezésén álláskeresési járadék) ideje 3 hónapra esett vissza, amely egyedülállóan alacsony az EU-ban, és hogy a közmunka bevezetése és kiterjesztése is nagy szerepet játszott az említett mutatók javulásában.

A termelékenység növelésének egyik kulcseszközeként Banai Péter Benő a hatéves – pontosabban hatlépcsős – bérmegállapodást<sup>4</sup> emelte ki, amely a minimálbér (2016: bruttó 111 e Ft; 2019: bruttó 149 e Ft) és a garantált (tehát a legalább középfokú képzettséget igénylő munkakörökre járó) bérminimum növelését (2016: bruttó 129 e Ft; 2019: bruttó 195.000 Ft), valamint a szociális hozzájárulási adó csökkentését (2016: 27%; 2019. július 1-től: 17,5%) hozta magával. A valóságosság kedvéért ehhez hozzá kell tennünk, hogy a megállapodás nem vonatkozik a közfoglalkoztatási bérre, hiszen azt a kormány határozza meg. 2017. január 1. óta a közfoglalkoztatási (minimum) bér és garantált bér összege is változatlan (havi 61.148 és 79.916 forint). A közfoglalkoztatási rendszer bevezetésekor (2011. szeptember 1.) a közfoglalkoztatási bér a munkaerőpiaci minimálbér 73,1 százalékát tette ki, a garantált közfoglalkoztatási bér a piaci garantált bérminimum 83 százalékát. Ezt követően ezek az arányok évről évre csökkentek, 2019 januárjában 55 százalék alá estek és még a közfoglalkoztatási munkavezető is legfeljebb 60,2 százalékát kaphatja a piaci bérminimumoknak (ld. BM KVHÁT 2019).

Banai Péter Benő felhívta a figyelmet arra, hogy ugyan a külföldi munkavállalás csökkenti a hazai foglalkoztatható lakosság számát, a külföldi munkavállalás mértéke a kelet-európai régióban

<sup>3</sup> KSH STADAT 3.7.2. A központi költségvetés bevételei és egyenlege (2005–) mill HUF.

<sup>4</sup> A „hatéves” bérmegállapodást a kormány, a versenyszféra munkáltatói és szakszervezeti szövetségei írták alá 2016 novemberében. A kormány 2017-ben és 2018-ban ez alapján emelte meg a minimálbért és a garantált bérminimumot és csökkentette a társasági adókulcsot (9 százalékra), valamint a munkáltatók szociális hozzájárulási adóját. Ez utóbbi, közkeletű nevén a „socho”, a nyugdíjakat, az egészségügyi ellátást és a munkanélküli ellátásokat finanszírozó járulékok összevonásából jött létre 2012-ben, s akkor 27 százalékot tett ki. A 2016-os megállapodás előírta a socho további négyszer 2-2 százalékponttal való csökkentését, amely akkor következett be, ha a bruttó reálkeresetek legalább 6 százalékkal meghaladják az előző socho-csökkenés negyedévének szintjét, első alkalommal a 2018 első negyedévi szintet. Mivel ez 2019 első negyedévében bekövetkezett (a KSH szerint a legalább 5 fős vállalkozásoknál teljes munkaidőben foglalkoztatottak átlagos bruttó reálkeresete 7,6 százalékkal nőtt az előző év azonos időszakához képest), a socho 2019. július 1-től 17,5 százalékra csökkent. A szociális hozzájárulási adó tehát végül 11,5 százalékra mérséklődik, feltéve, hogy az említett körben a bruttó reálbérek további háromszor legalább 6 százalékkal emelkednek. Ld.:

<https://www.kormany.hu/download/5/f3/e0000/Xerox%20t%C3%B6bbfunkci%C3%B3s%20berendez%C3%A9ssel%20szkennelve.pdf>

alacsonynak számít (az Eurostat<sup>5</sup> szerint 2018-ban 477,8 ezer magyar állampolgár, a magyar lakosság mindössze 4,9 százaléka élt más európai országban). Megjegyezzük, hogy ebben közrejátszik a magyar lakosság nemzetközi összehasonlításban viszonylag alacsony szintű idegen nyelv tudása is (az Eurostat (2019b) szerint 2016-ban Magyarország hátulról a harmadik legrosszabb helyen szerepel a 25 és 64 év közöttiek egy vagy több idegen nyelv ismeretében 42,4 százalékkal), igaz, a fiatalabb és mobilabb lakosság lemaradása e téren kisebb és csökkenő. Ugyanakkor tény, hogy a kelet-közép-európai munkavállalókat igen szívesen foglalkoztatják a fejlettebb országok, hiszen alacsonyabb munkabérért – akár minimálbérért is – és rosszabb munkakörülmények mellett is hajlandók dolgozni nyelvi és anyagi kiszolgáltatottságuk miatt (Artner, 2018:347). Általánosságban véve is elmondható, hogy az Európai Unió munkaerőpiacán, leginkább a periféria országokból származó munkavállalók tekintetében, egyre többen kényszerülnek romló munkakörülmények és instabil foglalkoztatási feltételek mellett ún. prekárius jelleggel dolgozni igen alacsony munkabérek mellett, amely hosszú távon a további lecsúszás, elszegényedés okozójává is válhat (Artner-Sóreg, 2018: 72).

A magyarországi munkanélküliség a transzformációs válság okozta csúcs (1996: 395 ezer fő) után 2001-ig csökkent, utána azonban egyetlen év (2007) kivételével mindig nőtt, s újabb csúcsát 2012-ben érte el (473 ezer fő). A fellendülő gazdaság mellett ezen a magyarországi közfoglalkoztatás rendszere segített számottevően (a közfoglalkoztatottak létszáma 2016 májusában és júniusában tetőzött, ekkor az érintettek száma elérte a 218 ezer főt, ezt követően csökkent és a 2018-as havi átlag már csak 125,9 ezer fő volt<sup>6</sup>).

A migráció és a közfoglalkoztatás mellett a munkanélküliség jelentős visszaesése kétségtelenül azzal is magyarázható, hogy a kevésbé automatizált, s így jóval magasabb munkaintenzitást igénylő munkafolyamatokat, termelőrendszereket az európai centrumországok transznacionális vállalatai előszeretettel telepítik az EU perifériájára. Ebből az is következik, hogy általában a másod-harmad-negyedvonalú, a fejlett országok magas bérei mellett már elavultnak számító technológiákat telepítenek ide, ami tükröződik is a magyar termelékenység lemaradásában. Mint azt Banai Péter Benő elmondta, a termelékenység az elmúlt hét évben egyedül tavaly, 2018-ban járult pozitívan hozzá a GDP növekedéséhez. Ehhez hozzátehetjük, hogy a reálbérek növekedése 2009 és 2018 összességében még így is 5 százalékponttal maradt el a termelékenység növekedése mögött (ETUI 2019:51).

Ami a havi bruttó átlagkeresetet illeti Banai Péter Benő előadásában hazánkat a V4-ek között a 3. helyre tette Csehország és Lengyelország után a 2018. évre. Az általa bemutatott bruttó 1.035 euró összegű átlagkereset 330.000 forinttal egyezik meg. Ez azonban torzított minta alapján készül, mivel számos kategória kimarad a kategóriából (pl. 5 fő alatti vállalkozások). A bruttó átlagkereset ennél jóval alacsonyabb lenne egy más kalkulálási módszer alkalmazásával. Nézzünk erre néhány példát!

A Policy Agenda (2019) a NAV személyi jövedelemadó-bevallásai alapján vállalkozott a bruttó keresetek átlagértékének kiszámítására. A kapott adat a 2,8 millió alkalmazottként dolgozó ember regisztrált munkajövedelmére vonatkozik. Eszerint 2018 decemberében a teljes munkaidős bér a KSH által arra a hónapra megadott bruttó 360 ezer forint helyett 290-300 ezer forint lehetett. A munkaerőpiacot leginkább jellemző kereset megállapítására további lehetőség a mediánbér, amelyet azonban a KSH csak ötévente ad meg, (utoljára 2014-ben), ezért a Policy Agenda ezt is maga számolta ki. A mediánjövedelem még az átlagbérnél is kisebb, bruttó 220-228 ezer forint

<sup>5</sup> Population on 1 January by age group, sex and citizenship [migr\_pop1ctz].

<sup>6</sup> KSH 2.1.60. A közfoglalkoztatás keretében foglalkoztatottak munkaügyi adatai (vállalkozás, költségvetés, nonprofit szervezet).

volt 2018 decemberében. A bruttó összegek adózás utáni nettó megfelelői 192-200 ezer forint (átlagbér) és 146-152 ezer forint (mediánbér).

Hasonló eredményre jut egy másik számítási módszer, a már említett Numbeo Cost of Living (Numbeo, 2019a), amely Budapestre 2019-ben nagyjából 246.000.- Ft-os havi nettó fizetést állapít meg, viszont a főváros outlier jellege miatt néhány vidéki nagyváros talán még jobb támpontot adhat a hazánkat aktuálisan jellemző béreket illetően. Az alábbi táblázatban összesen 10 magyar vidéki város havi nettó átlagkeresete szerepel a Numbeo adataira támaszkodva, aminek súlyozatlan átlaga 171.314 forint. Súlyozott átlagot számítva (25 százalékos súllyal a fővárost, míg 75 százalékkal a vidéket kalkulálva) közel 190.000 Ft-ot kapunk az országos havi nettó átlagkeresetre. Mivel a keresetek általában felfelé torzított eloszlásúak, ezért mindig számottevő különbség van az átlagkereset és a medián kereset között. A medián hazánkban feltételezhetően a vidéki átlagkeresethez lehet közel, tehát az emberek fele ennél többet, másik fele pedig ennél kevesebbet keres.

**1. TÁBLÁZAT: HAVI NETTÓ ÁTLAGKERESET ÉRTÉKEK MAGYARORSZÁGON (2019)**

Város	Havi nettó átlagkereset forintban (2019)
Debrecen	149.000
Szeged	159.000
Pécs	146.000
Győr	197.500
Sopron	182.350
Miskolc	172.778
Szolnok	178.214
Kecskemét	190.000
Nyíregyháza	152.500
Szombathely	185.800
<b>Átlag</b>	<b>171.314</b>

Forrás: a szerzők saját számításai a Numbeo (2019a) adatai alapján.

Összességében elmondhatjuk, hogy a KSH módszertan szerinti bruttó átlagbérek a legmagasabbak a szóba jöhető módszerekkel számítottak közül, egyrészt mert a jellemzően alacsonyabb béreket biztosító kisvállalkozások nem szerepelnek benne, másrészt mert az átlagot felfelé húzzák a kiemelkedően magas bérek. A társadalmat leginkább jellemző bér a mediánbér, ami ennél az átlagnál jelentősen alacsonyabb.

Visszatérve a szakmai fórum első előadásában elhangzottakra, bemutatásra került még a magyar bérköltség 2018-as értéke, amely az Európai Unióban a 4. legalacsonyabb az Eurostat adatai alapján. Ezt követően pedig elhangzott, hogy a relatív termelékenység az Unió egyik legjobb helyén szerepel, különösképpen a feldolgozóiparban. Megjegyezzük azonban, hogy a relatív termelékenység (a bérekkel korrigált munkatermelékenység) félrevezető – bár a közgazdasági elemzésekben elfogadott – kifejezés, mivel tisztán pénzügyi kategória, ami az alapvetően műszaki tartalmú termelékenységről (az adott technológiával mennyi X terméket lehet előállítani egy óra alatt) nem mond semmit. Ez inkább egy tőkehatékonysági mutató: ugyanaz a technológia alacsonyabb bérek mellett egységnyi bérrre nagyobb hozzáadott értéket, és így több profitot produkál. Ebben pedig egy másik összefüggés búvik meg: az alacsony munkaerőköltség, tehát az ala-

csony munkabérek – különösen, ha a munkát terhelő járulékok, adók relatíve magasak – szükségszerűen alacsony termelékenységhez vezetnek.

Az államtitkár prezentációja befejezéseként azt a konzekvenciát vonta le, hogy hosszú távon az ország növekedési potenciálja a népesedési folyamatok kedvező irányba fordításával válhatna kiaknázhatóvá a különféle családtámogatások és egyéb demográfiai intézkedések segítségével.

## Bérfelzárkózás helyett helyreállítási periódus

A szakmai fórum második előadója **Bod Péter Ákos**, az MTA doktora, a Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi tanára, valamint az MKT alelnöke volt, aki „Foglalkoztatás, bérek, gazdasági szerkezet – amikor a világban viharfelhők gyűlnek” címmel tartott előadást. Bevezetésképpen néhány aktuális világgazdasági és -politikai téma került említésre, mint például az USA és Kína közötti kereskedelmi háború vagy pedig az EU-n belüli feszültségek, amelyek mind hozzátartoznak Magyarország tágabb nemzetközi környezetéhez.

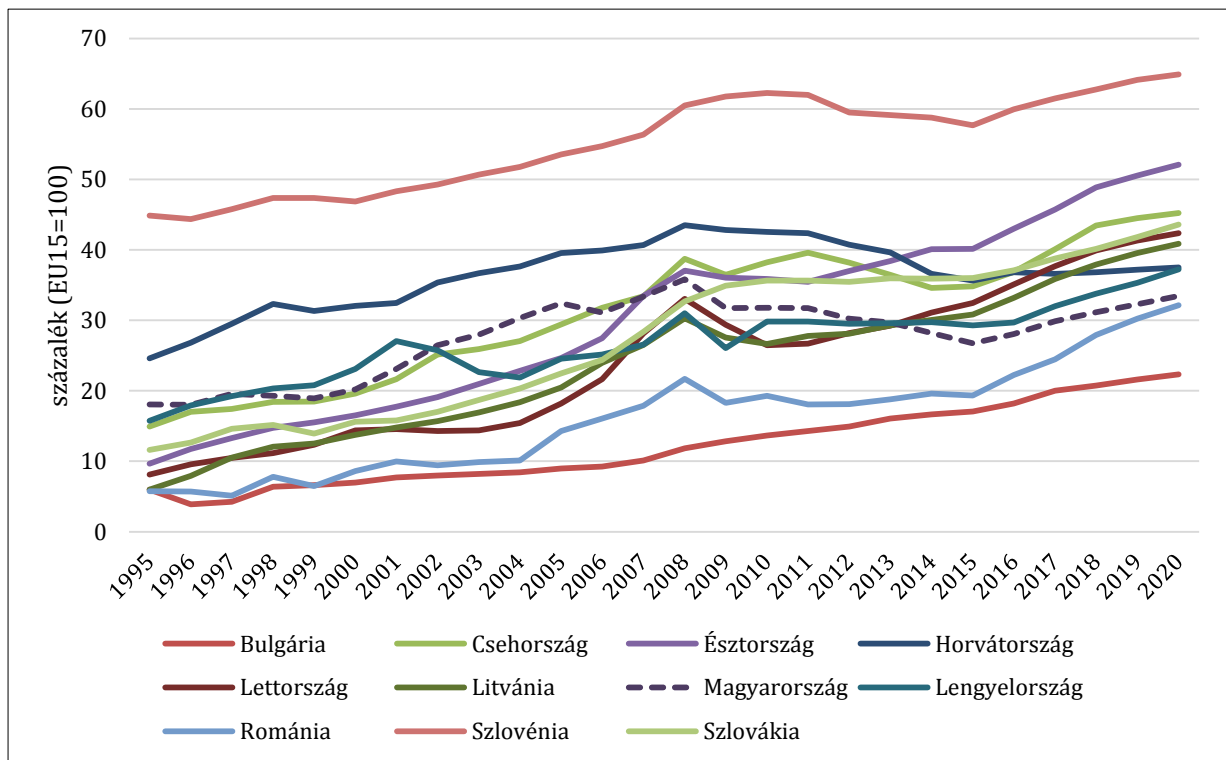
A magyar specialitásokra áttérve elhangzott, hogy hazánk nagyfokú nyitottsága mellett a gazdaság duális jellege (fejlett multinacionális és fejletlen hazai kisvállalati szféra) is igen különleges feltételrendszert teremtett az ország számára. A külföldi vállalatok adják a GDP több mint felét és a gazdasági függőség abban is megmutatkozik, hogy a globális vállalatokra épülő hazai járműipar aránya GDP-ben kifejezve nagyobb, mint Németország esetében.

Itt megjegyezzük, hogy mára a nemzeti tőke egy része is sikeresnek mondható a vagyonfelhalmozás terén, többek között a nekik juttatott támogatások jóvoltából, igaz, ez nem változtat a kisvállalat-nagyvállalat vagy a Budapest-vidék megosztottságon. Bod Péter Ákos szerint további sérülékenységet jelentenek az olyan hazai jellemvonások, mint például az inflációra és költségvetési hiányra való hajlam, a munkaerő mobilitásának igen lassú fejlődése és olykor teljesen hiányzó volta vagy pedig az állami paternalizmus (Bod, 2019:37). Ami pedig a béreket illeti, a magyar bérszint az emelkedés ellenére is jelentősen a térség átlaga alatt helyezkedik el. Bérfelzárkózás helyett pedig leginkább egy utolérési-növekedési szakasról beszélhetünk a magyar reálkeresetek növekedése terén, tehát kvázi egyfajta helyreállítási periódusról van szó – vélte az előadó

Mind a korábban leírtak, mint a statisztikai adatok további gondos elemzése alátámasztja Bod Péter Ákos állítását. Mert bár az utóbbi néhány évben a bérek lendületet vettek – illetve a kötelező minimálbér-emelés hatására a gazdaság „fehéredett”, s e „fehéredés” mértékében csak látszólagosan történt bérnövekedés – a megelőző periódusban ellenkező tendencia zajlott. Az ETUI (2019:50) elemzése szerint – amely az Eurostat által gyűjtött hosszútávú makrogazdasági adatokat tartalmazó AMECO adatbázisra épül – 2009 és 2018 között egyenesen csökkentek a reálbérek Magyarországon: 2018-ban egy százalékkal voltak alacsonyabbak, mint 2009-ben. (Itt is emlékeztetünk rá, hogy a termelékenységhez képest a bérek még jobban lemaradtak e periódusban.)

Az AMECO (2019) adatbázisból az is megtudható, hogy euróban számolva 2018-ban az éves magyar nominális bérek a V4 országok között a legalacsonyabbak voltak. 2. ábránk az euróban számolt nominális béreket mutatja a kelet-európai országok esetében az EU15 átlagához képest. Mint látható, Magyarország a „bérfelzárkózásban” jelentősen lemaradt: 2005-ben még a felülről a harmadik, 2013 óta viszont – a bérnövekedések ellenére – alulról a harmadik a 11 ország rangsorában.

2. ÁBRA: EURÓBAN SZÁMÍTOTT NOMINÁLBÉREK AZ EU15 ÁTLAGÁHOZ KÉPEST 1995-2020  
(SZÁZALÉK)



Forrás: AMECO online. Nominal compensation per employee: total economy (HWCDW)

Igaz tehát, hogy a magyar béreket illetően 2015-től némi javulás következett be, de ez egyelőre messze nem olyan robusztus, hogy kompenzálni tudta volna a megelőző évek nemzetközi összehasonlításban romló tendenciáját.

Itt érdemes arra is felhívni a figyelmet, hogy a (bruttó) átlagbér messze nem ad világos képet a lakosság életszínvonalának alakulásáról. Erre alkalmasabb a szintén az Eurostat által prezentált „tényleges egyéni fogyasztás” (Actual Individual Consumption – AIC) mutató, amely minden, tehát nemcsak a piacon megvásárolt, hanem akár az állam által finanszírozott termék, szolgáltatás (így pl. az állami egészségügyi ellátás) igénybevételét is számba veszi. Ez a mutató alacsony bérek mellett is lehet magas, például, ha az állam kiterjedt és fejlett közszolgáltatásokat tart fent. Sajnos hazánk e mutató szerint még a 2015 óta tartó „bérfelzárkóztatási” periódusban is sereghajtó az Európai Unióban. 2015-ben még alulról a negyedikek voltunk, de aztán Románia megelőzött minket, így 2018-ban már csak Bulgáriát és – egy „paraszthajszállal” – Horvátországot előzzük meg az EU átlagához képest 64 százalékos szintünkkel (Eurostat 2018 és 2019a).

Bod Péter Ákos ismertette, hogy a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaság- és Társadalomstatisztikai Elemző és Kutató Központja prognózist készített a főbb makrogazdasági mutatók várható alakulásáról Magyarországon. Az ún. optimista változat szerint 2022-ig a GDP dinamika fokozatos visszaesésével kell számolni, és csökkenő tendencia várható még egyebek mellett a háztartások tényleges fogyasztása volumenindexének növekedési ütemében (ez a 2019-es 4,2 százalékról 2022-ben 3,6 százalékra eshet vissza), valamint a bruttó átlagkeresetben is (a 2019-re prognosztizált 10 százalékos éves növekedési index 2022-re várhatóan 5,9 százalékra csökken).

A jövőbe tekintve további aggodalomra adnak okot az EU-ban igen rossznak számító PISA teszt eredményei is, melyek az oktatási rendszer teljes megreformálását teszik időszerűvé. Hozzá kell tennünk, hogy az alacsony termelékenységet nem a rendelkezésre álló munkaerő minősége idézi

elő. A PISA eredmények mellett számba kell venni az ún. PIAAC felmérést, melyet az OECD készít el a foglalkoztatottak piaci képességeinek elemzése céljából. Sajnos Magyarország továbbra sem vesz részt a felmérésben, azonban a régió adatait feltérképezve jól látható, hogy szignifikáns különbség nem áll fenn a fejlettebb nyugati és a periférián elhelyezkedő kelet-közép-európai országok között (Pogátsa, 2015: 7-9), az eltérő termelékenység tehát nem a munkaerőben, hanem a termelési technológiában keresendő. Ezt pedig nagyrészt a betelepülő multinacionális vállalatok határozzák meg.

Bod Péter Ákos szerint pozitívumként ki kell emelni, hogy igen innovatív országok környezetében élünk, tehát ha közvetlenül még egyelőre nem is tudunk magas szintű K+F eredményeket felmutatni, a térségből, illetve tágabb értelemben az Európai Unióból „spillover” hatás formájában is részesülhetünk. Valamint biztató jelenség, megfigyelés, hogy a napjainkban egyre intenzívebbé váló robotizáció ott is képes fejlődni, ahol relatíve alacsony bérszint áll fenn.

Bod Péter Ákos előadása konklúziójában kiemelte, hogy Európa és különösképpen a kelet-közép-európai térség igen sérülékeny, így növekedésére továbbra is a volatilitás lesz jellemző az olyan tényezők miatt, mint az egyre növekvő elvándorlás és a részben ebből, részben a demográfiai helyzetből eredő munkaerőhiány, a területi szétszakadás, valamint egyfajta általános elégedetlenség és a populista politika növekvő térnyerése. A tovább fokozódó technológiai forradalom egyszerre lehetőség és további leszakadás forrása – utóbbi akkor valósul meg, ha nem tudunk jól informálódni és együtt „fordulni” az innovátorokkal.

Ami a munkaerőt illeti, a 21. század legnyerőbb taktikája a hatékony képzés. A humántőke számos kihívással néz szembe, azonban az egyik legnagyobb veszélyt a korrupció jelenti, különösképpen a fiatalok és képzettek kapcsán, akik igen gyakran döntenek úgy, hogy elhagyják hazájukat a jobb munkalehetőségek érdekében. A világpolitikai történések szintén kellőképpen volatilisak, viszont az eddigi kedvezőnek nevezhető tendenciák után akár „szembeszél” is jöhet egy olyan dependens ország számára, mint Magyarország.

## Regionális kitekintés

*Palócz Éva*, a Kopint-Tárki Zrt. vezérigazgatója, valamint az MKT alelnöke vizsgálódását azzal indította, hogy 2000-hez képest valóban történt felzárkózás a GDP/fő alapján az uniós átlaghoz képest az országok jelentős részénél, azonban utóbbi tendencia Magyarországon érhető tetten a legkevésbé. Magyarország felzárkózása lassul, még a térség más országaihoz viszonyítva is. Az EU28 átlagához mért egy főre jutó GDP tekintetében jelenleg hazánk hátulról a negyedik helyen szerepel a 11 kelet-európai „új” tagország között, pedig 2000-ben még a harmadik legjobb helyen álltunk.

Bod Péter Ákoshoz hasonlóan Palócz Éva is azt a véleményt képviseli, hogy a 4 százalékos gazdasági növekedés megvalósítása és fenntartása hazánkban hosszú távon igen bizonytalanul mutatkozik (Népszava, 2018). Ami a munkaerőpiaci jellemzőket illeti, a foglalkoztatási ráta növekedését elősegítheti a részmunkaidős foglalkoztatás terjedése, bár hazánkban ez még közel sem számít annyira elterjedt megoldásnak, mint számos más nyugat-európai országban (2010-ben Magyarországon volt a negyedik legkisebb a részmunkaidős foglalkoztatottak aránya az Európai Unióban belül, 2018-ban viszont már csak Bulgáriában volt kisebb ez az arány, mint nálunk). Az adóelvonást illetően hazánk az EU-s országok palettáján közepesen helyezkedik el, azonban e mutató továbbra is igen magasnak minősül, s így számos társadalmi externália forrásaként is szolgál.

Palócz Éva felhívta a figyelmet, hogy a munkát és fogyasztást terhelő adóbevételek a bruttó hazai termék százalékában hazánkban jóval magasabbak nemcsak a régiós, de még az uniós átlagnál is,

míg a tőkét terhelő adók esetében jóval az uniós átlag alatt helyezkedünk el. Ugyanez a helyzet a fogyasztás tekintetében (számos szektorális különadó került bevezetésre a 27 százalékos ÁFA kulcs mellé) és munkát terhelő implicit adórátá (az adóalaphoz viszonyított adók aránya) esetében is, amely gyakorlatilag az alacsony jövedelemmel bíró réteget sújtja a legnagyobb mértékben. A már említett különadókat – például tranzakciós illeték, baleseti adó, energiaszolgáltatók adója, reklámadó, pénzügyi vállalkozások különadója, távközlési adó, közművezetékek adója, biztosítási adó, népegészségügyi termékadó – a gyártók és forgalmazók nagyrészt áthárítják a fogyasztókra, így a rendelkezésre álló jövedelem tovább csökken.

Az egyedülállók adóéke szintén aránytalanul magasnak tekinthető, míg az egy kereső, két gyermeket nevelők a 6. legalacsonyabb adóékkal bírnak a kormány által népszerűsített családpolitikai intézkedések révén. Palócz Éva egy grafikon segítségével illusztrálta a nettó átlagbérek vásárlóerő-paritáson számított értékét az EU28 országaiban az Eurostat adatai tükrében, kimutatta, hogy 2001 és 2015 között e mutató tekintetében sem sikerült felzárkózást elérnie hazánknak a fejlettebb centrumországok viszonylatában. Ez pedig arra enged következtetni, hogy a Magyarországon elérhető bérek vásárlóereje meglehetősen gyenge.

## Leszakadás és statisztikai inkonzisztenciák

A kiskonferencia negyedik előadója **Dedák István**, az Eszterházy Károly Egyetem főiskolai tanára és vezető kutatója volt, aki „A magyar bérnövekedés – 8 év mérlegen” címmel mutatta be álláspontját a bérfelzárkózás témájában. A prezentáció egy elméleti megközelítéssel indult, mégpedig a reálbér-alakulás komponenseinek feltárásával: a termelékenyég alakulása (GDP/foglalkoztatott), a bérhányad változása (bér/GDP), valamint a bérek utáni járulékok változása. Ezek közül a termelékenység bír szignifikáns jelentőséggel, de 2010 és 2018 között ennek átlagos éves növekedési üteme csupán 0,7 százalék volt. Azonban ami ennél is fontosabb, mutatta be az előadó, hogy ezzel hazánk sereghajtó volt a fent említett periódusban a régióbeli gazdaságok sorában.

A KSH munkaerőpiaci statisztikája (STADAT 2.1.) és a nemzeti számlák, GDP (STADAT 3.1.) adatai alapesetben nem térhetnének el jelentősen egymástól. Azonban, Dedák István szerint, 2010-et követően a munkaügyi statisztika adatai háromszor akkora (2010 és 2018 között 31,7 százalékos) reálbérnövekedést mutatnak, mint a nemzeti számlák alapján számolt ütem. Amennyiben a magasabb érték az igaz, az azt jelenti, hogy a magyar bérhányad az Európai Unióban a második legmagasabb Szlovénia után – holott erről szó sincs, és a magyar bérhányad a keleti-európai régió belül a leggyorsabban csökkent 2009 óta (ld. Galgóczi, 2017).

Az előadó az általa bemutatott elméleti és gyakorlati megközelítések fényében arra a konklúzióra jutott, hogy a reálbérek éves átlagos növekedése 2010 és 2018 között 2,5 százalék volt, s ez összhangban van a 2,6 százalékos egy fogyasztóra jutó fogyasztói kiadásokkal. Az igen alacsony bérnövekedés alapjai pedig olyan tényezők, amelyek nem tekinthetőek a tartós bérnövekedés forrásának.

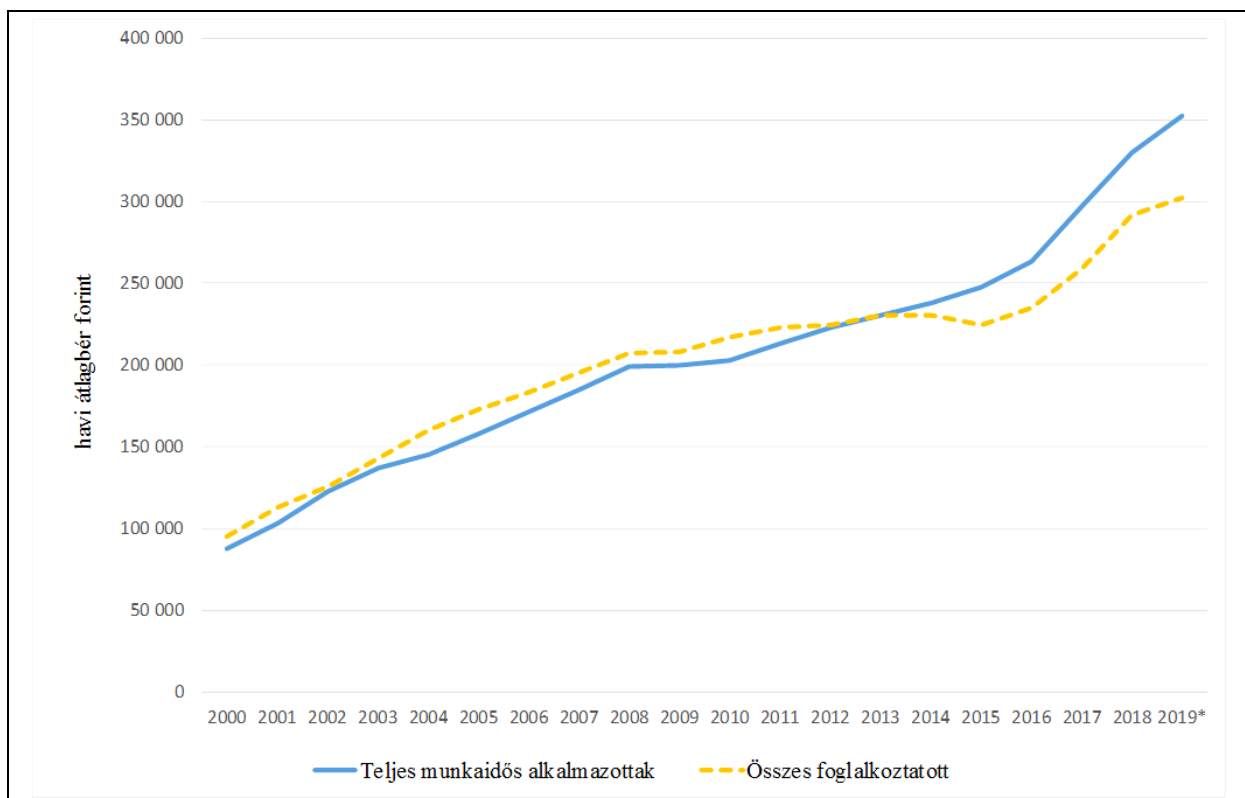
Dedák István előadásának inspirációjára saját példákat is készítettünk a magyarországi bérek hazai statisztikákra épülő különböző számítási módjaira vonatkozóan, ezt mutatjuk be alább. Ebből kitűnik, hogy nemcsak az a kérdés, hogy medián bért vagy átlagbért, nominális vagy reálbért számítunk-e, hanem az is, hogy mely munkavállalói körre számítjuk ki az átlagot: az összes foglalkoztatottra, vagy csak az alkalmazottakra. Magyarországon ugyanis a foglalkoztatottak létszáma jelenleg közel 4,5 millió, míg az alkalmazottaké csak alig több mint 3,1 millió.

A 3. ábrán a KSH két adatsorának vonalát láthatjuk. Az egyiket a munkaerőpiaci adatokból nyertük és a teljes munkaidőben alkalmazásban állók forintban számolt átlagkeresetének alakulását

mutatja a legalább öt főt foglalkoztató vállalkozásoknál, a költségvetési szervezeteknél teljeskörűen és a foglalkoztatás szempontjából jelentős nonprofit szervezetek esetében. Ezeknél sem veszi számba azonban a részmunkaidőben foglalkoztatottakat, bár ezek aránya hazánkban tartósan alacsony, 2018-ban mindössze 4,2 százalék, 187 ezer fő, s ezek jó része sem alkalmazotti státuszú.

A másik adatsort a nemzeti számlák alapján kalkuláltuk, és annak az átlagbérenek az alakulását prezentálja, amelyet a nemzetgazdaság összes foglalkoztatottjának teljes bér- és keresettömegét alapul véve, azt a foglalkoztatottak létszámával elosztva magunk számítottuk ki.

**3. ÁBRA: A TELJES MUNKAI DŐS ALKALMAZOTTAK ÉS AZ ÖSSZES FOGLALKOZTATOTT HAVI BRUTTÓ ÁTLAGKERESETE MAGYARORSZÁGON 2000-2019.**



\*: 2019 első negyedév.

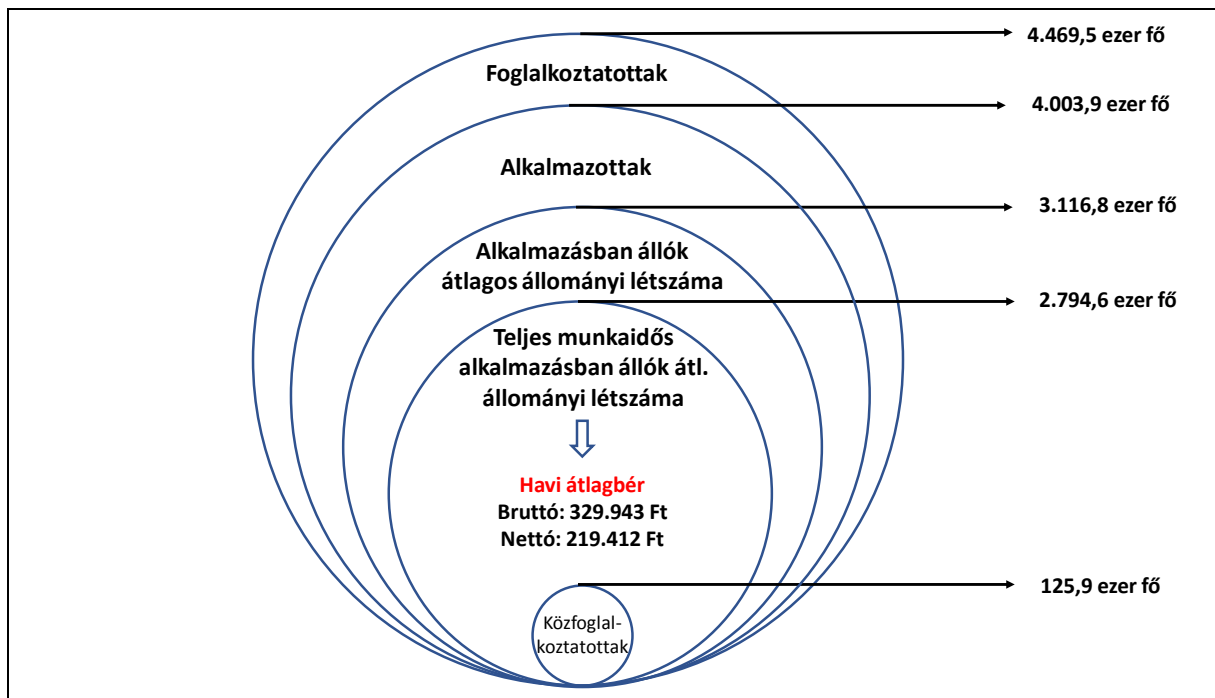
Forrás: Teljes munkaidős alkalmazottak: KSH STADAT 2.1.41. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete a nemzetgazdaságban (2000–); összes foglalkoztatott: saját számítások a KSH STADAT 3.1. (nemzeti számlák) alapján

Jól látható, hogy 2013-ig a két vonal lényegében együtt halad, a foglalkoztatotti átlagkereset primátusával, 2014-től azonban az alkalmazotti bérek átveszik a vezetést és jelentősen, 2019 elejére már 16,5 százalékkal hagyják a foglalkoztatotti átlagot. Ezek nominális értékek, amiket a fogyasztói áremelkedéssel (2010 és 2018 között 17,69%) korrigálva azt kapjuk, hogy 2010 és 2018 között évi átlagban az alkalmazotti bérek reálértéke 4,1 százalékkal, a foglalkoztatotti reálbérek azonban csak 1,7 százalékkal nőttek. Eredményünk tehát a foglalkoztatotti reálbér esetében még a Dedák István által számítottat is alulmúlja.

A jellegük szerint különböző foglalkoztatási kategóriák viszonyát a 4. ábrával is szemléltetjük a 2018-as létszám- és béradatokkal. Az ábra azt is mutatja, mely foglalkoztatási csoportból számolja a KSH a havi átlagkeresetet. („Átlagkereset (átlagos munkajövedelem): alapállomány-csoportonkénti keresettömeg (munkajövedelem-tömeg) és az ahhoz tartozó átlagos állományi

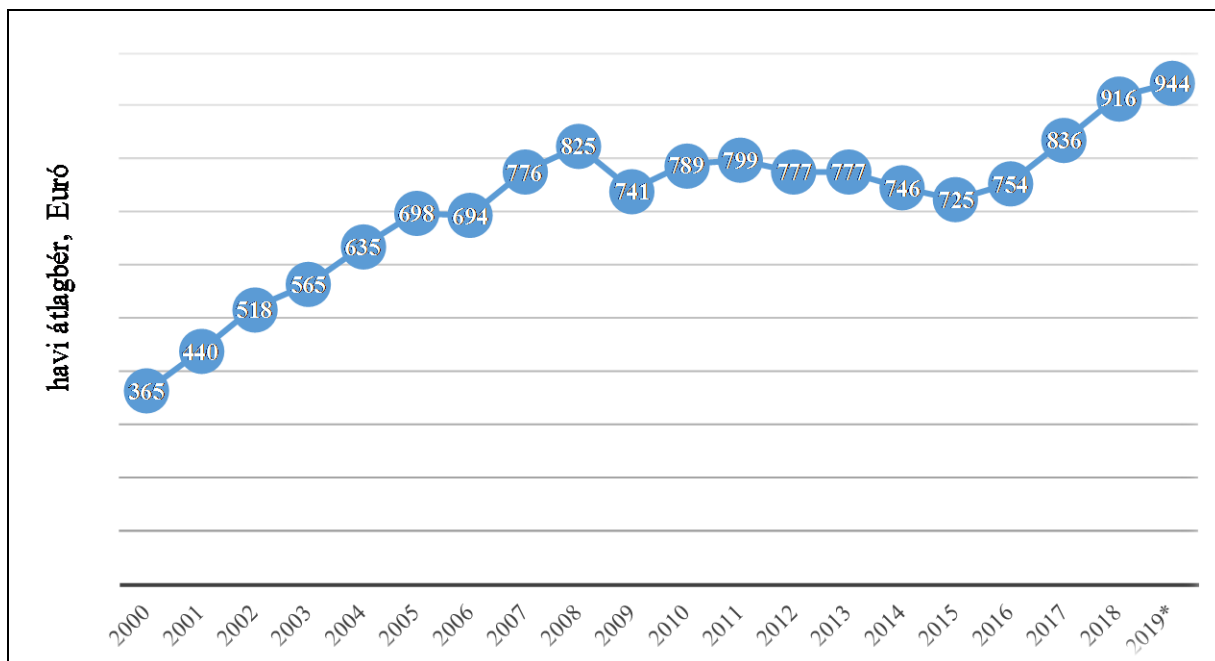
létszám hányadosa” – írja a KSH módszertani útmutatója, amely a STADAT minden munkaerőpiaci táblázatánál elérhető.)

**4. ÁBRA: FOGLALKOZTATÁSI CSOPORTOK ÉS ÁTLAGKERESET MAGYARORSZÁGON, 2018.**



Forrás: KSH, STADAT Idősoros éves adatok – Munkaerőpiac 2.1.9., 2.1.38., 2.1.30. 2.1.35., 2.1.41. és 2.1.47. táblázatok

**5. ÁBRA: A BRUTTÓ MAGYAR HAVI ÁTLAGBÉR EURÓBAN KIFEJEZVE (2000-2019)**



\*: 2019 első negyedév.

Forrás: KSH STADAT 3.1 (nemzeti számlák) és az MNB (2019) éves átlagos árfolyamok alapján a szerzők számításai

Az 5. ábra az euróban kalkulált bruttó átlagkeresetet jeleníti meg a 3. ábra szerint számított foglalkoztatotti forint átlagbérek és az MNB éves HUF/EUR középárfolyamai alapján. Az ábra kezdőpontjától, 2000-től egészen 2008-ig dinamikus bérnövekedés állt fenn euróban is, azonban

a válságot követően tartós visszaesés következett be. Az utóbbi néhány évben ismét megindult egy emelkedési folyamat, bár ennek jelentős része mindössze 2 évre (2017-re és 2018-ra) koncentrálódott. A 2019. évi első negyedéves adatok és az éppen aktuális euró árfolyam alapján az idei évre az előző kettőnél lényegesen kisebb bérnövekedés várható. Úgy véljük tehát, hogy utóbbiak nem tekinthetők tendenciának, leginkább egy felfelé irányuló korrekciónak értelmezhetőek, ahogyan Bod Péter Ákos is hangsúlyozta prezentációjában. 2000 és 2008 között 10,7 százalékos átlagos éves növekedés volt megfigyelhető, ami kiugróan magasnak bizonyult. Azonban 2008 és 2019 első negyedéve között euróban csak 1,2 százalékos átlagos éves emelkedésnek lehattunk tanúi. A 2010 és 2018 közötti időszakra az euróban számolt bérek éves átlagos nominális növekedése pedig 1,9 százalék.

Ahhoz, hogy az euróban számolt magyar bérek reálértéke valóban felzárkózzon a EU centrumországainak átlagához, az évente tapasztalt béremelkedésnek meg kell haladnia az euró középtávú éves átlagos inflációját és a centrumországok átlagos reálbér-emelkedését is. Előbbi az Európai Központi Bank monetáris politikájának megfelelője, 2 százalékos érték évente, míg utóbbi az elmúlt 1-2 évtized tapasztalatai alapján 1,5 körül alakul. A bérfelzárkózás feltétele tehát az, hogy a magyar bérek euróban évente átlagosan legalább 3,5-4 százalékkal emelkedjenek. 2008-2019 között ez a feltétel egyáltalán nem teljesült, így arra lehet következtetni, hogy a magyar bérek jelenleg távolodnak az EU fejlettebb régióinak bérszínvonalától, azaz divergencia áll fenn felzárkózás helyett. A konvergencia időszaka tehát 2008-ig tartott nagyjából a transzformációs válságot követően az 1990-es évek közepétől. A következő periódus pedig szignifikánsan divergáló jellegű, amely trend csak 2015 után látszik megfordulni. Kérdés, milyen lesz ennek tartóssága.

Hazánk egy kicsi és igen nyitott gazdaság, s így a bérek euróban számított értéke rendkívül erős hatással bír a vásárlóerőre. Ha gyengül a forint, akkor a lakosság rendelkezésre álló reáljövedelme csökken, mert a fogyasztási cikkek döntő többsége importból származik.

Dedák István előadása kitért a bérnövekedés regionális összevetésére is, kimutatva, hogy a hazánkban 2014 óta megfigyelhető bérnövekedés dinamikája alacsonyabb, mint Csehország, Lengyelország, Szlovákia vagy Románia esetében. A magyarországi bérek regionális viszonylatú leszakadására egyébként már Galgóczi (2017) is felhívta a figyelmet.

Dedák István vizsgálódása zárszavaként megállapította, hogy a jelenleg Magyarországon „hivatatosan” kimutatott bérnövekedés jelentős hányada leginkább egyfajta statisztikai hibaként fogható fel, és nem tükrözi a valós állapotokat. A relatíve magas béremelkedés, melyet az elmúlt három évben lehetett tapasztalni, csak bizonyos rétegek rovására és más szektorokból történő forráskivonással válhatott kivitelezhetővé. Mindez pedig arra enged következtetni, hogy a jóléti állam funkciói szignifikánsan meggyengültek. Hosszabb távon a jelenlegi modell nem fogja eredményezni a magas jövedelemmel bíró országok csoportjába való felzárkózást Magyarország számára. Amennyiben sikerülne végrehajtani egy 180 fokos fordulatot a hazai gazdaságpolitikában, úgy a leszakadás enyhíthetővé válna.

Az alacsony ütemű termelékenység-növekedés semmiképp sem vezethet bérfelzárkózásról. Az előadó egy korábbi cikkében a következőt írja: *„A legnagyobb visszaesés azonban nálunk történt, ahol a termelékenység növekedése a korábbi növekedési ütem egy hetedére lassult, azaz a termelékenység alakulásában nem csak a régiós országokhoz képest szakadtunk le, hanem saját korábbi önmagunkhoz képest is a legsúlyosabb visszaesést szenvedtük el.”* (Dedák, 2018)

## Összegzés

A magyar bérnövekedés kérdése számos vita tárgyát képezte az elmúlt években a különböző gazdasági, politikai és közéleti fórumokon. A dinamikus bérfelzárkózástól egészen a teljes leszakadásig megannyi értelmezéssel, interpretációval találkozhatunk. Ennek legfőbb oka a számbavétel változatos módszertana. Bemutattuk, hogy a magyar bérekre vonatkozó adatok valóban többféle módon kerülnek kiszámításra, s ezáltal igen eltérő eredmények születnek a felzárkózást vagy éppenséggel a leszakadást bizonyítva.

A tanulmányunkban bemutatott négy különböző álláspont és az ezekhez kapcsolódó számos egyéb szempont és információ alapján ki-kik levonhatja a számára megfelelő konzekvenciákat. Ezek közül az egyik legfőbb talán az, hogy 2008-tól egy alapvetően divergenciát mutató folyamat indult be a hazai bérek és az Európai Unió fejlett centrum országainak bérei között, sőt még saját régióink, a kelet-európai periféria viszonylatában is, amit a 2015 után gyorsuló bérnövekedést hozó kedvező fordulat sem tudott még eddig túlkompenzálni. Bérnövekedésünk dinamikája nemzetközi összehasonlításban gyenge, a magyar bérek még a kelet-európai régióon belül is lemaradásban vannak.

A bérfelzárkózás tehát eleddig jobbára illúzió, ami további feszültségek forrásává válhat a lakosság szűkülő anyagi lehetőségei, valamint a jövedelmi egyenlőtlenségek fokozódása miatt.

### Irodalomjegyzék:

AMECO (2019): Annual Macro-Economic Database Online.

[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/ameco/user/serie/SelectSerie.cfm](http://ec.europa.eu/economy_finance/ameco/user/serie/SelectSerie.cfm)

Artner Annamária – Sóreg Krisztina (2018): Worrying Labour Market Tendencies in the European Union. Romanian Journal of European Affairs, Vol. 18, No. 1, June 2018.

Artner Annamária (2018): Aggasztó tendenciák az Európai Unió munkaerőpiacán. Statisztikai Szemle, 96. évfolyam, 4. szám, 341–374. o.

BM KVHÁT (2019): Tájékoztató a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó legfontosabb bérek és juttatások változásairól 2011-2019. Belügyminisztérium Közfoglalkoztatási és Vízügyi Helyettes Államtitkár, Budapest 2019.01.02.

<https://kozfoglalkoztatatas.kormany.hu/download/e/58/52000/KF%20B%C3%A9rek%20%C3%A9s%20juttat%C3%A1sok%20v%C3%A1ltoz%C3%A1sai%202011-2019.pdf> Bod Péter Ákos (2019): A magyar gazdaságpolitika 1989 és 2019 között. Gazdaság és Pénzügy, 6(1) pp. 16-38.

Dedák István (2018): Bérfelzárkózás: illúziók és realitások. Portfolio.hu, 2018. március 26.

<https://www.portfolio.hu/prof/berfelzarkozas-illuziok-es-realitasok.280436.html>

ETUI (2019): Benchmarking Working Europe 2019. European Trade Union Institute. Brussels,

<https://www.etui.org/Publications2/Books/Benchmarking-Working-Europe-2019>

Eurostat (2018): Consumption per capita in purchasing power standards in 2017 Consumption per capita varied between 54% and 132% of the EU average. Newsrelease 192/2018 -13 December 2018.

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9447627/2-13122018-AP-EN.pdf/5975f52d-b92b-448d-8c5c-0532a4d50430>

Eurostat (2019a): First estimates for 2018. Wide variation of consumption per capita across EU Member States GDP per capita ranged from 50% to 254% of EU average. Newsrelease 100/2019 – 19 June 2019.

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9832322/2-19062019-BP-EN.pdf/f8d57e94-1848-4d57-aca2-55cd4b918de8>

Eurostat (2019b): Foreign language skills statistics. Population aged 25–64 reporting they knew one or more foreign languages, 2016. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Foreign\\_language\\_skills\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Foreign_language_skills_statistics)

Galgóczi, Béla (2017): Why Central and Eastern Europe needs a pay rise. Working Paper 2017.01. European Trade Union Institute, Brussels. <https://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Why-central-and-eastern-Europe-needs-a-pay-rise>

Kiss Nikoletta (2017): Bérfelzárkóztatás, vállalkozás, foglalkoztatás. Összefoglaló a Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi, Logisztikai valamint Nemzetközi Gazdaság Szakosztályának közös rendezvényéről. Munkaügyi Szemle 60(1) pp. 30-32.

<https://drive.google.com/file/d/0B94HEj9wGWvZEs4Ymhad2REaGs/view>

MNB (2019): Lekérdezhető árfolyamok. Link: <https://www.mnb.hu/statisztika/statisztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/arfolyamok-lekerdezese/lekerdezhető-arfolyamok>

Népszava (2018): Palócz Éva: Kastélyból nem lesz növekedés. (Interjú)

[https://nepszava.hu/1158944\\_palocz-eva-kastelybol-nem-lesz-novekedes](https://nepszava.hu/1158944_palocz-eva-kastelybol-nem-lesz-novekedes)

Numbeo (2019a): Cost of Living. Link: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/>

Numbeo (2019b): Local Purchasing Power Index. Link: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/gmaps.jsp?indexToShow=getPurchasingPowerInclRentIndex>

Pogátsa Zoltán (2015): A bérszínvonal és a bérfelzárkózás meghatározói Magyarországon. Friedrich Ebert Stiftung Budapest.

Policy Agenda (2019): Nagy meglepetések lesznek: új kereseti adatokat közöl az állam. 2019 március 20.

PRIMECZ HENRIETT

**DIVERZITÁSMENEDZSMENT: A HAT KIEMELT KATEGÓRIA. A „BIG SIX”**

Diverzitásmenedzsmentet először az Egyesült Államokban vált fontos gyakorlati és elméleti kérdéssé (Danovitz et al. 2012), és mivel sok témában az USA vezető kutatóhely, az általuk kezdeményezett témák fokozatosan elterjednek a világban. Ugyanakkor sokszor az amerikai kurzusok tankönyveit, kutatási témáit és eredményeit diverzitásmenedzsment területén magyarázni kellett a világ más tájain élőknek. Amerikai központú multinacionális vállalatok diverzitás- és befogadás-kezdeményezései éretlenséget és ellenállást szültek, pedig diverzitásmenedzsmentre és befogadásra mindenhol egyaránt szükség van. Az amerikai történelem máig tartó hatása miatt az afroamerikaiak befogadása az egyik legfontosabb kérdés az USÁ-ban (Litvin, 1997), míg az Atlanti-óceán másik partján, Európában leginkább nem számít fontos diverzitás kategóriának.

Tudományos publikációk részben eltérő társadalmi csoportokat tekintenek támogatandónak diverzitás és befogadás szempontjából. Acker (2006) a fajt, a nemet és az osztályt tartotta a legfontosabb kategóriáknak, Tatli és Özgilbin (2012) a (1) nemet, (2) etnikumot, (3) osztályt, (4) szexuális-orientációt, (5) fogyatékoságot és (6) a kort helyezi a középpontba korábbi kutatások alapján. Emellett Shore et al. (2009) hat kategóriát emel ki – a globalizációra hivatkozva: (1) faj és etnikum, (2) társadalmi nem, (3) kor, (4) fogyatékoság, (5) szexuális-orientáció, és (6) kulturális és nemzeti hovatartozás. Ugyanakkor Európában az Amszterdami Szerződés (1999) 13. cikkeje tiltja a diszkriminációt (1) nemi alapon, (2) faji és etnikai alapon, (3) vallási és hit alapon, (4) fogyatékoság alapján, (5) kor alapján és (6) szexuális-orientáció alapján (Claes, 2019); így ez a hat kategória vált az európai diverzitásmenedzsment alapjává, ezt hívják az európai szakemberek egyre gyakrabban „Big Six”-nek.

**1. TÁBLÁZAT: LEGFONTOSABB DIVERZITÁSKATEGÓRIÁK A SZERZŐK SZERINT ÉS AZ AMSZTERDAMI SZERZŐDÉS ALAPJÁN**

	<b>Acker (2006)</b>	<b>Tatli és Özgilbin (2012)</b>	<b>Shore et al. (2009)</b>	<b>Amszterdami Szerződés (1999)</b>
<b>Faj és etnikum</b>	Faj	Etnikum	Faj és etnikum	Faj és etnikum
<b>Nem</b>	Nem	Nem	Társadalmi nem	Nem
<b>Osztály</b>	Osztály	Osztály		
<b>Szexuális-orientáció</b>		Szexuális-orientáció	Szexuális-orientáció	Szexuális-orientáció
<b>Fogyatékoság</b>		Fogyatékoság	Fogyatékoság	Fogyatékoság
<b>Kor</b>		Kor	Kor	Kor
<b>Kulturális és nemzeti hovatartozás</b>			Kulturális és nemzeti hovatartozás	
<b>Vallás és hit</b>				Vallás és hit

Forrás: Acker (2006), Tatli-Özgilbin (2012) Shore et al. (2009), Claes (2019)

Primecz Henriett egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, főszerkesztő, Vezetéstudomány.

Nem csak az a lényeges, hogy melyek a diverzitáskategóriák, hanem az is, hogy miért van egyáltalán szükség ezen csoportok védelmére, támogatására. Vannak társadalmi csoportok, amelyek tagjai történelmileg kialakult előítéletek és diszkrimináció miatt hátrányosabb helyzetben vannak (Danovitz et al, 2012). Ezeknek a csoportoknak a tagjai ugyanolyan tehetség és erőfeszítés esetén kevesebb elismerést kapnak, kisebbek az eredményeik (pl. nők aránya a felsővezetésben messze elmarad a társadalomban betöltött kb. 50%-tól). Sokszor ezen csoportok egyes tagjai látszólag roppant sikeresek, de e mögött nagyobb erőfeszítés és munka áll (van példa arra, hogy egy nő lehet roppant sikeres a munkájában, felsővezető pozíciót is kaphat, pl. Sheryl Sandberg, ugyanakkor ő maga számol be a könyvében arról, hogy mennyi nehézséggel és akadállyal kellett megbirkóznia, amivel férfi kollégáinak nagy részének nem kellett). Lássuk be: ez pont ugyanazt jelenti, mint az előző állítás.

A diverzitásmenedzsmentnek éppen az a célja, hogy azok az előnyök és hátrányok, amely az adott csoporthoz tartozás miatt alakultak ki, ne játszanak szerepet a munkahelyen, a szervezeti világban. Miért is lenne szempont egy jó IT szakember esetén, hogy milyen a bőrszíne, neme vagy éppen van-e valamilyen fogyatékosága (pl. vak)? Valóban indokolható-e racionálisan, ha valakit nem vesznek fel felsővezetői pozícióba, mert bizonyos vallása van, kisebbségi a szexuális orientációja vagy éppen korban eltér a szokásos felsővezetői kohorsztól?

Emellett megjelent az a megközelítés, hogy a sokszínűség gazdasági (esetleg pénzügyi) előnyt jelent. Ez az üzleti előny (business case) egyes esetekben valóban kialakulhat. A McKinsey tanácsadó cég kutatásai például azt támasztják alá, hogy ha nagyobb arányban vesznek részt nők a profit-orientált szervezetek felügyelő bizottságában, akkor a szervezet üzleti teljesítménye is magasabb (McKinsey, 2012, 2016).

A szakirodalomban ezzel kapcsolatban számos vitát lefolytattak. Ezek egy része a módszertani kérdés: hogyan és mit mérünk pontosan, amikor teljesítményről beszélünk, és mikor beszélhetünk ok-okozati kapcsolatról. Lehet, hogy egyik teljesítménymutató javul, másik romlik egyes szervezeteknél nagyobb nemi diverzitás eredményeképp. Másik része a semmi mással, mint a nemmel magyarázható különbség. Bármennyire vonzó az üzleti előny (business case) megközelítés, a realitás inkább az erkölcsi előny (moral case). Ez azt jelenti, hogy a befogadás és diszkrimináció-mentesség önmagában érték.

A sokszínű szervezetek mindent megtesznek annak érdekében, hogy azon emberek, akik érzékeny, esetleg kiszolgáltatott társadalmi kategóriába tartoznak, a munkahelyükön biztonságban, félelem nélkül kibontakozhassanak, és a saját egyéni maximális lehetőségeiket elérjék. Ehhez mindenkinek joga van. Tekintsük át most egyesével a diverzitáskategóriákat!

## **Nem és társadalmi nem (sex és gender)**

Diverzitásmenedzsment és befogadás kezdeményezések szinte mindig foglalkoznak a nők és férfiak kérdésével. Ennek a leggyakoribb esete, hogy mérik a nők arányát a különböző vezetési szinteken, illetve támogatják a nők vezetővé válását. Ehhez ritkán kapcsolódik olyan kezdeményezés, hogy a nők által dominált területeket javasolják férfi kollégáknak (pl. adminisztráció), pedig a sokszínűségből fakadó előnyök itt is érvényesülnének.

Bár a diverzitás kategóriák közül a nők kérdése a legismertebb Európában, nem mindig egyértelmű, hogy a nőket miért is kellene támogatni az előre jutásban. Nők aránya a felsővezetésben kb. 17%, ami egyébként némi szóródás mutat, mivel néhány országban (Litvánia, Bulgária, Lettország, Románia, Szlovénia, Svédország) ez az arány eléri a 25%-ot, míg számos országban (Ausztria, Csehország, Olaszország, Portugália, Dánia, Lengyelország, Magyarország, Luxemburg, Spanyolország, Németország, Belgium, Ciprus) ez az arány 10% alatt marad (EUROSTAT, 2019).

Magyarországon, hasonlóan más európai vagy észak-amerikai országhoz a felsőoktatásban nő-többség van, ezen belül az ún. „elit pool”-ban körülbelül kiegyenlített a nemek aránya. Tehát ha úgy tekintjük, hogy a vezetők leginkább mérnökök, közgazdászok, jogászok közül kerülnek ki, amiben összességében körülbelül ugyanannyi nő és férfi van (még ha műszaki területen férfi-, jogi területen nő-többség is van), a képzettség nem magyarázza azt a hátrányt, ami a nőket éri a vezetővé válás során (Nagy–Primecz, 2010, Primecz, 2016).

Skandináviában a nemi egyenlőség olyan mértékű, hogy egy vezetői posztra elképzelhetetlen, hogy ne legyen legalább egy női jelölt a végső listán (Romani et al. 2017, Holgersson, 2016). Bár sok szempontból mérhetően nagyobb a nemi egyenlőség Észak-Európában, mint bárhol máshol a világon, de a munkakörök nemi szegregációja ott is ismert jelenség, a profit-orientált szektor vezetői állásaiban több férfi van, míg a közigazgatásban és a gondoskodást igénylő munkában több nő (Halrynjo, 2009, 2017). A nők tehetségének kibontakoztatásához szükség van diszkrimináció mentes környezetre, esetleg pozitív diszkriminációra.

## **Faj és etnikum**

Az Európai Unió tiltja a faji és etnikai alapú diszkriminációt. Már a „faj” szóra is összerendezzünk sokan Európában, hiszen a rosszemlékű fajgyűlöletre, rasszizmusra emlékeztet, például a náci ideológiában felsőbb rendű és alsóbb rendű fajokra osztották az emberiséget (Lentin, 2009). Az általános érveknek a legerősebb kritikája pont a biológiából vezethető le, hiszen az emberiség egy fajhoz tartozik, mindenki homo sapiens sapiens (Primecz–Romani, 2019). Míg az USA-ban és a többi angolszász országban használatos a faj kifejezés (pl. fekete, ázsiai, fehér stb.), és ezért angol nyelvű szakmai publikációkban gyakran szerepel, ugyanakkor Európa nagy részén ez megütközést kelt. Elfogadottabb az etnikum vagy etnikai háttér eufemizáló kifejezése.

Tudományos életben van, aki különbséget tesz a faj és az etnikum között (Nkomo–Al Ariss, 2014), ami szerint az előbbi a fenotípusok alapján (azaz jól látható külsőjegyek, leginkább bőrszín, de haj, szemforma, orrforma stb. alapján), míg az utóbbi inkább kultúra alapján (aminek része az, hogy egy adott régióból származik az illető, bizonyos nyelvet beszél és esetleg szokásaiban, öltözködésében kifejezi a csoporthoz tartozást) különbözteti meg az egyéneket. Ugyanakkor gyakorlati szinten a határvonal nem túl éles, sok esetben nem lehet megállapítani az előző meghatározások alapján, hogy emberek egy csoportja közös fajhoz vagy etnikumhoz tartozik-e.

Valószínűleg az európai kutatók, akiket zavar a „faj” kifejezés, nem fogják tudni az angolszász kutatótársaikat és a gyakorló szakembereket meggyőzni arról, hogy ne használják a kifejezést, pedig sokunk számára ez megnyugtató lenne.

Diverzitásmenedzsment szempontjából minden olyan előítélet és kirekesztés, aminek az alapja az, hogy az egyén milyen faji vagy etnikai csoporthoz tartozik, legyen az külső jegyek (pl. bőrszín) vagy kulturális jellemzők (viselkedés, nyelv) alapján csoporthoz sorolás, kezelendő. Magyarország legnagyobb etnikai kisebbsége a roma, amely maga is tagolt és részben töredezett társadalmi csoportot alkot, mind nyelvhasználatban (pl. különböző roma nyelvek ismerete, használata), mind külső megjelenésben (bőrszín), illetve szokásaiban, hagyományaiban, viseletében (hagyományos vagy teljesen modern). Ezen kívül, hasonlóan más országok kisebbségei esetén, a diszkrimináció alapja nem is csak a fentiek, hanem a név (különösen a vezetéknev), és esetleg a lakcím. Magyarországon a romákkal kapcsolatos előítéletek és kirekesztés a legerősebb (European Commission, 2015).

Minden országban vannak társadalmi csoportok és sokszor ezek világosan körülhatárolható etnikai csoportok, akikkel kapcsolatban az előítéletek számottevőek. Történelmi, társadalmi és geopolitikai kontextustól függően nagyon eltérő lehet ez. Például volt gyarmatosító országokba

(Franciaország vagy az Egyesült Királyság) sok bevándorló érkezik a volt gyarmatokról. Olyan országokba, ahol a szociális háló erősebb (pl. Svédország) szintén nagyobb számban érkeznek menedékkérők. A 70-es, 80-as években Németország sok vendégmunkást foglalkoztatott főleg Törökországból, de a volt Jugoszláviából is, akik jó része a családjuk egyesítésével hosszabb távon az országban maradt. Az EU szabad munkaerő-áramlásának következtében számos kelet-európai szakember (pl. magyar) dolgozik nyugat-európai országok valamelyikében. Ezen a csoportok jó része kisebb-nagyobb diszkriminációnak van kitéve a munkahelyükön. Diverzitásmenedzsment szempontjából ők támogatandóak a munkaerőpiacon, illetve a szervezeteikben, még ha nem is feltétlenül tartoznak egy etnikai csoporthoz.

## **Fogyatékoság**

Az Európai Unió tiltja a fogyatékoság alapján történő diszkriminációt, mégis a fogyatékkal élő személyek foglalkoztatottsága elmarad a lehetőségektől. A fogyatékoság önmagában is sokféle, és a fogyatékosággal élő emberek munkaképességei is szórnak. Számtalan fogyatékoság lehetővé tesz szinte bármilyen munkát, de a legtöbb fogyatékoság esetén jól kell kiválasztani azt a munkakört, amely összeegyeztethető az egyén állapotával (egyébként ez akkor is szükséges, ha ez ember nem fogyatékos). Néhány fogyatékkal élő ember olyan egészségügyi állapotban van, hogy nem tud dolgozni (Colella–Varma, 1999).

Diszkriminációmentes környezetben könnyebb beszélni arról, hogy mit tud a fogyatékkal élő munkavállaló elvégezni és a szervezet számára milyen munka értékes. A fogyatékkal élő emberek, mint más emberek is, értékesebbnek érzik magukat, ha dolgoznak, hozzájárulnak ahhoz a közösséghez, amihez tartoznak (Csillag et al., 2018).

A fogyatékkal élő személyek kétfajta diszkriminációját azonosította Jones (1997): belépési és folyamat diszkrimináció. A belépési diszkrimináció már a toborzásnál és kiválasztásnál olyan helyzetbe hozza a jelölteket, hogy fogyatékkal élők nem tudnak megfelelni a követelményeknek. Ez a diszkriminációfajta könnyen azonosítható és emiatt valószínűleg alacsonyabb is az aránya. Ugyanakkor a folyamat diszkrimináció, ami a szervezeten belüli tevékenységet nehezíti meg, kevésbé azonosítható.

Teljesen diszkriminációmentes környezetet úgy tudnak létrehozni a szervezetek, ha minden HR rendszerüket úgy alakítják ki, hogy a fogyatékkal élő munkavállalók és a munkatársaik is egyformán igazságosnak érezzék, és ezeket a rendszereket folyamatosan felülvizsgálják, hogy a potenciálisan változó helyzethez igazodnak-e.

Magyarországon a foglalkoztathatóságra utaló „megváltozott munkaképesség” az a fogalom, ami leggyakrabban előfordul a fogyatékosággal élő személyek kapcsán. Definíció szerint a megváltozott munkaképesség „olyan testi vagy szellemi fogyatékoság, valamint olyan egészségkárosodás, amely csökkenti az érintett személy munkavállalási, illetve munkahely-megtartási esélyét (Csillag et al., 2018). Ezt a komplex minősítési rendszer alapján döntenek el, amely egy vizsgálat, ahol egészségi állapotot, önellátási képességet, a foglalkoztatási és szociális rehabilitálhatóságot. A bizottság minimum négy tagból áll: az orvosszakértő elnök mellett egy orvos-, egy foglalkoztatási-, és egy szociális szakértő alkotja.

Ma Magyarországon az minősül megváltozott munkaképességűnek, akinek egészségi állapota maximum 60 százalékos (Csillag et al., 2016). Ebből az következik, hogy van olyan fogyatékkal élő személy, aki nem számít megváltozott munkaképességűnek, pl. egy 55%-os látássérült; illetve van olyan megváltozott munkaképességű személy, aki nem fogyatékkal él, hanem például tartósan beteg (Csillag et al., 2018).

A KSH becslése szerint a hazai lakosság átlagosan 10%-a él valamilyen fogyatékossgal. Ha mindent figyelembe veszünk, akkor hazánkban 1,6 millió fölött van a tartósan beteg, egészségkárosodott emberek száma. Ez az arány hasonló más európai országok arányaihoz, és a WHO becslése is hozzávetőlegesen 16% az olyan emberek aránya a földön, akik vagy fogyatékkal élnek vagy tartósan betegek. Foglalkoztatottsági adatok azonban nagyobb szórást mutatnak: 2014-ben Magyarországon volt a legnagyobb a különbség a fogyatékkal élő személyek és nem fogyatékkal élő személyek között, kb. 37,5%, míg az európai átlag különbség 19%, és pl. Luxemburgban ez a különbség nem éri el a 3%-ot, azaz lényegében olyan arányban foglalkoztatottak a fogyatékkal élő személyek, mint bárki más (EUROSTAT, 2014).

## **Kor**

Az Európai Unió tiltja a kor szerinti diszkriminációt, mégis jól beazonosítható, hogy a munkanélküliséggel sújtott korosztályok a fiatalok és az 50-55 felettek. Európában, hasonlóan más gazdaságilag fejlett régióhoz, a lakosság idősödése figyelhető meg (Balogh–Karolinyi, 2018). Minden munkaadó szeretné, ha a munkavállalói rugalmasok és jól terhelhetőek lennének, ami a fiatalokra vonatkozó sztereotípiák, emellett bölcsek is lennének, ami viszont a tapasztalt kollégákra vonatkozó sztereotípiák. Az életkori sztereotípiáknak négy dimenziója van: (1) teljesítőképesség, (2) fejlődőképesség, (3) stabilitás és (4) interperszonális készségek (Szászvári, 2010).

Posthuma–Campion (2009) 117 korrall kapcsolatos tanulmányt vizsgált át, és arra jutottak, hogy az idősebb korosztállyal kapcsolatban leginkább az a sztereotipikus vélekedés áll fenn, hogy rosszabbak a tanulási képességeik, mint a fiataloknak, közben a kutatási eredmények ezt nem igazolták. Ezen kívül egyetlen képességben van kutatási eredmények által is igazolt romlás a kor előre haladtával: a fizikai adottságokban (Slotterback–Saarnio, 1996: in Szászvári, 2010).

Emellett Tardos (2016) rámutat, hogy azok a szervezetek, ahol korszerinti diszkriminációt észlelnek a munkavállalók, gyakran nem tudják megtartani a munkavállalókat, alacsony lesz a lojalitás és nagy a fluktuáció. Ugyanakkor az is észrevehető, hogy sokszor semleges és üzletileg elfogadható érvekbe csomagolják a ténylegesen korszerinti diszkriminációt, és ezt nehéz azonosítani. Vannak persze tipikusan korhoz kötődő munkakörök, pl. gyakornok. Végül vegyük észre, hogy a kor az egyetlen diverzitás kategória, amelynek minden csoportját megélhetjük: mindenki fiatalon kezdi, majd középkorú lesz, végül, ha megéri, idős.

## **Vallás és hit**

Vallás vagy hit alapján tilos bárkit diszkriminálni. Európai és észak-amerikai munkahelyek esetében – néhány kivételtől eltekintve – azt feltételezzük, hogy a munkahely, a vezetés szekuláris, vallási elvektől mentes, ezért a vallás szerepét hajlamosak vagyunk alul értékelni szervezeti környezetben (Primecz–Romani, 2019, Hidegh–Primecz, 2019 megjelenés alatt). A felvilágosodás egyik eredménye a vallásszabadság, ami nagyon fontos emberi jog. Mégis, mind a mai napig létezik vallási meggyőződés alapján diszkrimináció. Például Mahadevan (2012) kimutatta etnografikus kutatása egyik eredményeként, hogy a német mérnökök a szakmaiság hiányával kötötték össze azokat a vallással összefüggésbe hozható gyakorlatokat, amelyeket az indiai kollégáik gyakoroltak, pl. a vegetáriánus étkezés elkezdését előléptetéskor, ami a hindu hit szerint a magasabb kasztba tartozók szokása.

Az európai vallásszabadság azt is magába foglalja, hogy az egyén bármilyen vallást választhat, akár azt is, hogy nem vallásos. Ez ugyanakkor nem teljesen elfogadott minden kultúrkörben. Van, ahol a vallási hovatartozást ugyanolyan adottságnak tekintik, mint a bőrszín, testmagasságot vagy a születési család társadalmi státuszát (Primecz–Romani, 2019). A muszlim vallás a

legkevésbé elfogadott az európai országokban. Rendszeres attitűdvizsgálatok kimutatják, hogy a keresztény és ateista kollégákat fogadják el legkönnyebben az európaiak, viszonylag magas a zsidó és a buddhista munkatársak elfogadottsága, de a muszlim vallású kollégát jóval kevésbé szeretnék a válaszadók (European Commission, 2015). Érdekes ugyanakkor megjegyezni, hogy az elfogadás nagyobb az olyan országokban, ahogy egyébként jelentős muszlim kisebbség él (pl. Egyesült Királyság) és nagy az elutasítás, ahol nagyon alacsony a muszlim lakosok aránya (pl. Magyarország) (European Commission, 2015, pp. 33–35).

## **Szexuális-orientáció**

Diverzitásmenedzsmenttel foglalkozó gyakorlati szakemberek és hallgatók körében nagy megosztottság tapasztalható a szexuális-orientáció megítélése kérdésében. Maga a téma felettébb érzékeny. A szexualitásnak nem szabad(na) a munkahelyen megjelenie, és a szexuális viselkedés társadalmi tabunak számít, nem beszélünk róla, csak a legintimebb körben, mivel ez maximálisan a magánélet része. Ha diverzitásmenedzsment kurzusokon nyílt szavazást tartunk arról, hogy szervezeti kérdés-e a szexuális-orientáció, akkor kb. 50% szerint igen, míg a másik 50% szerint nem. Az érvek leginkább azt a tényt járják körül, hogy magánéleti kérdés-e ez vagy nem. A döntő szempont igazából ezen az érven túl van, hiszen az, hogy a szexualitás nem munkahelyi ügy, axióma lehetne. (Ha a szexualitás munkahelyi ügy (pl. egy zaklatási eset), az más szempontból problémás, de erre most nem térek ki.)

Ha nem lennének előítéletek a szexuális kisebbségek, egyébként magánéletben zajló szexualitásával kapcsolatban, valószínű nem is lenne a kérdés szervezeti probléma. Különböző szexuális kisebbségek tagjai arról számolnak be, hogy teljesen kiszámíthatatlan és váratlan helyzetekben éri őket megaláztatás előítéletes viccekkel vagy sértő megjegyzésekkel, sőt nem egyszer verbális vagy fizikai erőszakkal, így sokan tartanak attól, hogy felfedjék a szexuális-orientációjukat egy olyan környezetben, amely nem 100%-osan támogató (Kelemen–Rumens, 2008). Egyetlen előítéletes, homofób személy rejtőzködésre készíti a szexuális kisebbség tagját.

Látszólag ez nem különösen meghatározó dolog a munkahelyen, de a gyakorlat azt mutatja, hogy legtöbbször felfedik, hogy egyedül élnek vagy van partnerük, legtöbbször kiderül a partner neme, és egy egyszerű munkahelyi beszélgetés (pl. Mit csináltál a hétvégén?) nagy nehézséget okoz annak, aki nem szeretné megosztani azt a tényt, hogy azonos vagy különmű-e a partnere. Ennek következtében a legtöbb szexuális kisebbséghez tartozó személy rejtegeti az identitásának egy fontos részét, és ez kétségtelenül hatékonyságvesztéshez vezet. Üzleti szempontból is érdemes szexuális-orientáció szempontjából nyitott és befogadó szervezeti kultúrát kialakítani, akár rendszeres tréningekkel (Primecz–Romani, 2019).

Gyakori érv, hogy mindenki azt csinál a magánéletében, amit akar, sőt közepesen homofób kijelentés, hogy engem nem érdekel, mit csinál, amíg nem tudok róla, azzal az erősen homofób közelítéssel, hogy a különböző szexuális kisebbségek természetellenesek, perverzek, és a legdurvább homofób közelítés szerint a homoszexualitás terjeszthető így ezt korlátozni, betiltani, sőt büntetni kell. Mi sem bizonyítja jobban, hogy tiltással és büntetéssel nem lehet befolyásolni a szexuális hajlamot, hogy az a világ országai a történelmük egyes periódusaiban tiltották és büntették a többségtől eltérő szexuális viselkedést, és sehol nem szűnt meg.

Ma úgy tűnik, hogy a felvilágosult Nyugat a szexuális liberalizáció élharcosa, és a harmadik világ az előítéletesebb a szexuális kisebbségekkel. Ugyanakkor Rahman–Chehailty (2019 megjelenés alatt) rámutat, hogy a muszlim többségű országok homofób törvényei a viktoriánus korszak gyarmatosításáig vezethetőek vissza. Ebben az időszakban lényegesen szabadabban fogták fel a gyarmatokon a szexuális viszonyokat, amelyet a magukat felsőbbrendűnek beállító gyarmatosí-

tók hosszú évtizedek és évszázadok alatt fokozatosan beszabályoztak, és Viktoriánus szexuális erkölcsök szerint korlátozták és büntették a szexuális kisebbségeket, akár halálbüntetéssel. Nyugati democráciákban változott a közfelfogás, és sikerrel jártak a szexuális szabadságért küzdő mozgalmak, közben a korábban kevésbé előítéletes muszlim felfogás Viktoriánus elveknek megfelelően kirekesztővé vált.

Szexuális kisebbségek mindig lesznek, és a cél az, hogy előítélet és kirekesztés szűnjön meg, és a szexuális kisebbséghez tartozó személyek is maximálisan ki tudják bontakoztatni a szakmai képességeiket a munkahelyen. Ezért kell a szervezeteknek szexuális-orientációval foglalkozniuk, még ha a szexualitás a magánélet területéhez tartozik is. Ennek egy módja az, hogy a munkahelyeken olyan networköket hoznak létre, ahova a kisebbségi szexuális-orientációval rendelkezők szabadon csatlakozhatnak, és olyan programokat kezdeményezhetnek, amelyek a befogadást segítik.

## **Konklúzió**

Magyarországon támogatandó munkavállalók diverzitásmenedzsment szempontjából: a nők, a romák és bevándorlók (migránsok), nem keresztény vallásúak, fogyatékkal élő személyek, pályakezdők és 50 feletti, és a kisebbségi szexuális-orientációjú személyek. A támogatásnak nem az a legjobb módja, ha alkalmazunk vagy előléptetünk valakit ezen csoportok egyikéből, aki szakmailag nem felkészült, hanem az, hogy képzésekkel, tréningekkel, kommunikációval tudatosítjuk a többség számára a potenciális előítéleteket és ezek lebontására törekszünk. Például érzékenyítő tréningekkel és coachinggal világossá tesszük az előítéletek potenciális és tényleges kárát. Elvárjuk és támogatjuk a befogadó szervezeti kultúrát. Szankcionáljuk a kirekesztő (előítéletes, rasszista, szexista, antiszemita, iszlamofób, homofób) beszédet és viselkedést, támogatjuk a politikailag korrekt beszédet. Gúnyt űzni a politikailag korrekt beszédből az első lépés az előítéletek irányába. Jobb ezt megelőzni. Mind a kisebbség, mind a többség közvetlen érdeke, hogy ne az előítéletek határozzák meg, hogy ki milyen pozícióban dolgozhat, mert mindenki akkor tudja a tehetségét leginkább kiaknázni, ha nem kell tartania előítéletektől.

## **Irodalomjegyzék:**

- Acker, J. (2006): Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations, *Gender and Society*, 20(4), 441–464, DOI: [10.1177/0891243206289499](https://doi.org/10.1177/0891243206289499).
- Balogh, G. – Karoliny, M. (2018): A korosodó népesség HR-fókuszokat módosító hatásai nemzetközi összehasonlításban, *Vezetéstudomány*, 49 (10-11). pp. 73-84. DOI: [10.14267/VEZTUD.2018.10.07](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.07).
- Claes, M-T (2019): Diversity in Europe: Its Development and Contours , in: 2<sup>nd</sup> ed., in: Risberg, A. and H. Mensi-Klarbach (Eds) *Diversity in Organizations: concepts and practices*. Houndmills, Palgrave.
- Colella, A. – Varma A. (1999): Disability-Job Fit Stereotypes and the Evaluation of Persons with Disabilities at Work, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 9(2): 79-95.
- Csillag, S. – Toarniczky A. – Primecz H. (2018): Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek, *Vezetéstudomány*, 49 (6). pp. 33-45. DOI: [10.14267/VEZTUD.2018.06.04](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.04).
- Csillag, S. - Primecz, H. – Toarniczky A. (2016): ProAbility. Tananyag MA és BA hallgatók részére (L), tanári kézikönyv, Budapesti Corvinus Egyetem, letölthető: [proability.hu](http://proability.hu)
- Danowitz, Mary Ann – Hanappi-Egger, Edeltraud – Mensi-Klarbach, Heike (2012): *Diversity in Organizations: Concepts and Practices*, Eds., Palgrave, London.
- European Commission (2015): Special Eurobarometer 437, Discrimination in the EU in 2015, [https://data.europa.eu/euodp/sv/data/dataset/S2077\\_83\\_4\\_437\\_ENG](https://data.europa.eu/euodp/sv/data/dataset/S2077_83_4_437_ENG) date accessed 6 September 2017.
- EURASTAT (2014): Situation of people with disabilities in the EU, Letöltve: [ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat)

- EUROSTAT (2019): 8 March 2019: International Women's Day Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman... .. even less in senior management positions, Letöltve: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_STAT-19-1589\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_STAT-19-1589_en.htm)
- Halrynjo, S. (2009): Men's Work–Life Conflict: Career, Care and Self-Realization: Patterns of Privileges and Dilemmas, *Gender, Work and Organization*, 16(1), 98–125. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2008.00432.x.
- Halrynjo, S. (2017): Exploring the Career Model within the Nordic Work-Family Model, in: B. Brandth, S. Halrynjo and E. Kvande (eds) *Work-Family Dynamics: Competing Logics of Regulation, Economy and Morals*: Routledge, London.
- Hidegh, A. L. – Primecz, H. (2019 megjelenés alatt): Corporate Christmas: Sacred or Profane? The Case of a Hungarian Subsidiary of a Western MNC, In: in: Mahadevan, J., Primecz, H., Romani, L. (eds.): *Critical CCM – an Intersectional Approach to Culture*, Routledge, London.
- Hidegh, A. L. – Csillag S. (2013): Toward 'mental accessibility': changing the mental obstacles that future Human Resource Management practitioners have about the employment of people with disabilities, *Human Resource Development International*, 16:1, 22-39, DOI: 10.1080/13678868.2012.741793
- Holgersson, C. – Tiennari, J. – Meriläinen, S. – Bendl, R. (2016): Executive Search as Ethnosociality: A Cross-Cultural Comparison, *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(2), 153–169, DOI: 10.1177/1470595816660122.
- Jones G. E. (1997): Advancement Opportunity Issues for Persons with Disabilities, *Human Resources Management Review*, 7(1), 55–76, DOI: 10.1016/S1053-4822(97)90005-X.
- Kelemen, M. – Rumens, N. (2008): *An Introduction to Critical Management Theory*, SAGE, London.
- Lentin, A (2008): Europe and the Silence about Race, *European Journal of Social Theory* 11(4): 487–503. DOI: 10.1177/1368431008097008.
- Litvin, D. R. (1997): The Discourse of Diversity: From Biology to Management, *Organization, Organization* 4(2):187-209, <https://doi.org/10.1177/135050849742003>.
- Mahadevan, J. (2012): Are Engineers Religious? An Interpretative Approach to CrossCultural Conflict and Collective Identities, *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(1), 133–149, DOI: 10.1177/1470595811413109.
- McKinsey & Company 2012. *Women Matter 2012: Making the Breakthrough*, March, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)
- McKinsey & Company 2016. *Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity*, December, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)
- Nagy B. – Primecz H. (2010): Nők és férfiak a szervezetekben. Kísérlet a mítoszok eloszlatására [Man and women in organizations. An attempt to break up with myths], *Vezetéstudomány*, 1. sz. pp. 2-17.
- Nkomo, S. M. – Al Ariss, A. (2014): 'The Historical Origins of Ethnic (White) Privilege in US Organizations, *Journal of Managerial Psychology*, 29(4), 389–404, DOI: 10.1108/JMP-06-2012-0178.
- Posthuma R. A. – Champion M. A. (2009): Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions, *Journal of Management*, 35(1), 158–188, DOI: 10.1177/0149206308318617.
- Primecz, H. (2015): HR rendszerek nők és férfiak szolgálatában. Néhány gondolat a társadalmi nem és a HR kapcsolatáról, *Munkaügyi Szemle*, 6. sz., 7-12.
- Primecz, H. – Csillag S. – Bácsi K. – Kiss Cs. – Szilas R. (2008): Sokszínűség valamint a munka és magánélet egyensúlya, *Munkaügyi Szemle*, 52. évfolyam, 1. szám, 25-27.
- Primecz, H. – Mahadevan, J. – Romani, L. (2016): Why is Cross-Cultural Management Scholarship Blind to Power Relations? Investigating Ethnicity, Language, Gender, and Religion in Power-Laden Contexts, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 16(2), 127–136, DOI: 10.1177/1470595816666154.
- Primecz, H. – Romani, L. (2019): Diversity across cultures 2<sup>nd</sup> ed., in: Risberg, A. and H. Mensi-Klarbach (Eds) *Diversity in Organizations: concepts and practices*. Houndmills, Palgrave.
- Shore, L. M. – Chung-Herrera, B. G. – Dean, M. A., Ehrhart, K. H. – Jung, D. I. – Randel, A. E. – Singh, G. (2009): Diversity in Organizations: Where are We Now and Where are We Going?, *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133, DOI:10.1016/j.hrmr.2008.10.004.
- Szászvári K (2010): Az idősödő munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák tartalmi vizsgálata és összefüggése a kognitív stílussal, *Alkalmazott Pszichológia*, 12(3-4): 31-53.
- Romani, L. – Holck, L. – Holgersson, C. – Muhr, S. L. (2017): Diversity Management and the Scandinavian Model: Illustrations from Denmark and Sweden.; in M. Özbilgin – J. F. Chanlat (eds) *Management and Diversity: Perspectives from National Context*, Vol. 3 Emerald, London.

Rahman – Chehaitly (2019 megjelenés alatt): From Impossibility to Visibility: An intersectional approach to LGBT Muslims and its benefits for CCM, in: Mahadevan, J. – Primecz, H. – Romani, L. (eds.): Critical CCM – an Intersectional Approach to Culture, Routledge, London.

Tardos K. (2016): Kortalan Szervezetek. Vállalati Stratégiák és Munkahelyi Esélyegyenlőségi Rendszerek a Különböző Életkorú Munkavállalók Foglalkoztatásában, [szocio.hu](http://szocio.hu), doi: 10.18030/socio.hu.2016.2.142.

Tatli A. – Özbilgin M. A. (2012): An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing, International Journal of Management Review, 14(2), 180–200, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x.

Toarniczky, A. (2008): Munkahelyi diverzitás, mint szervezeti csodaszer?! Munkaügyi Szemle, 52(1), 18–24.

KOLTAI LUCA – RÁCZ KATALIN

## TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK AZ ÉLELMISZERGAZDASÁGBAN

### Fogalmi, módszertani keretek

A Hétfa Kutatóintézetben 2018 során lezajlott kutatások közül közvetve vagy közvetlenül több is a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozott. A Pénzügyminisztérium által támogatott kutatásunk „Az élelmiszer-gazdaság területén működő társadalmi vállalkozások hatása a helyi munkaerőpiacra és gazdaságra”<sup>7</sup> címet viselte. (Koltai-Rácz, 2018) Ennek során a szociális gazdaságnak a foglalkoztatásra, helyi gazdaságra gyakorolt hatásait tártuk fel az élelmiszer-gazdaságban. Jelen cikkben e kutatás tapasztalataiból építkezünk, melyben az Agrárgazdasági Kutató Intézet munkatársai is kiemelkedő részt vállaltak. A kutatás során megkíséreltünk az élelmiszer-ágazat terén működő társadalmi vállalkozások jellemzőiről átfogó képet kapni statisztikai adatbázisok elemzésével és kérdőíves adatfelvétellel. Az alapsokasággal kapcsolatos ismeretek bővítésén túl vizsgáltuk a szociális gazdaság fejlődésének helyi hatásait is négy olyan járásban, ahol egy-egy sikeres társadalmi vállalkozás helyi társadalmi, gazdasági és különösen foglalkoztatási hatásai jelentkezhetnek. Ugyancsak kérdésünk volt, hogy milyen gazdasági és foglalkoztatási súlya van e vállalkozásoknak az élelmiszergazdaságon belül, megjelenhetnek-e piactorzító hatások működésük következtében. Jelen tanulmány keretében elsősorban az élelmiszergazdaságban működő társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos alapsokasággal kapcsolatos eredményeinket mutatjuk be, összehasonlítva az ágazatban működő KKV-k jellemzőivel.

A szociális gazdaság meghatározása, kereteinek kijelölése szempontjából több elméleti megközelítés létezik, melyeket jelen cikkben nem kívánunk részletesebben elemezni. A fogalom meghatározásához szükséges különböző aspektusok megismeréséhez a CIRIEC (2012) tanulmányát, valamint G. Fekete Éva és munkatársai alapkutatását használtuk fel (G. Fekete et al., 2017).

Összefoglalóan azt mondhatjuk, **hogy a társadalmi vállalkozásokat alapvetően az különbözőteti meg a nem társadalmi vállalkozásoktól, hogy a kitűzött társadalmi vagy környezeti cél szervesen beépül a vállalat stratégiájába és üzleti tervezésébe, és ugyanolyan szerephez jut a tervezés során, mint a profitcél.** Még e definíció birtokában is nehezen beazonosítható, összetett és sokszínű szervezeti körről van szó. Köztük különböző közösségi tevékenységeket végző egyesületekkel, karitatív alapítványokkal, ahol a gazdasági funkció szinte elhanyagolható, helyi kézműves termékeket előállító szociális szövetkezetekkel, megváltozott munkaképességűeket foglalkoztató védett foglalkoztatókkal és önkormányzati tulajdonú nonprofit gazdasági társaságokkal. A beazonosítást nehezíti, hogy a társadalmi vállalkozás hazánkban nem önálló jogi kategória (ellentétben sok más európai országgal), több olyan szervezeti forma is létezik, amelyben működhet egy ilyen vállalkozás. Miután a társadalmi vállalkozások beazonosítása nehézségekbe ütközik, még nehezebb választ adnunk arra a kérdésre, hogy hányan lehetnek, és mivel foglalkoznak. Az Európai Bizottság 2014. évi adataira alapozott szakértői becslés alapján számuk

---

Koltai Luca vezető kutató, Hétfa Kutatóintézet.

Rácz Katalin főosztályvezető NAIK, Agrárgazdasági Kutató Intézet.

A szerzők köszönetet mondanak a kutatásban közreműködő munkatársaknak: Bördös Katalin, Hamza Eszter, Király Gábor, Németh Nándor, Szabó Dorottya, Ruszkai Zsolt, Balás Gábor, Békés Judit, Csité András, Geambasu Réka, Herczeg Bálint, Jakab Gábor, Kabai Gergely, Nyiri Benedek Márton.

<sup>7</sup> A teljes tanulmány letölthető:

<http://hetfa.hu/2019/01/18/az-elelmiszer-gazdasag-teruleten-mukodo-tarsadalmi-vallalkozasok-hatasa-a-helyi-munkaeropiakra-es-gazdasagra/#more-6521>

Magyarországon hozzávetőlegesen 4200 körülire tehető (EC, 2014). A társadalmi vállalkozások tevékenységi körei is rendkívül sokszínűek, és az azonosítási nehézségek miatt keveset tudunk arról, hogy mivel foglalkozhatnak. A Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége szerint a szociális szövetkezetek harmada végez élelmiszer-gazdasági, harmada szolgáltatási tevékenységet, a többi a turizmus, az ipar, a kereskedelem és a közösségi tevékenységek közt oszlik meg, ezt a megoszlást más adatok is alátámasztják.

## Társadalmi vállalkozások az élelmiszer-ágazatban

Az adatelemzéshez a Nemzeti Adó- és Vámhivataltól (NAV) származó, a Pénzügyminisztérium kezelésében álló adatállomány volt a kiindulópontunk, mely a 2010 és 2016 közötti időszakra vonatkozóan tartalmazott vállalati szintű adatokat. Az adatbázis alapját a kettős könyvelést vezető összes magyarországi vállalat társasági adóbevallásból származó adatai képezik. Az adatbázis összesen 29 881 olyan vállalatot tartalmazott, amelyek főtevékenysége a mezőgazdaság vagy az élelmiszeripar területére esik, bár ezek egy része (6 965 darab) már az időszak kezdetén is felszámolási eljárás alatt állt. Az egész időszakban 738 társadalmi vállalkozás működött az élelmiszer-gazdaságban, azonban ezek közül 2016-ban már csak 483 társadalmi vállalkozás, azon belül pedig 403 szociális szövetkezet volt aktív.

A szervezetek tevékenységét főágazatok szerint vizsgálva elmondható, hogy mind a profitorientált, mind a társadalmi vállalkozásoknál a növénytermesztés, állattenyésztés, vadgazdálkodás és kapcsolódó szolgáltatások a legjelentősebbek (a forprofit vállalkozások 55 százaléka, a társadalmiak 62 százaléka), melyet az élelmiszergyártás követ (22 illetve 31 százalék). Ha részletesebb bontásban vizsgáljuk a tevékenységeket, már nagyobb különbségek mutatkoznak. Míg a profitorientált vállalkozások legnagyobb részét (21,36 százalék) gabonafélék termesztésével, másodsorban növénytermesztési szolgáltatással (7,56 százalék) vagy kenyér és friss pékáru gyártásával (7,50 százalék) foglalkoznak, addig a társadalmi vállalkozások főleg a zöldségfélék, dinnye, gyökér-, gumónövény termesztése (20,29 százalék), valamint az egyéb gyümölcs-, zöldségfeldolgozás, -tartósítás (13,66 százalék) területeken működnek, bár a növénytermesztési szolgáltatás a társadalmi vállalkozások körében is relatíve gyakorinak számít (10,35 százalék)

Míg az adatbázisunkban szereplő társadalmi vállalkozások túlnyomó többségét (83,09 százalékát) **2013 és 2016 között alapították**, addig a hasonló tevékenységű profitorientált vállalkozások zöme (66,38 százaléka) az 1990-es vagy a 2000-es évek alatt alakult meg. A szociális szövetkezetek egy része magánemberek kezdeményezéseként indult el, akik ezt a jogi cégformát sokszor azért preferálták, mert kevés indulótőkével is elindítható volt a szervezet, lehetővé tette a társas-közösségi munkavégzést, emellett a támogatási környezet kínálta források elérésére is kedvező lehetőségeket kínált.

A társadalmi vállalkozások egy másik részét alapvetően önkormányzatok vagy más közösségi szervezetek indították. Számukra a helyi munkahelyteremtés, valamilyen célcsoport számára elérhető foglalkoztatás megteremtésének szándéka volt a döntő (ide tartoznak a közfoglalkoztatás bázisán létrejött szervezetek és a védett foglalkoztatók is). Nem ritka, hogy a települési önkormányzatok a támogatások elérése érdekében egyszerre több szervezeti formát működtetnek és a pályázati lehetőségek függvényében aktivizálják a különböző formákat.

**Árbevétel** alapján a társadalmi vállalkozások kisebb vállalkozásoknak számítanak: az értékesítés nettó árbevétele a társadalmi vállalkozások körében átlagosan évi 9,5 millió forint, a többi vállalatnál pedig átlagosan 360,0 millió forint volt 2016-ban, a különbség statisztikai értelemben is szignifikáns. **A társadalmi vállalkozások körében háromszor akkora (46%) az esélye, hogy egy szervezetnek 0 forint az árbevétele, mint a forprofit vállalkozások körében (15%), az**

**átlagos árbevétel pedig harminchétszeres a forprofit szervezetekben.** A társadalmi vállalkozások még akkor is szignifikánsan alacsonyabb átlagos árbevételt értek el, ha a foglalkoztatotti létszám szerint hasonló méretű vállalkozásokkal vetjük össze ezeket.

A társadalmi vállalkozások jellemzően kisebb foglalkoztatotti létszámú szervezetek, mint a többi mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalat. Előbbiekénél az átlagos létszám 11 fő, utóbbiaknál pedig 3 fő volt 2016-ban. Összességében a **társadalmi vállalkozások ebben az ágazatban összességében mintegy 1000–1500 embert foglalkoztatnak**<sup>8</sup> (1. táblázat).

**1. TÁBLÁZAT: A MŰKÖDŐ TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÉS AZ EGYÉB AGRÁR- ÉS ÉLELMISZERIPARI KKV-K MEGOSZLÁSA FOGLALKOZTATOTTI LÉTSZÁM SZERINT (2016)**

Létszám-kategória (fő)	Profit-orientált kkv (db)	Profitorientált kkv (%)	Társadalmi vállalkozások (db)	Társadalmi vállalkozások (%)	Összesen (db)	Összesen (%)
0	5427	34	213	44	5640	34
1	5074	32	75	16	5149	31
2-4	1803	11	49	10	1852	11
5-9	1621	10	14	3	1635	10
10-24	641	4	1	0	642	4
25-49	348	2	3	1	351	2
50-99	207	1	1	0	208	1
100-249	75	1	0	0	75	1
250-	6	0	0	0	6	0
Hiányzó létszám	852	5,3	129	26,6	981	6
<b>Összesen</b>	<b>16054</b>	<b>100</b>	<b>485</b>	<b>100</b>	<b>16539</b>	<b>100</b>

Forrás: NGM-adatszolgáltatás NAV-adatok alapján

Az élelmiszer-gazdaságban működő társadalmi vállalkozásokról további információkat nyertünk a pénzügyi mutatók és eredmény kimutatási adatok felhasználásával. A társadalmi vállalkozások bevétel- és ráfordítás-struktúrája eltér a forprofit vállalkozásokétól. **A bevételek között jóval alacsonyabb az értékesítésből származó bevétel aránya, különösen az export bevételé** (amelyek szinte nincs is jelen: 1–2 százalék, szemben a forprofit vállalkozások 26 százalékos értékével az élelmiszergyártás és 11 százalékos arányával a mezőgazdaság terén). Valamint jóval **magasabb a támogatások és egyéb bevételek aránya** a társadalmi vállalkozások körében (az élelmiszeriparban 13 százalék szemben a kkv-k 2 százalékaival, a mezőgazdaságban 36 százalék szemben a forprofit vállalkozások 18 százalékaival)

A társadalmi vállalkozások foglalkoztatási reintegrációs szerepvállalását jelzi, hogy átlagosan árbevételük több mint felét (50–60 százalékát) foglalkoztatással összefüggő kiadásokra fordítják, szemben a piaci alapon működő élelmiszer-gazdasági vállalkozásokkal, ahol az arány átlagosan 8 százalék. **Összességében tehát a foglalkoztatás költségei a társadalmi vállalkozások-**

<sup>8</sup> A létszámadatok értelmezésénél fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a létszámadat mind a társadalmi vállalkozásoknál, mind pedig a profitorientált vállalkozásoknál hiányos volt (26,7 és 5,3 %), valamint jelentős arányú volt a foglalkoztatottal egyáltalán nem rendelkező szervezetek aránya (44,1 és 33,80 %).

*nál jóval nagyobb hányadot tesznek ki a kiadási szerkezetben, mint az a piaci vállalkozásokra jellemző.*

Az *élőmunka hatékonysága* (azaz az egy foglalkoztatottra jutó nettó árbevétel) és a bérhatékonysági mutató (azaz nettó termelési érték osztva a bérköltséggel) *jóval alacsonyabb a társadalmi vállalkozások esetében.* Ez vélhetően összefüggésben áll az alkalmazotti kör szociodemográfiai összetételével és a szervezetek által végzett élőmunka-igényes tevékenységek jellegével is (2. táblázat).

**2. TÁBLÁZAT: A MŰKÖDŐ TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÉS AZ EGYÉB AGRÁR- ÉS ÉLELMISZERIPARI KKV-K NÉHÁNY HATÉKONYSÁGI MUTATÓJA (2016)**

Mutató	Társadalmi vállalkozás	Forprofit kkv
Élőmunka hatékonysága élelmiszeripar (Ft/fő/év)	4 312 000	30 714 000
Élőmunka hatékonysága mezőgazdaság (Ft/fő/év)	3 080 000	26 874 000
Bérhatékonysági mutató élelmiszeripar (%)	8	58
Bérhatékonysági mutató mezőgazdaság (%)	45	72

Forrás: AKI számára küldött NAV adatszolgáltatás alapján

A pénzügyi, gazdasági hatékonysági mutatók vizsgálatának tapasztalatait összegezve elmondható, hogy *a társadalmi vállalkozások kiadási szerkezetében a foglalkoztatási kiadások kimagasló részaránya a foglalkoztatási funkció kiemelt jelentőségét mutatja.* A társadalmi vállalkozásokat a „klasszikus” piaci hatékonysági mutatók alapján mérsékelt teljesítmény jellemzi, amely érthetővé válik annak ismeretében, hogy a társadalmi vállalkozások (különösen az önkormányzatok startmunka mintaprogramjaira szerveződött nonprofit kft.-k, szociális szövetkezetek) jelentős számú hátrányos helyzetű munkavállalót foglalkoztatnak, akiknek munkavállalói készségei, munkabírása, terhelhetősége jelentősen elmarad egy átlagos piaci cégnél dolgozó munkavállaló képességeitől.

## A kérdőíves vizsgálat eredményei

A kutatás során kérdőíves vizsgálatra került sor 2018 augusztusában a működő, 1-250 fő közti foglalkoztatotti létszámú, főtevékenysége alapján agrár területen működő vállalkozások és társadalmi vállalkozások körében. A kkv-k körében reprezentatív minta alapján telefonos lekérdezést folytattunk, a társadalmi vállalkozások esetében a telefonos felvételt online kitöltési lehetőséggel kombináltuk. A jellemző termékek és szolgáltatások terén elmondhatjuk, hogy a társadalmi vállalkozások inkább az élelmiszeripar területén vannak jelen, mint a mezőgazdaságban, amelynek oka valószínűleg a szociális szövetkezetek földhöz való korlátozott hozzáféréseiben és a támogatási rendszerben keresendő. A társadalmi vállalkozások nagyobb része pályázott olyan európai uniós támogatásokra, ahol a mezőgazdasági termelőtevékenység nem volt támogatható, ily módon az élelmiszeripar kapott fontos szerepet (3. táblázat).

A tevékenységi körök tekintetében elmondhatjuk, hogy jelentős az eltérés a profitorientált kkv-k és a társadalmi vállalkozások közt. A kérdőívre válaszoló *profitorientált kkv-k legnagyobb része mezőgazdasági alapanyag előállításal foglalkozott,* jelentősebb csoportot tesznek még ki az élelmiszergyártásban tevékenykedők. *A társadalmi vállalkozásoknál ezzel szemben a legjelentősebb terület az élelmiszergyártás volt, további jelentős terület a mezőgazdasági alapanyag és a feldolgozott mezőgazdasági termék előállítása.*

## 3. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ÁLTAL ELŐÁLLÍTOTT TERMÉKEK/SZOLGÁLTATÁSOK

Termék/ szolgáltatás	Profitorientált kkv		Társadalmi vállalkozás	
	db	arány (%)	db	arány (%)
Mezőgazdasági alapanyag	188	47	16	20
Feldolgozott mezőgazdasági termék	43	11	17	22
Élelmiszeripari termék	139	34	51	65
Mezőgazdasági szolgáltatás	82	20	7	9
Különleges minősítésű termék	18	5	2	3
Egyéb	56	14	11	14
<b>Összesen</b>	<b>404</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Megjegyzés: a válaszadók több tevékenységet is megjelölhettek

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés eredményei alapján, 2018. augusztus.

### Fókuszban a foglalkoztatás

Ahogy azt korábbiakban is jeleztük, a társadalmi vállalkozások célrendszerének középpontjában a foglalkoztatás áll. Bár e szervezetek árbevételük alapján kisebbek, mint egy átlagos profitorientált vállalkozás, kiadási szerkezetükben sokkal jelentősebb hányadot tesz ki a foglalkoztatás költsége. **A társadalmi vállalkozások körében valamivel nagyobb arányban dolgoznak a munkaerőpiacon nehezebb helyzetben lévők, elsősorban a közfoglalkoztatottak, illetve korábban közfoglalkoztatottak.** Ki kell emelnünk, hogy a társadalmi vállalkozások tömeges alakulásának időszaka a 2013-2018 közötti időszak volt. A társadalmi vállalkozások tehát egy olyan makrogazdasági helyzetben kezdtek el fejlődni, amelyben magas volt a munkanélküliség és – különösen a fejletlenebb térségekben – nehéz volt állást találni. Ekkor sok településen a közfoglalkoztatás és a társadalmi vállalkozás jelentette az egyetlen elhelyezkedési lehetőséget. Ma már más munkaerőpiaci környezetben dolgoznak ezek szervezetek, de továbbra is fontos szereplői a helyi foglalkoztatás bővítését célzó gazdaságfejlesztésnek. Ahogy az egyik település polgármestere fogalmazott: „2010-ben, amikor idejöttem, büszkén mondtam, ha valaki bejött segélyért: nincs segély, gyerünk közfogaiba, most nem ezt mondom, azt mondom, nincs segély, gyerünk az agráripa-riba, gyerünk ide-oda”. (Koltai-Rácz 2018:49)

### Munkaerőhiány

A munkaerőhiány egyre gyakrabban kerül a vállalkozások és a sajtó látókörébe. Terepi tapasztalataink is azt mutatták, hogy az élelmiszergazdaságban egyre több vállalkozás küzd nehézségekkel a megfelelő munkaerő megtalálása terén.

**A kérdőívre válaszadó kkv-k majd' 20 százalékában volt olyan állás, ami legalább 3 hónapja betöltetlen, míg a társadalmi vállalkozások esetében ez az arány 28 százalék volt.**

A kérdőív munkaerőhiányra vonatkozó kérdéseiből egy komplex mutatót képeztünk. E mutató alapján munkaerőhiánnyal küzdő vállalkozásként azonosíthatók azok a szervezetek, amelyek

több mint 3 hónapja betöltetlen álláshellyel rendelkeznek és/vagy a munkaerő és/vagy a képzett munkaerő hiánya véleményük szerint teljes mértékben akadályozza a fejlődésüket.

**Eredményeink szerint a válaszadó forprofit vállalkozások 35 százaléka és a társadalmi vállalkozások 29 százaléka küzd valamilyen mértékű munkaerőhiánnyal, amely részben mennyiségi, részben a megfelelő képzettségű munkavállalók hiányát jelenti.** A nagyobb kkv-k esetében a válaszadók felére volt ez igaz. (50–99 fő foglalkoztatott 57 százalékában, a 100–250 fő közöttiek 56 százalékában). A munkaerőhiány problémája a felmérés tapasztalatai szerint területileg koncentráltan jelentkezik: Észak-Magyarország (46 százalék), Közép-Magyarország (41 százalék) és a Nyugat-Dunántúl (39 százalék) kkv-i vannak nehezebb helyzetben. Eredményeink szerint a hátrányosabb helyzetű (kedvezményezett, fejlesztendő, komplex programmal fejlesztendő) járásokban több forprofit és társadalmi vállalkozás tartozott a munkaerőhiánnyal küzdő szervezetek közé (45 százalék).

## Gazdasági folyamatok

A válaszadó társadalmi vállalkozások ellátási láncában jóval nagyobb szerepet játszanak a helyi szereplők, mint a forprofit vállalkozásokban. Több mint felük (57 százalék) számára a legfontosabb három beszerzési forrás között szerepelnek a helyi kistermelők és őstermelők, ezzel szemben a profitorientált kkv-k 20 százaléka szerez be helyben. Ugyancsak jóval magasabb arányban jelennek meg az alapanyag-beszállítók között más társadalmi vállalkozások, valamint az önkormányzati közfoglalkoztatási programok (4. táblázat).

### 4. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK JELLEMZŐ INPUTANYAG ÉS ALAPANYAG BESZERZÉSI CSATORNÁI

Beszerzési csatorna	Profitorientált kkv		Társadalmi vállalkozás	
	db	arány (%)	db	arány (%)
Helyi kistermelők, őstermelők	82	21	45	57
Termelői szervezet (pl. TÉSZ, TCS)	45	11	5	6
Integrátor cég	84	21	11	14
Más vállalkozás	173	43	29	37
Társadalmi vállalkozás (pl. szociális szövetkezet, nonprofit kft.)	8	2	14	18
Kiskereskedelmi egység (pl. kisbolt, szupermarket, hipermarket)	27	7	3	4
Nagykereskedés (pl. nagybani piac)	83	21	19	24
Önkormányzat, közmunka program	2	1	19	24
Számomra a kérdés nem releváns	29	7	3	4
Egyéb	38	10	2	2
<b>Összesen</b>	<b>399</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Megjegyzés: a szervezetek a legfontosabb három beszerzési csatornát jelölhették meg

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés eredményei alapján, 2018. augusztus.

Az értékesítési csatornák tekintetében is jelentős különbségek mutatkoznak a társadalmi vállalkozások és a profitorientált kkv-k között. A kkv-knál a legjelentősebb négy értékesítési csatorna a feldolgozó üzem, a kiskereskedelmi egység, az integrátor cég és a termelői szervezet. A társadalmi vállalkozások esetében jóval **nagyobb a közvetlen értékesítési formáknak és a kiskereskedelmi értékesítésnek a szerepe**, harmaduk közvetlen értékesítésben, negyedük saját boltban, illetve fesztiválokon is értékesíti termékeit.

Ki kell emelnünk, hogy a társadalmi vállalkozások termelési volumene és az általuk gyártott nagyobb mértékben feldolgozott élelmiszerek piaca eltér a profitorientált vállalkozásokétól, amelyek körében nagyobb a mezőgazdasági alapanyagokat előállító vállalkozások aránya és az egy szervezetre jutó termelésvolumene is (5. táblázat).

5. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK LEGJELLEMZŐBB ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁI

Értékesítési csatornák	Profitorientált kkv		Társadalmi vállalkozás	
	db	arány (%)	db	arány (%)
Termelői szervezet (pl. TÉSZ, TCS)	61	15	1	1
Integrátor cég	64	16	7	9
Más vállalkozás / Feldolgozó (pl. környékbéli konzervüzem)	198	50	15	19
Kiskereskedelmi egység (kisbolt, szupermarket, hipermarket)	76	19	28	35
Saját bolt	36	9	22	28
Intézményi vevő (pl. iskola, kórház)	20	5	13	17
Termelői piac	20	5	16	20
Hagyományos piac	12	3	4	5
Fesztiválok, rendezvények	6	1	23	29
Internetes értékesítés	4	1	10	13
Mozgó bolt	3	1	1	1
Bevásárló közösség	4	1	3	4
Magánszemélyek számára közvetlen értékesítés	58	15	26	33
Háztól vásárlás	1	0	3	4
Egyéb	52	13	7	9
<b>Összesen</b>	<b>399</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Megjegyzés: a szervezetek a legfontosabb három értékesítési csatornát jelölhették meg

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés eredményei alapján, 2018. augusztus.

Az értékesítés földrajzi területei kapcsán elmondhatjuk, hogy a társadalmi vállalkozások kötődése valamivel erősebb a helyi piacokhoz: magasabb a járáson belüli és a településen belüli értékesítés is (6. táblázat). Ezáltal a helyi gazdaságra gyakorolt stimuláló szerepük is erőteljesebben érvényesül, mint a forprofit vállalkozásoké.

6. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK FÖLDRAJZI ÉRTELEMBEN VETT LEGFONTOSABB PIACAI

Földrajzi kategória	Profitorientált kkv		Társadalmi vállalkozás	
	db	arány (%)	db	arány (%)
A vállalkozás települése	69	17	21	27
Járás	53	13	20	25
Megye	165	42	36	46
Régió	83	21	15	19
Országos	143	36	32	40
Külföld	66	17	4	5
Egyéb	4	1	0	0
Nem meghatározható	13	3	2	2
<b>Összesen</b>	<b>398</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Megjegyzés: a szervezetek a legfontosabb három piacot jelölhették meg.

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés eredményei alapján, 2018. augusztus.

A kérdőíves vizsgálat során arra is kíváncsiak voltunk, hogyan látják a vállalkozások a fejlődésüket gátló tényezőket. Az első öt helyre sorolt tényező tekintetében nagyon kevés különbség mutatkozott a társadalmi és a profitorientált vállalkozások csoportja között. Az öt legfontosabb gátló tényezőt mindkét csoportban a magas munkaadói járulékkerhek, a magas adminisztrációs és adatszolgáltatási terhek, a magas adók, a fejlesztési célú támogatásokhoz való hozzáférés nehézségei jelentették. A kkv-k esetében az ötödik helyen a munkaerőhiány, a társadalmi vállalkozások esetében a tőke hiánya szerepelt (7. táblázat).

7. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK FEJLŐDÉSÉT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK

Akadályozó tényező	Profitorientált kkv			Társadalmi vállalkozás		
		válaszok átlaga	válaszadó (db)		válaszok átlaga	válaszadó (db)
Magas munkaadói járulékkerhek	1	3,4	393	1	3,9	77
Magas adminisztrációs terhek az adatszolgáltatási kötelezettséggel kapcsolatban	2	3,4	393	4	3,6	76
Magas adók	3	3,3	390	2	3,7	76
A fejlesztési célú támogatásokhoz való hozzáférés nehézségei	4	3,2	388	3	3,6	75
Nincs rendelkezésre álló munkaerő	5	3,0	393	12	2,9	78
Az állami szabályozás gyakori változása	6	3,0	382	8	3,3	76
Bonyolult adórendszer	7	2,9	384	7	3,3	76
Magas bérköltség	8	2,9	385	6	3,4	76
Verseny társak közül a nagy szereplők erőfölénye	9	2,9	390	11	3,0	76
Gazdasági kockázatok	10	2,9	389	9	3,1	74

Akadályozó tényező	Profitorientált kkv			Társadalmi vállalkozás		
		válaszok átlaga	válaszadó (db)		válaszok átlaga	válasz- adó (db)
Megfelelően képzett munkaerő hiánya	11	2,9	392	10	3,1	76
Földhöz jutás jogszabályi akadályai	12	2,4	383	18	2,3	67
Saját tőke hiánya	13	2,3	389	5	3,4	76
Piaci folyamatokról való megbízható információk hiánya	14	2,3	390	13	2,8	76
Szerződéses fegyelem betartásának hiánya a piaci kapcsolatokban	15	2,3	385	16	2,5	74
Piaci értékesítési lehetőségek hiánya	16	2,3	393	14	2,8	72
Rendelkezésre álló földterület hiánya	17	2,2	387	19	2,3	66
Az alkalmazottak hozzáállása, munkamorálja	18	2,2	391	17	2,4	78
A hitel magas költsége	19	1,8	378	20	2,3	68
Hitelhez való hozzáférés	20	1,8	382	15	2,5	68

Megjegyzés: a válaszadók egy ötfokú skála segítségével értékelték a tényezőket, ahol az 1-es végpont az „Egyáltalán nem akadályoz”, míg az 5-ös érték a „Teljes mértékben akadályozza a fejlődést” végpontnak felelt meg. Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés eredményei alapján, 2018. augusztus.

**8. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÁS TERMÉKSTRUKTÚRÁJÁNAK FEJLESZTÉSÉVEL KAPCSOLATOS TERVEK**

Fejlesztési irányok	Profitorientált kkv		Több mint 1 fő foglalkoztatottal rendelkező kkv		Társadalmi vállalkozás	
	db	arány (%)	db	arány (%)	db	arány (%)
Termékpaletta bővítése új termékekkel	66	16	45	16	40	55
Termékskála szűkítése	11	3	9	3	3	4
Meglévő termékek feldolgozottsági szintjének növelése	27	7	22	8	15	20
Egyéb	14	3	10	3	4	5
Nem tervez fejlesztést	292	72	200	71	23	32
<b>Összesen</b>	<b>404</b>	<b>100</b>	<b>280</b>	<b>100</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés eredményei alapján, 2018. augusztus.

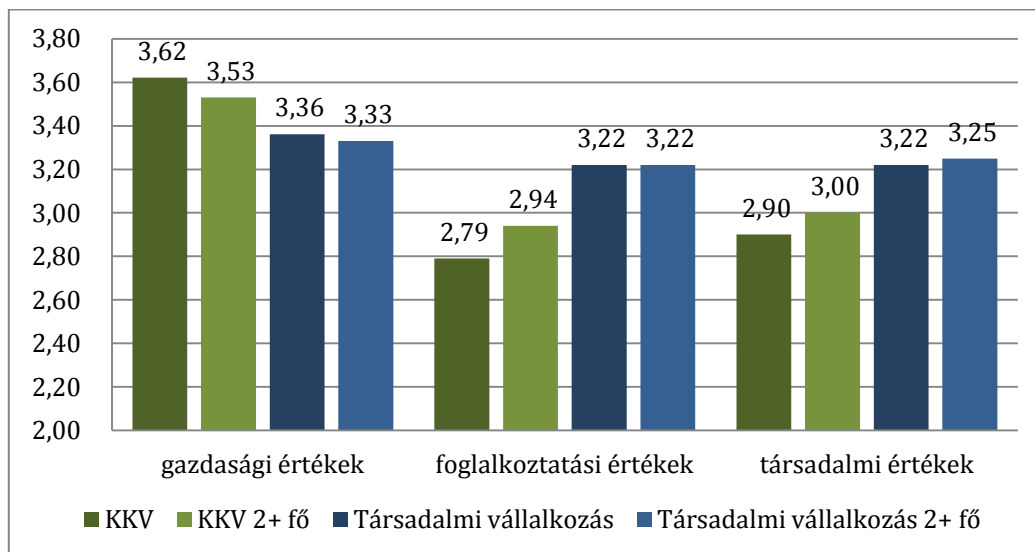
A 8. táblázat szemlélteti, hogy a szervezetek jövőképevel kapcsolatban jelentős eltérés mutatkozott a kkv-k és a társadalmi vállalkozások között. Míg a kkv-knak csak szűk harmada tervezte termékstruktúrájának változtatását, addig a társadalmi vállalkozások ez az arány jóval magasabb volt (68,5 százalék). **Úgy tűnik, hogy a társadalmi vállalkozások jövőbeni kihívásokhoz**

*való alkalmazkodásában fontosabb szerepet kap a termékstruktúra dinamikus változtatása, mint a hasonló méretű forprofit vállalkozások körében.*

## Értérendszer

A kérdőíves felmérés során hangsúlyt fektettünk a vállalkozások működését orientáló értékrendszer feltérképezésére. Az eredmények szerint a társadalmi vállalkozások működésének fókuszában rendszerint egy társadalmi érték áll, ami kapcsolódhat a foglalkoztatáshoz, a helyi közösség igényeihez, vagy akár a környezeti fenntarthatósághoz. Emellett e szervezeteknél a gazdasági működéssel kapcsolatos értékek is megjelennek, sőt sok esetben azonos súlyúak a társadalmi célokkal.

1. ÁBRA: AZ ÉRTÉKKÖRÖK ÉRTÉKELÉSE



Megjegyzés: A válaszadók ötfokú skálán értékelték az értékköröket, ahol 1 azt jelentette, hogy egyáltalán nem fontos, az 5 azt, hogy nagyon fontos az adott érték.

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés eredményei alapján, 2018. augusztus.

Az egyes kérdésekkel három értékkör, azaz a gazdasági tevékenységek, a foglalkoztatási és a helyi társadalmi funkciók fontosságának viszonyát is vizsgáltuk. Az összevont mutatónál kirajzolódik a különbség a kkv-k és a társadalmi vállalkozások közt. A kkv-k esetében a legfontosabbak a gazdasági funkciók voltak (3,6 átlag), amelyet a társadalmi funkciók (2,9 átlag), majd a foglalkoztatás követett (2,8). A több mint 2 főt foglalkoztató kkv-k esetében nőtt a foglalkoztatás fontossága, de nem éri el a társadalmi vállalkozásokét. A társadalmi vállalkozások esetében a gazdasági és a helyi társadalmi funkcióknak hasonló a fontossága (3,4 és 3,2), de összehasonlítva a kkv-kal, a társadalmi funkció magasabb, míg a gazdasági funkció alacsonyabb értéket kapott, amihez hasonló a foglalkoztatási funkció értéke (3,2).

A legnagyobb eltérés a foglalkoztatási funkció megítélésében van a két csoport között (mely eltérés nem szignifikáns), úgy tűnik, a társadalmi vállalkozások fontosabbnak tartják a foglalkoztatási funkciójukat, mint a forprofit vállalkozások, ezt a megállapítást támasztják alá a terepi kvalitatív vizsgálat eredményei is. A mutatók értékének kiegyenlítetttségéből az is látszik, hogy a társadalmi vállalkozások nagyon sokszínűek és komplex célrendszerben gondolkodnak, e célok között egyensúlyoznak. Vagyis vannak ugyan vállalkozások, ahol az egyik, máshol a másik értékrend kerül előtérbe, és ez időről időre változhat, mégis kijelenthetjük, hogy **számukra hasonló szerepe van a gazdasági fenntarthatóságnak, a foglalkoztatási potenciálnak és a társadalmi felelősségvállalásnak.**

## Összefoglalás

A kutatás során betekintést nyerhettünk az élelmiszergazdaság területén működő társadalmi vállalkozások szerepébe. Szerepük elsősorban nem a nagyságrendjük miatt jelentős, hiszen a közel 500 működő szervezet 1000-1500 főt foglalkoztat, vagyis az ágazat egészére nézve kicsi a súlyuk, így piactorzító hatásuk is kevésbé jelentkezik. A társadalmi vállalkozások mind árbevételük, mind a foglalkoztatottak száma tekintetében kisebbek, mint az ágazat profitorientált vállalkozásai.

Sok társadalmi vállalkozás fókuszában a foglalkoztatás áll, e szervezetek olyan településeken teremtettek munkahelyeket, ahol erőteljesen beszűkült a munkaerőpiac és a helyiek számára sokszor a közfoglalkoztatás egyetlen alternatívája egy társadalmi vállalkozás. A helyi termékkínálat bővítésében is jelentős szerepe lehet egy-egy szervezetnek, hiszen sokszor kézműves mód-szerekkel a helyi ízeket, szokásokat felelevenítve állítják elő termékeiket. A társadalmi vállalkozások jó hatással lehetnek a helyi közösségre is. Termékeik hozzájárulnak a lakossági szolgáltatások és elérhető termékek palettájának bővüléséhez, erősítik a helyi identitást. Munkahelyeik jövőképet és lehetőségeket adnak a helyi családoknak és munkavállalóknak.

### Irodalomjegyzék:

- CIRIEC (2012): A szociális gazdaság az Európai Unióban – CIRIEC (A Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató- és Tájékoztatóközpontja) által, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére készített jelentés összefoglalása. Brüsszel: European Economic and Social Committee (EESC).
- CIRIEC (2016): A szociális gazdaság az Európai Unióban – CIRIEC (A Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató- és Tájékoztatóközpontja) által, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére készített jelentés összefoglalása. Brüsszel: European Economic and Social Committee (EESC).
- Csoba J. – Frey M. – G. Fekete É. – Lévai M. – Soltész A. (2007): Szociális gazdaság kézikönyv. Budapest: OFA.
- Európai Bizottság (2011): Kezdeményezés a szociális vállalkozásért. A szociális vállalkozásokat mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása. COM(2011) 682/2.
- Európai Bizottság (2013): Social economy and social entrepreneurship. Social Europe guide | Volume 4. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Európai Bizottság (2014): A map of social enterprises and their eco-systems in Europe - Synthesis report. Brüsszel: European Commission.
- Európai Bizottság (2017): The Social Business Initiative of the European Commission <http://thbe.hu/wp-content/uploads/2017/09/Social-Business-Initiative.pdf> (Utolsó letöltés: 2018. 6. 1.)
- Frey, M. – G. Fekete, É. (2007): Komplex programok monitorozása és értékelése. In: Frey, M. (szerk.) (2007): Szociális gazdaság kézikönyv. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest.
- G. Fekete É. (2014): A szociális és szolidáris gazdaság csírái a magyarországi vidéki térségekben. Deturope – The Central European Journal Of Regional Development and Tourism, Vol. 6., Issue 3., 2014, ISSN 1821-2506.
- G. Fekete, É. – Bereczk, Á. – Kádárné Horváth, Á. – Kiss, J. – Péter, Zs. – Siposné Nándori, E. – Szegedi, K. (2017): Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- G. Fekete, É. – Lipták, K. (2014): Közfoglalkoztatásból szociális szövetkezet? In: Lukovics, M. – Zuti, B. (szerk.) (2014): A területi fejlődés dilemmái. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, pp. 123–142.
- Koltai L. (szerk), Koltai L. – Bördős K. – Csoba J. – Herczeg B. – Hamza E. – Megyesi B., Németh N. – Rácz K. – Szabó D. – Váradai M. – Varga E. – Virág T. (2018): A közfoglalkoztatás hatása a helyi gazdaságra, helyi társadalomra. Hétfő Kutatóintézet, Budapest.
- KSH (2016): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői. 2016, KSH 2018.01.10
- NAK (2018): A magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar számokban, 2016.
- Rácz, K. (2009): Útban a szociális gazdaság felé? Kapocs 8(3).

Tóth L. – Varga É. – Varga P. (2011): A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon 2011. NESsT Europe Nonprofit Kft. Budapest.

Koltai Luca, Rácz Katalin (szerk)( 2018): Koltai Luca, Rácz Katalin, Bördős Katalin, Hamza Eszter, Király Gábor, Németh Nándor, Szabó Dorottya, Ruzskai Zsolt: Az élelmiszer-gazdaság területén működő társadalmi vállalkozások hatása a helyi munkaerőpiacra és gazdaságra, Hétfa Kutatóintézet Budapest.

<http://hetfa.hu/2019/01/18/az-elelmiszer-gazdasag-teruleten-mukodo-tarsadalmi-vallalkozasok-hatasa-a-helyi-munkaeropiacra-es-gazdasagra/#more-6521>

BODORNÉ KOVÁCS KATALIN – KOROSECZNÉ PAVLIN RITA – BAREITH-KISS MARIANNA

## MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK FOGLALKOZTATÁSÁNAK ELEMZÉSE ORSZÁGOS ÉS MEGYEI VISZONYLATBAN

### Bevezetés

A jelenlegi munkaerőpiacra jellemző, hogy még bizonyos területeken munkaerőhiány van, más-  
hol meglehetősen sok ember él passzív ellátásokon, illetve a munkaerőpiac aktív támogatási  
rendszerei által kínált átképzési programokban, támogatott foglalkoztatásban, vagy közmunká-  
ban vesznek részt. Nem minden munkavállaló képes ugyanis hatékony munkavégzésre, egyesek  
kiszorulhatnak a munkaerőpiacról (pl. egészségi okokból). Magyarország a 20 és 64 éves kor  
közötti foglalkoztatás tekintetében (EuroStat, 2018, Foglalkoztatási statisztika) 2016-tól kezdő-  
dően felzárkózott az EU átlagához – EU 71,1%; Magyarország: 71,5%. Ugyanakkor a megváltó-  
zott munkaképességűek foglalkoztatásában a legutóbbi felmérés szerint az uniós átlaghoz ké-  
pest még mindig jócskán le vagyunk maradva, hiszen 2011-ben az Európai Unióban a megváltó-  
zott munkaképességűek foglalkoztatási rátája átlagosan 47,3% volt, addig hazánkban mindössze  
23,7%. (EuroStat, 2011, Infographic Disability statistics final). Friss statisztika adatok jelenleg  
nem állnak rendelkezésünkre, de különböző felmérések egyaránt 35-40% közé teszik a megváltó-  
zott munkaképességű személyek foglalkoztatási rátáját, amely egyértelmű növekedést jelez.

### Szakirodalmi áttekintés

Az Európai Unióhoz való csatlakozást követően Magyarországon is alkalmazni kellett az állami  
támogatással történő foglalkoztatásról szóló 2204/2002/EK Bizottsági rendeletet a megváltó-  
zott munkaképességű dolgozókat foglalkoztató védett szervezeteknek. Az Európai Közösséget  
létrehozó szerződés 87-88. cikke szerint a foglalkoztatásra nyújtott támogatás mértéke nem  
haladhatja meg a munkabér és a járulékai 100%-át és bármely három éves időszak alatt a 15  
millió eurónak megfelelő összeget. A közös piaccal összeegyeztethetetlen az olyan állami forrásból  
bármilyen formában nyújtott támogatás, amely bizonyos vállalkozásoknak vagy bizonyos áruk terme-  
lésének előnyben részesítése által torzítja a versenyt. Ekkor be kellett vezetni egy olyan támogatási  
formát, amely nagyrészt szociális elemeket tartalmazó foglalkoztatáshoz kapcsolódik, és így nem tar-  
tozik a közösségi norma hatálya alá. Nem kell alkalmazni a versenykorlátozás tilalma érdekében szü-  
letett közösségi szabályokat, ha a támogatás szociális jelleggel történik.

Az európai jog szerint (EK 87-88 cikk 1 fejezet 20.) „fogyatékossgal élő munkavállaló”: bár-  
mely olyan személy, a) aki a nemzeti jog szerint fogyatékosnak elismert vagy b) aki elismerten  
fizikai, elméleti vagy pszichológiai károsodásban szenved.

Az ENSZ egyezmény<sup>9</sup> szerint fogyatékossgal élő személy az, aki hosszantartó fizikai, értelmi,  
szellemi vagy érzékszervi károsodással él, és bizonyos akadályok korlátozhatják az egyén teljes,

---

Bodorné Kovács Katalin PhD hallgató, Kaposvári Egyetem.

Koroseczné Pavlin Rita egyetemi adjunktus, Kaposvári Egyetem.

Bareith-Kiss Marianna egyetemi tanársegéd, Kaposvári Egyetem.

A kutatás az EFOP-3.6.1-16-2016-00007-es azonosítószámú „Intelligens szakosodási program a Kaposvári Egyetemen” c. projekt keretében valósult meg.

<sup>9</sup> Az Egyesült Nemzetek keretében 2006. december 13-án, New Yorkban elfogadott, a Fogyatékossgal élő személyek jogairól szóló egyezmény és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív Jegyzőkönyv.

hatékony és másokkal egyenlő társadalmi szerepvállalását. A magyar és a nemzetközi terminológiában a fogyatékos és a megváltozott munkaképességű szóhasználatában eltérés van, de ezen felül magyar vonatkozásban még egyes törvények is más meghatározásokat értenek alatta.

A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény Ft. 58. §. (5) bekezdés szerint megváltozott munkaképességű személy a rehabilitációs hatóság vagy jogelődjei által végzett hatályos minősítés alapján:

- akinek az egészségi állapota a rehabilitációs hatóság komplex minősítése alapján 60 százalékos vagy kisebb mértékű,
- aki legalább 40 százalékos egészségkárosodással rendelkezik, az erről szóló szakvélemény, szakhatósági állásfoglalás, hatósági bizonyítvány alapján,
- akinek a munkaképesség-csökkenése 50-100 százalékos mértékű,
- aki a komplex minősítés alól jogszabály rendelkezése alapján mentesül, rokkantsági ellátás folyósításának időtartama alatt.

Az európai fogyatékosügyi stratégia (2010-2020) és a jelenlegi kormány célkitűzései<sup>10</sup> egybeesnek azzal, hogy növelni kell a fogyatékosok részvételét a munkaerő-piaci területeken. A munka hatékony módszer a szegénység elleni küzdelemben és a társadalmi egyenlőtlenségek leküzdésére egyaránt.

A 2010-ben elindított EU 2020 stratégiának is kiemelt célkitűzése a munkahelyteremtés, a foglalkoztatási szint növelése a 20-65 év közötti korosztály körében, melynek része a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási rátájának szignifikáns emelése. Az európai állami foglalkoztatási szolgálatok (Public Employment Services; PES) többé nem működhetnek úgy, mint eddig, egyre több és gyorsabb nagyszabású kihívásnak kell megfelelniük a munkaerőpiacon, átalakul a szolgálatok szociális funkciója. „Munkaorientált” formában kívánnak hozzáférést nyújtani a szociális rendszerekhez.

Az Európai Tanács öt kiemelt célt fogadott el, ezek közül az első a 20-64 éves nők és férfiak foglalkoztatási rátájának 75%-ra való emelése 2020-ig.<sup>11</sup> A tagállamok saját nemzeti célokat is meghatározhatnak e fő célkitűzések alapján, ezenkívül olyan nemzeti reformprogramokat kell kidolgozniuk, amelyek a stratégia végrehajtását szolgáló intézkedéseket tartalmazzák. A stratégia legalább részben a munkaerő-piaci részvétel fokozására alkalmasnak tartott, rugalmas munkafeltételek, például a részmunkaidő vagy az otthoni munkavégzés támogatásával valósítható meg. Figyelembe véve egyúttal a munka és a magánélet összeegyeztethetőségét, a foglalkoztatás biztonságát és a szociális védelmet.

Az állam, a munkaadók és a munkavállalók közös részvétele, motivációja szükséges az integrált foglalkoztatás megvalósításához. A feladat komplex megoldást igényel. (Cseh, 2014: 68.) A motiváció és az érdekeltség a kulcs a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásához. Mind a három partner eltérő érdekeket képvisel, azonban meg kell találni azt a közös metszetet, azt az optimális szintet, ahol a legmagasabb foglalkoztatási szint elérhető.

A társadalom érdeke, hogy az aktív korúak közül minél kevesebben szoruljanak passzív ellátásokra, a költségvetést ne terheljék. A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási szintjének növeléséhez az államnak a komplex rehabilitációt támogatnia kell, azaz a munkavégző képesség minél magasabb szinten történő helyreállítását.

<sup>10</sup> [https://www.palyazat.gov.hu/2014\\_2020\\_as\\_operativ\\_programok\\_tarsadalmi\\_egyeztetese](https://www.palyazat.gov.hu/2014_2020_as_operativ_programok_tarsadalmi_egyeztetese)

<sup>11</sup> A Bizottság Közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak és az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak. Út a munkahelyteremtő fellendülés felé Európai Bizottság Brüsszel, 2012.4.18. COM(2012) 173 final

Pulay (2010: 270) szerint akkor éri meg a munkáltatónak megváltozott munkaképességű személyt alkalmazni, ha a foglalkozási rehabilitációt követően teljes értékű munkát tud nyújtani az ép munkavállalóhoz hasonlóan. Azonban, ha az 1. feltétel nem teljesül, akkor állami támogatással kompenzálja a kisebb produktivitást. Versenyszférában, ha a megváltozott munkaképességű személyt megfelelő munkakörben alkalmazzák, akkor szükségtelen munkavállaló és munkavállaló között különbséget tenni. Az esélyegyenlőség és az integrált foglalkoztatás akkor eredményes, ha a munkavállaló egyedi képességeit figyelembe veszik, és nem kell erőn felül bizonyítani az elfogadása érdekében. (Dajnoki, 2014: 90) Csíkszentmihályi (2003: 179-180) flow elmélete szerint össze kell hangolni a vállalati kihívásokat és a munkavállalói képességeket, hogy azok tovább fejlődhessenek egyaránt építve a személyiséget és a vállalati célok elérését. Az ember és a munka viszonya alapvető változásokon megy keresztül (Szilas, 2017: 412), mely a célok megfogalmazására is kihat, melynek központjában az ember fejlődése áll. Ezen szemlélet szerint a társadalmi hasznok a foglalkoztatás hatásaiban nyilvánulnak meg és nem a munkavégzés objektív, mérhető eredményeiben.

A megváltozott munkaképességű munkavállaló és az őket foglalkoztató munkáltató érdekeltsége már összetettebb. A gyorsan változó munkaerőpiacon a megváltozott munkaképességű személyek inkább az alacsonyabb, de biztos ellátást választják, mint a bizonytalan kimenetelű rehabilitációt. (Szellő, 2013/a: 63.p.) A munkapiaci szereplők teljesen logikusan csak az őket érintő hatásokat veszik figyelembe, saját partikuláris érdekeik mentén hozzák a racionális döntéseiket. (Oroszi, 1996: 1105) A magyarországi munkaerő-piacot jelenleg a kereslet jellemzi szemben a korábbi évek erős túlkínálatával szemben. A munkáltatók viszont kifejezetten a gazdasági érdekeiknek megfelelően döntenek, ezt nagyon jól mutatja a rehabilitációs hozzájárulás, a kvóta, mint negatív ösztönző.

A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előmozdítása érdekében vezeték be a rehabilitációs hozzájárulást, mint fizetési kötelezettséget. A 25 főt meghaladó munkavállalói létszám esetén a foglalkoztatót terheli az 5%-os megváltozott munkaképességű foglalkoztatási szint elérése. Az Mmtv. 23. § (4) szerint létszámon a KSH szerinti tárgyévi átlagos statisztikai állományi létszámot kell érteni, melyet egy tizedes jegyre kerekítve kell meghatározni. Amennyiben nem éri el az 5%-ot ez a szint, akkor a kötelező foglalkoztatási szintből hiányzó létszám és a tárgyév első napján érvényes minimálbér kilencszerese/fő/év szorzata adja a hozzájárulás összegét. 2019-ben ez az összeg  $149.000 \text{ Ft/hó} \cdot 9 = 1.341.000 \text{ Ft/fő/év}$ .

Könnyen belátható, ha a munkáltató a rehabilitációs hozzájárulási törvény szerint a minimálisan foglalkoztatható 4 órában minimálbéren foglalkoztat, akkor megtakarítást érhet el a fizetési kötelezettséggel szemben. 1 főre vetítve 2019-ben a minimálbér 50%-a  $149.000 \text{ Ft/hó} / 2 = 74.500 \text{ Ft/hó}$  4 órás foglalkoztatás esetén. A munkáltatónak nem kell szociális hozzájárulási adóval számolni, ha a munkavállaló rokkantsági vagy rehabilitációs ellátásban részesül, vagy egészségi állapota a rehabilitációs hatóság komplex minősítése alapján 60% vagy kisebb mértékű. Tehát az  $1.341.000 \text{ Ft/év}$  rehabilitációs hozzájárulás fizetésével szemben  $894.000 \text{ Ft/év}$  munkáltatói terhek állnak megváltozott munkaképességű alkalmazása esetén. Tehát az alkalmazással a vállalkozás  $447.000 \text{ Ft-ot}$  megtakaríthat éves szinten a kvótából személyenként.

A munkáltató oldaláról elmondható, hogy mind a nyílt munkaerőpiac szereplői, mind az akkreditált munkáltatók egyaránt aszerint foglalkoztatnak megváltozott munkaképességű személyt, hogy megéri-e a foglalkoztatásuk. Nem akkreditált szervezet esetén ki lehet kalkulálni, mikor éri meg a foglalkoztatás, figyelembe véve az elvégzett munka hasznosságát, a rehabilitációs hozzájárulást és a költségeket. Ezeket a szempontokat figyelembe véve a 4 órás foglalkoztatás az, amely egyértelműen megtérül a foglalkoztatónak. (Nagymáté, 2016: 114)

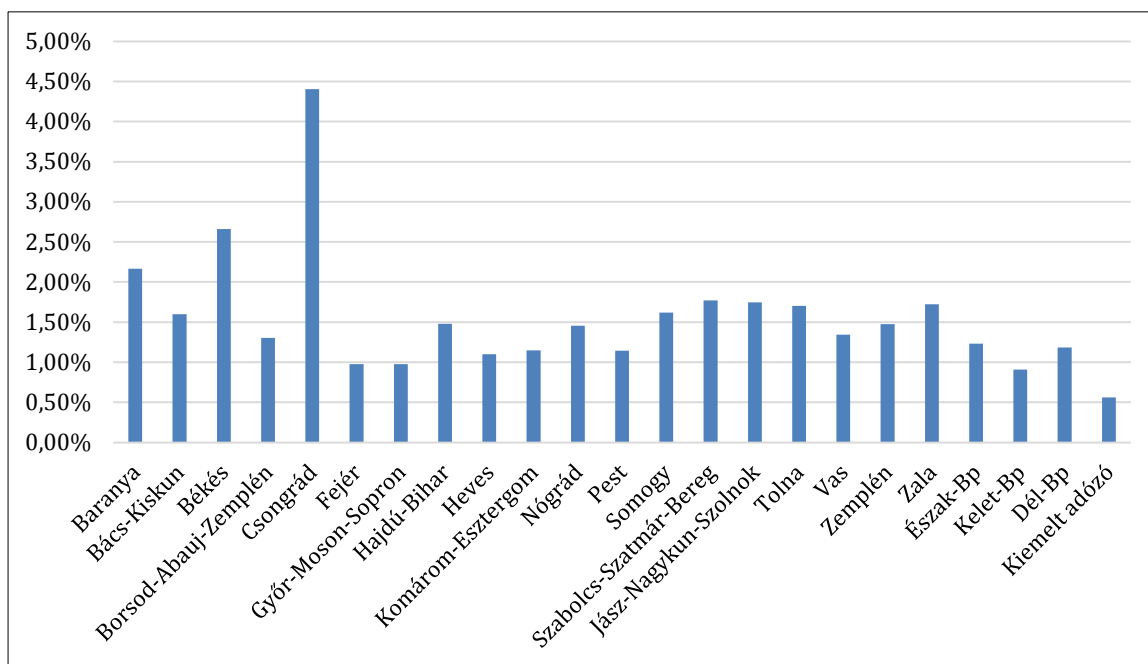
A nyílt munkaerőpiacon működő vállalkozások „csak a rehabilitációs hozzájárulás mentesülése miatt foglalkoztatnak megváltozott munkaképességű személyeket”, illetve az utóbbi években a begyűrűző munkaerőhiány okán. Általánosságban elmondható, hogy a munkáltatókat a szociális és rehabilitációs szempontok nem ösztönzik a foglalkoztatásra. (Szellő, 2013/b: 82) Félő, hogy a 4 órában történő foglalkoztatásnak csak adóoptimalizáló szerepe lesz, és nem megfelelően érvényesülnek a valós foglalkoztatás szempontjai.

## Eredmények

A primer kutatásunk során felhasználtuk a NAV által 2018-ban rendelkezésünkre bocsátott adatbázist, amiből az egész országra vonatkozó adatokat tudtunk kinyerni, és ebből rá tudtunk szűrni a Somogy megyei foglalkoztatásra is. Az adatbázisból kinyerhető adatok 2016-os évre vonatkozó adatokat tartalmaznak. Ezt kiegészítve és ezekkel összevetve 2019 januárjában öt nonprofit szervezettel végeztünk mélyinterjút, előre összeállított kérdéssor alapján, hogy megnézzük az adatbázisból kinyert adatok mennyire állnak összhangban a valósággal.<sup>12</sup>

### NAV adatbázis elemzése

**1. ÁBRA: A MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK ÖSSZES FOGLALKOZTATOTTON BELÜLI ARÁNYA TERÜLETI BONTÁSBAN (%)**



Forrás: NAV adatbázis (2016)

Az országos vállalati adatok tekintetében a NAV adatbázisban szereplő minta elemszáma: 51.193 szervezet, mely tartalmaz gazdasági társaságokat és költségvetési szervezeteket is. Az általuk foglalkoztatott munkavállalók átlagos állományi létszáma: 1.493.959 fő, akik közül 18.062 fő megvál-

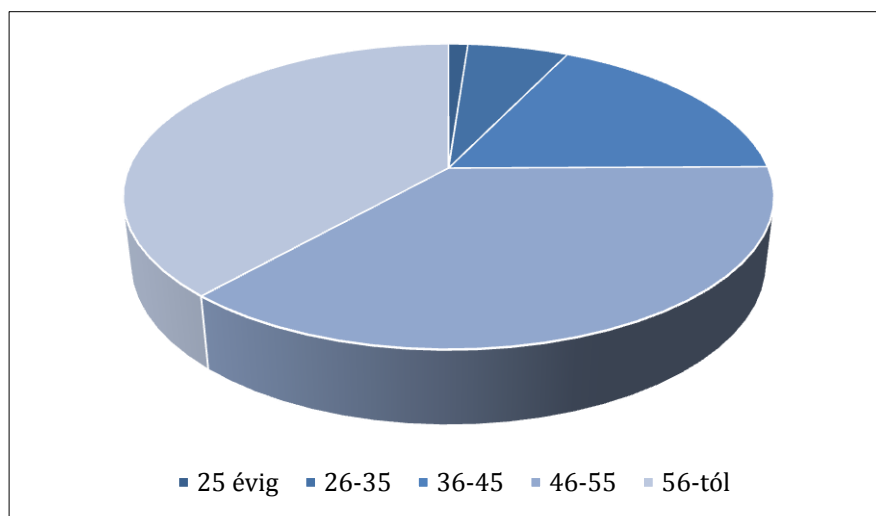
<sup>12</sup> A következő szervezetekkel és képviselőjünkkel vettük fel a kapcsolatot: Gold Consulting Szociális Szövetkezet – Lechner Zsuzsanna, ügyvezető; Magyar Vöröskereszt Somogy Megyei Szervezete – Sótornyai Tiberné Marika, igazgató; Mozgáskorlátozottak Somogy Megyei Egyesülete (M.S.M.E.) – Hegedüs Lajos, elnök; Vadvirág Alapítvány – Völgyi Rita ügyvezető; Vakok és Gyengénlátók Somogy Megyei Egyesülete (V.GY.S.M.E.) – Molnár Cecília, elnök.

tozott munkaképességű. Ezt követően megvizsgáltuk megyénként az adatokat. Területi besorolás: adószám alapján történt, ezért a főváros 3 részre van osztva (Észak, Kelet, Dél), illetve „kiemelt adózók” esetében nem ismerjük a székhely fekvése szerinti megyét.

A megváltozott munkaképességű munkavállalók összes foglalkoztatotthoz viszonyított aránya, országos átlagban 1,21%. Az 1. sz. ábrán *(előző oldal)* látható, hogy Csongrád, Békés és Baranya megyében tapasztalható jóval az átlag feletti érték. A legmagasabb, 4,41%-al Csongrád megye és Somogy megye erős középmezőnyben 8. a sorban.

A korcsoport szerint az adatbázisból (születési év és 2016. év összevetése alapján) látható, hogy országos szinten több mint 90%-uk a 45 felettiiek csoportjába tartozik.

**2. ÁBRA: A FOGLALKOZTATOTT MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰEK KORCSOPORT SZERINTI MEGOSZLÁSA ORSZÁGOS SZINTEN (%)**



Forrás: NAV adatbázis (2016)

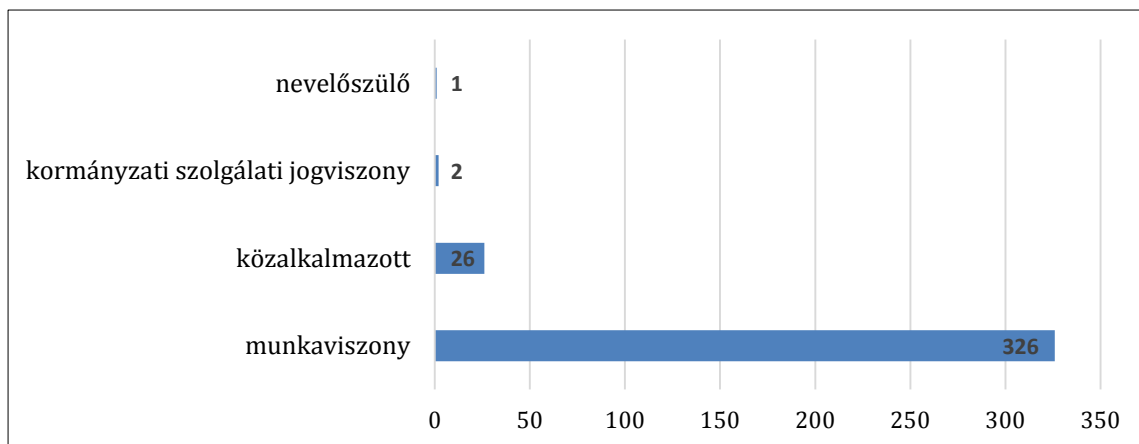
Az adatbázisunkból leszűrve a megyében a nemek arányát, 211 nőt és 144 férfit foglalkoztattak, akik megváltozott munkaképességűek. A nők aránya országos szinten is többségben volt 60,6%-al.

Somogy megyében 2016-ban 355 különböző megváltozott munkaképességű személyről nyújtottak be járulékbevallást a NAV felé. A 355 fő több mint fele – 188 fő – olyan munkakörben volt foglalkoztatva, amelyek 9-es FEOR-kód alá vannak besorolva, tehát szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozásoknak minősülnek.

Megnézve a munkahelyük gazdasági formája szerinti besorolásokat, a 355 főből csak 351 főnél tudtuk megállapítani milyen szervezetnél dolgoznak, mert 4 esetben nem volt információ a foglalkoztató gazdasági formájáról. Legnagyobb számban a Kft-nél foglalkoztattak 220 főt, ezt követi az Rt. 63 fővel, és harmadik pedig 30 fővel a központosított költségvetési szervek.

Országos szinten a foglalkoztatottak szinte egésze, 96%-a munkaviszonyban dolgozik, amiből csak 4% közalkalmazott. Munkaidejük többnyire napi 4-6 óra (heti 20-30). Elsőre gondolhatjuk azt, hogy ennek fő oka, hogy 8 órában elveszítik a munkaviszonyukat, de a mélyinterjúkból kiderül, hogy a csekély támogatás áll ennek háttérében. Ugyan ez figyelhető meg a Somogy megyei értékeken is, hogy a munkaviszonyban történő foglalkoztatás a legjellemzőbb. *(3. ábra)*

## 3. ÁBRA: A SOMOGY MEGYEI MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰEK ALKALMAZÁSI FORMÁI (FŐ)



Forrás: NAV adatbázis (2016)

Látszik, hogy a közszférában mindössze 28 fő (26 fő +2 fő) dolgozott a 355 főből. Ami jól mutatja azt, hogy a közszférában nem jellemző a foglalkoztatásuk.

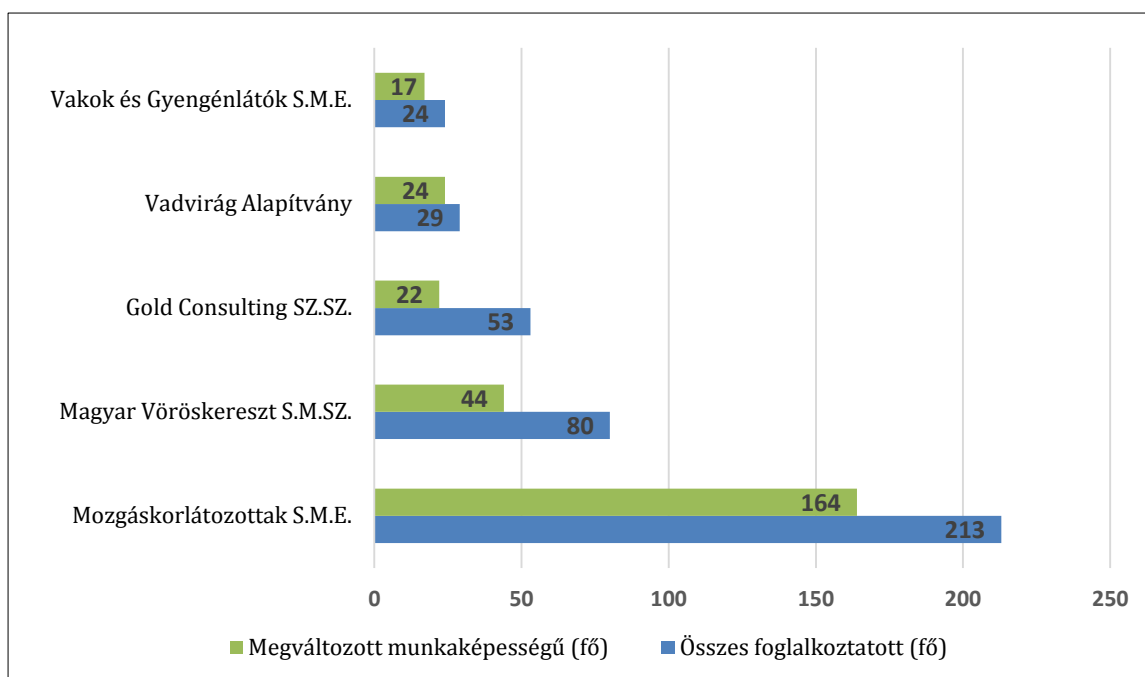
Ezeket összevetettük a rehabilitációs hozzájárulási kötelezettségre vonatkozó országos adatokkal. A vizsgálatához 173.274 szervezet adata állt rendelkezésre, amely közül csak 144.925 szervezetnél található szervezet jogállására vonatkozó adat. Ha összevetjük a mintában szereplő megoszlásokat és a rehabilitációs kötelezettség szerinti megoszlást, akkor látható, hogy a minta mindössze kb. 2%-a költségvetési szerv, de az összes rehabilitációs hozzájárulás kötelezettség 26%-át adják. A vállalkozások aránya mindkét esetben 70% körül mozog.

Tehát ez is jól mutatja, hogy azt a lehetőséget, mely alapján a megváltozott munkaképességű foglalkoztatás miatt csökkenthető, vagy akár nullára is szorítható a rehabilitációs hozzájárulás fizetési kötelezettsége, amit a magánszféra a profitorientáltság miatt ki is használ, a közszférában ez nem érvényesül. Így véleményünk szerint a közszférában a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására szükség lenne valami egyéb motivációs eszközre, vagy akár jogszabályi szintű szigorításra.

### Mélyinterjúk elemzése

Somogy megyében, az interjúinkban résztvevő nonprofit szervezetek foglalkoztatnak legnagyobb számban megváltozott munkaképességű személyeket, ezért is esett rájuk a választásunk. Valamint azért voltunk kíváncsiak a nonprofit szektor oldalára, mert ők nem profitérdek miatt alkalmaznak megváltozott munkaképességűeket és inkább találunk közöttük olyat, akinek a céljai között szerepel, hogy segítse a megváltozott munkaképességűek elhelyezkedési lehetőségeit. A náluk foglalkoztatottak adatai a 4. ábrán láthatók.

## 4. ÁBRA: A KUTATÁSBA BEVONT NONPROFIT SZERVEZETEK FOGLALKOZTATÁSI ADATAI (FŐ)



Forrás: mélyinterjúk (2019. január)

A legnagyobb foglalkoztató az összes közül a Mozgáskorlátozottak Somogy Megyei Egyesülete. Ha a megváltozott munkaképességűek számát nézzük az összes foglalkoztatott arányában, akkor viszont első helyen áll 83%-al a Vadvirág Alapítvány, majd őket szorosan követik 77%-al a Mozgáskorlátozottak S. M. E. és 71%-al a Vakok és Gyengénlátók S.M.E. A Magyar Vöröskereszt 55%-ban és a Gold Consulting pedig 42%-ban foglalkoztat megváltozott munkaképességű személyeket, egyébként utóbbinak for-profit tevékenysége is van. Mivel mind az öt szervezet átlépi a 3/27/2012. (XI. 16.) Korm. rendelet 1 § 12. pontja szerint meghatározott 30%-os arányt, így mindannyian védett foglalkoztatónak minősülnek. Ami azt is jelenti, hogy nem kell rehabilitációs hozzájárulást fizetniük.

Rákérdeztünk arra, hogy főképpen milyen munkakörben alkalmazzák a megváltozott munkaképességűeket. Mindannyian elmondták azt, hogy próbálnak minél inkább olyan feladatköröket rábízni a megváltozott munkaképességű személyekre, amiket a képességeikhez, tudásukhoz és fizikai állapotukhoz mérten el tudnak végezni. Az alábbi munkakörökkel találkozhatunk főképp az 5 szervezetnél. A Vadvirág Alapítványnál pénzügy és designer, valamint háttér munkákat végzők; a Vöröskeresztnél takarító, orvos, pénzügyes munkatárs; a V.GY.S.M.E.-nél igen színes a választék: vezető tisztségviselők, elnök, helyettes, látássérültek informatikai tanácsadása, masszőr, személyi segítő, irodai munkatárs, csoport szervező és személyi segítő munkakör egyben. A Gold Consulting a kaposvári varrodájukban foglalkoztat csak megváltozott munkaképességű személyeket, ahol ügyeltek arra, hogy minden megváltozott munkaképességű személy mellé egy egészséges személyt is raknak, az integráció és könnyebb betanulás miatt. Végül az M.S.M.E.-nél kétféle foglalkoztatási formát is alkalmaznak. Az egyik csoportba tartozik a fejlesztő szerződéssel történő foglalkoztatás és a másik csoportba pedig védett foglalkoztatóként munkaszerződéssel történő foglalkoztatás: különböző intézmények működtetésében karbantartás, javítás munkakörben, de külső megrendelésre végeznek akadálymentesítést is. A fejlesztő foglalkoztatásban különböző termékeket állítanak elő (varrodai termékek; kerti és beltéri köedénygyártás), illetve bér munkákat is végeznek (FINO Kft. részére dobozok hajtogatása). Összességében látható, hogy sokféle kategóriával találkozhatunk, de főképpen fizikai munkakörökben helyezkednek el ezek-

nél a szervezeteknél. *„Összeszerelő, manuális munkára keres a nyílt munkaerőpiac, olyanra, amit más nem végez el minimálbérért.”* (Hegedüs Lajos, mélyinterjú, 2018) Az interjúban résztvevők véleménye szerint az elmúlt években javultak a megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedési lehetőségei itt Kaposváron, azonban számolni kell a fluktuációval és a kistelepülésen élőknek még mindig nehezen érik el. Továbbá elmondták, hogy visszajelzések alapján a nyílt munkaerőpiacon ezeknek a személyeknek a munkavégzésben eltöltött idő, minőség, légkör tekintetében romlás tapasztalható és nagyon nehéz olyan munkát és hozzáállást találniuk, ami számukra teljes mértékben megfelelő.

Abban is egyetértettek, hogy legtöbb megváltozott munkaképességű személy szívesebben dolgozik náluk, mint egy profitorientált szervezetnél, ahol mégis csak szigorúbb feltételeknek és folyamatos teljesítménynek kell nap, mint nap eleget tenniük. Továbbá a profitorientált szervezetek természetesen olyan megváltozott munkaképességű személyeket keresnek, akik minél inkább megközelítik egy egészséges ember szellemi és fizikai képességeit, esetleg van valami szakmájuk vagy végzettségük. Összevetve ezt a NAV adatbázissal, a nyílt munkaerőpiacon 2016-ban főleg olyan munkakörben alkalmazták őket, amelyek nem igényeltek különösebb szakképzettséget, pedig a vélemények alapján inkább arra lenne igény.

Ugyanakkor a nonprofit szervezetek a meglévő munkavállalóik közül nem szívesen engedik el azokat a megváltozott munkaképességű személyeket, akikkel már régóta együtt dolgoznak, vagy csak „kis mértékben” megváltozott munkaképességűek, vagy fejleszteni is tudták a képességeiket valamilyen szinten nem feltétlenül szakmába vágóan, de mégis segítve ezzel az életvitelüket.

Abban mind az öt szervezet képviselője egyetértett, hogy az önkormányzati és állami szektorban továbbra is alacsony a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási száma. Ha visszanezzük ugyanezt tapasztaltuk az országos adatoknál is. De akkor mégis hogyan javíthatnánk ezen a helyzeten?

Arra a kérdésre, hogy milyen eszközökkel javítanának a megváltozott munkaképességű elhelyezkedési lehetőségein a nyílt munkaerőpiacon, nagyjából hasonló válaszokat kaptunk. Legtöbbször a személyes fejlesztéseket javasolták elsősorban (pl. Vadvirág Alapítvány szerint már a felsőoktatásba is be lehetne építeni tanulásfejlesztő programokat és olyan képzéseket lehetne biztosítani, ahol jobban megismerhetnénk a megváltozott munkaképességű személyek életvitelét). Molnár Cecília – V.GY.S.M.E – javaslata alapján pedig az aluliskolázottságon kellene javítani a megváltozott munkaképességű személyeknél. A mentorálást is elsőként említették – mind a vállalatnál dolgozó felsővezetői szinten, mind a megváltozott munkaképességű személyekkel foglalkozók tekintetében. Továbbá hangsúlyozták, hogy több pénzügyi támogatásra lenne szükség, és a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására kapott támogatások szigorításán kellene enyhíteni. Sokszor egyszeri támogatásokat véleményük szerint sok megkötéssel adnak, pl. akadálymentesítésre, azokra a plusz kiadásokra, ami a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásához kapcsolható. Ehhez hozzáfűzték, hogy a támogatási keretösszegeket úgy kellene kialakítani, hogy ne csak részmunkaidőben – általában 4 és 6 órában – tudjanak ők is megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazni. Sótonyi Tiborné Marika – Vöröskereszt igazgató – szerint, akik súlyosabb betegek, nekik sokkal több támogatásra lenne szükségük a jelenleginél. Ehhez csatlakozik Hegedüs Lajos – M.S.M.E elnök – véleménye is: *„A fenntarthatóságához kőkeményen árbevételt kell termelni, ha csökken az állami támogatás, akkor a legkevésbé termelékeny, a legsúlyosabb fogyatékos embereket kell először elküldeni, akiknek éppen a leginkább szükségük van a foglalkoztatásra.”* Végül pedig azt is megemlézték, hogy sok szervezetnél még mindig azt látják, inkább kifizetik a rehabilitációs hozzájárulás összegét évente mint, hogy megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazzanak, mert véleményük szerint túl körülményesek ezek a személyek.

## Következtetések és összefoglalás

Összességében elmondható, hogy a NAV adatbázisból kinyert 2016-os országos és megyei adatok, valamint a 2019. januárban felkeresett öt somogyi nonprofit szervezetnél elhangzottak összhangban vannak egymással. Országos szinten több női megváltozott munkaképességű személyt foglalkoztatnak, mint férfit és legtöbbször szakképzettséget nem igénylő munkakörben került alkalmazásba. A foglalkoztatottak 96%-a munkaviszonyban dolgozik, azonban a csekély támogatásoknak köszönhetően leginkább csak részmunkaidőben. A rehabilitációs hozzájárulási kötelezettség csupán 26%-át adják a költségvetési szervek, szemben a vállalkozások 70%-os arányával. Tehát további motivációs eszközökre, vagy esetleg valamilyen jogszabályi kikötésre lenne szükség országos szinten.

Sok szervezetnél a rehabilitációs hozzájárulás összegét még mindig szívesebben kifizetik évente, mint, hogy megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazzanak. Mind az öt szervezet védett foglalkoztatónak minősül, hiszen 30%-ot meghaladó mértékben alkalmaznak megváltozott munkaképességűeket.

Véleményük szerint javultak a megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedési lehetőségei, de a kistelepüléseken még mindig nagy elmaradások vannak. Ehhez javasoljuk a hálózatok megerősítését a megfelelő integráció elérése érdekében. A nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedésük javítására javasolják a profitorientált szervezeteknek a jó gyakorlatok, mentorálás és a humánusabb hozzáállás lehetőségét. Szükséges a megváltozott munkaképességű személyek képzettségének javítása, hogy az alulképzettség kiküszöbölhető legyen. Valamint érdemes lenne a támogatások elköltésének szigorú feltételein enyhíteni, hogy főképp a súlyosabb egészségkárosodással rendelkezők ne kerüljenek még hátrányosabb helyzetbe.

### Irodalomjegyzék:

Cseh Judit (2014): A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának nyílt munkaerő-piaci aspektusai, Doktori értekezés, Pécs. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/14805/cseh-judit-phd-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2019.01.19.)

Csikszentmihályi Mihály (2018): A jó üzlet Az értékteremtő vállalkozás pszichológiája Libri Kiadó, Alföldi Nyomda Zrt. pp.179-180. ISBN 978-963433-345-6

Dajnoki Krisztina (2014): Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban Egyesület Közép-Európa Kutatására Szeged, 2014. pp.

EuroStat (2018): Foglalkoztatási statisztika. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_statistics/hu](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/hu) (Letöltve: 2019.02.20.)

EuroStat (2011): Infographic Disability statistics final [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics) (Letöltve: 2019.02.25.)

Nagymáté Nóra (2016): A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának vizsgálata az Észak-Alföld régióban működő akkreditált szervezetek körében, Doktori értekezés, Debrecen. p. 114. [https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/235260/Nagymate\\_Nora\\_disszertacio\\_titkosított.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/235260/Nagymate_Nora_disszertacio_titkosított.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Letöltve: 2019.01.19.)

Oroszi Sándor (1996): Extern hatások a munkapiacon Közgazdasági Szemle XLIII.évf.1996. december (pp. 1104-1114.)

Pulay Gyula (2010): Hatékony-e a megváltozott munkaképességűek támogatási rendszere? Polgári Szemle 2010. év 6. évf. 1. sz. pp. 270-288.

Szellő János (2013/a): A rehabilitációs kvóta és hozzájárulás hatása a munkáltatók befogadói magatartására Magyarországon Kutatási Zárótanulmány, Pécs, PTE. 63.p.

Szellő János (2013/b): A rehabilitációs kvóta és hozzájárulás hatása a munkáltatók befogadói magatartására Magyarországon Kutatási Zárótanulmány, Pécs, PTE. 82.p.

Szilas Roland Ferenc (2017): Emberközpontú gazdaság Szakkönyv az etikus és fenntartható gazdasághoz Keresztény emberkép és menedzsment, KETEG Oikonomia Kutató Intézet Alapítvány pp. 414-422. ISBN 978-615-80618-0-3.

**Jogszabályi hivatkozások:**

EK 87-88 cikk 1 fejezet 20. Bizottsági közlemény az EK-Szerződés 87. és 88. cikkének a kezességvállalás formájában nyújtott állami támogatásra való alkalmazásáról

1991. évi IV. törvény A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról 58. § (5) bekezdés m) pontja

2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról (Mmtv. 23. § (4))

27/2012. (XI. 16.) Korm. rendelet 1 § 12. védett munkahely.

ŐRSI BALÁZS

## A MESTERSÉGES MUNKATÁRSAKRÓL – GONDOLATI ELŐRETEKINTÉS

### Bevezetés

A digitális és technológiai fejlődés életünk szinte minden területén nyomot hagy. Az intelligens számítógépek megtalálhatóak az otthonainkban, öntanuló szoftvereket használva böngésszük az internetet, az utakon pedig, ugyan még csak a nyugati országokban, egyre hétköznapiabb látványná válnak az önvezető autók. A munka világa sem maradt érintetlen. Rengeteg szoftver készül specifikus munkafolyamatok segítésére és támogatására, úgy, mint a HR folyamatokat segítő adatbázis kezelő programok, vagy a különböző nehézgépek folyamatait összeegyeztető központi vezérlő szoftverek. A munkafolyamatok és a feladatkörök rengeteget változtak az utóbbi évek alatt, köszönhetően a munkahelyeken lezajlott technológiai fejlesztéseknek. A közeljövőben azonban példanélküli változások fognak bekövetkezni az automatizálásnak és robotizálásnak köszönhetően.

A technológiailag fejlett országokban, illetve szervezetekben már manapság is találunk példát teljesen automatizált raktárakra, esetleg üzemekre. A mesterséges intelligencia tudományának fejlődésével azonban az emberek és gépek közötti kapcsolat minősége alapjaiban fog megváltozni. Idővel olyan intelligens robotok fognak betörni a munkaerőpiacra, melyek nem csupán előre meghatározott folyamatokat látnak el, de képesek visszajelzésekkel élni az operátoraik felé, javaslatokat tenni, sőt, szélsőséges esetben akár még ki is javíthatják és felül is bírálhatják az emberi alkalmazottak döntéseit. Így aztán bizonyos munkakörök esetében egy teljesen új jelenséggel kell szembenéznünk: a humán erőforrás mellett megjelenik a robot erőforrás is.

Ez az ijesztőnek tűnő változás, noha rengeteg pozitívummal jár együtt, nem megfelelő odafigyeléssel bevezetve súlyos károkat is okozhat. Ezért is kifejezetten fontos, hogy az ilyen irányultságú technológiai fejlesztést fontolgató szervezetek tisztában legyenek a humán-robot kapcsolatok és interakciók jelenlegi állásával.

### Elfogadásra tervezve

Már a gyárakban és üzemekben elősegíthetjük, hogy egy robot sikeresen beilleszkedjen az emberi közegbe. Megfontolt tervezéssel olyan formát és alakot adhatunk a gépeknek, melyek magasabb elfogadást és rokonszenvet váltanak ki az emberekből. Ennek segítségével szolgálhat Mori 2012-es tanulmánya, melyben azt vizsgálta, milyen érzelmeket váltanak ki az emberekből különböző testek látványa. Például azt találta, hogy a plüssállatok és játékbabák inkább pozitív érzelmeket váltottak ki, míg a holttestek, valamint filmekből mutatott zombik látványa negatív érzelmeket hívott elő. Egy emberi közegbe szánt robot külsejét tehát nem csupán a funkcionalitást és hatékonyságot figyelembe véve érdemes megtervezni.

A külső azonban nem minden, hiszen együttműködés során nem csupán látjuk a robotot, bizonyos esetekben beszélünk is vele, de akár még érintéses kapcsolat is kialakulhat. Így például Argall és Billard (2010) a humán-robot interakció taktilis aspektusát vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy robotfejlesztés során érdemes a robot külső vázának anyagát is figyelembe

---

Őrsi Balázs PhD hallgató, Debreceni Egyetem.

venni, hiszen az emberi bőrhöz hasonlatos anyag és az emberi testnek megfelelő hőmérséklet pozitív érzelmeket váltanak ki érintés során.

## A kapcsolat megalapozása: egymás megismerése

Annak sikere, hogy a humán és a robot aspektus sikeres interakcióba tudjon lépni egymással, legelső lépésként az ismereteken és megismerésen múlik. Tisztában kell lennünk azzal, hogy mint minden jelenséggel szemben, úgy a robotizálással szemben is van az embereknek egy magukkal hozott véleménye. Nomura, Kanda, Suzuki és Kato (2005) ennél tovább menve kutatásukban bizonyítékot találtak rá, hogy létezik egy kulturális fókusz is annak, hogy az emberek hogyan tekintenek a humán-robot interakcióra. Tisztában kell tehát lennünk azzal, hogy adott szervezetben hogyan viszonyulnak a munkavállalók az intelligens gépekhez. Az esetleges negatív attitűdök kedvezőbbé formálásában sokat segíthet, ha ismeretterjesztő anyagokat biztosítunk a munkavállalók számára.

A kapcsolat azonban nem csak az ismereteken múlik, hiszen a munkafolyamatok során többszöri, vagy akár folyamatos együttműködésre is szükség lehet. Nagyon fontos tehát, hogy nem csupán képletesen értve az emberek és a robotok egy nyelvet beszéljenek. Az embereknek szem előtt kell tartaniuk, hogy a robotokat vezérlő mesterséges intelligencia esetleg még nem rendelkezik olyan összetett nyelvi készségekkel, mint egy emberi munkatárs, így a kezdeti együttműködés során könnyen előfordulhatnak félreértések és konfliktusok.

Ezt könnyen megérthetjük, ha egy egyszerű kifejezésre gondolunk: „Hagyjál lógva”. Manapság használatos szófordulat, ám belátható, hogy egy olyan robot esetében, mely még nem találkozott ezzel a kifejezéssel és nem rendelkezik elég komoly kognitív képességekkel, hogy felismerje a jelentését, hamar kommunikációs zavarokat eredményezhet a használata. Ám az alkalmazkodás nem csak egyirányú. Megfelelő esetekben, az emberi oldal támogató részvételével, a robot aspektus képes megérteni a környezetét, és megfelelő visszajelzések segítségével a gépek is képesek rá, hogy igazodjanak hozzánk.

## A kapcsolat megerősítése: az együttműködés hatása

Nem meglepő dolog, hogy az ember képes érzelmeket táplálni élettelen dolgok iránt is. Szeretjük az autónkat, szeretjük a házunkat, és páran haragszanak a kulcsaikra, mert azok folyton eltűnnek. Ahogy azt Miller (2018) is megfogalmazza, nem csupán érzelmekkel viseltetünk bizonyos élettelen dolgokkal szembeni, de hajlamosak vagyunk rá, hogy emberi tulajdonságokkal ruházzuk fel azokat. A mesterséges intelligenciával rendelkező robotok esetében ez rengeteg kérdést vet fel, hiszen bizonyos szinten már eleve rendelkeznek emberi tulajdonságokkal, vagy legalábbis imitálják azokat. Programozásukból adódóan esetleg udvarias nyelvi kifejezéseket használnak, fejlett szenzoraiknak köszönhetően mindig tekintettel vannak a körülöttük lévő emberek testi helyzetére.

Mint tudjuk, minden kapcsolat interakció során alakul, a tapasztalatok mentén. Feltételezve tehát, hogy a munkahelyen egy robot sikeresen beilleszkedik a közegbe és kölcsönös alkalmazkodással megfelelő kapcsolatot alakít ki az emberi munkatársakkal, felmerül a kérdés: Hogyan tovább? Még ha teljesen el is zárkozunk attól, hogy a robotokat élőlényeknek tekintjük, nem hunyhatunk szemet afőlött, hogy idővel valódi érzelmeket kezdünk majd táplálni irántuk. Gondoljunk csak bele, sokán már ma is sajnálják a mobiltelefonjukat, ha az tönkremegy és újat kell venniük. Vajon milyen kapcsolatok alakulnak ki a jövőben az emberek és a robotok között?

Kínában már szórványosan előfordultak esetek, amikor emberek egy robottal kötötték össze életüket, mint például Zheng Jiajia. A férfi 2017-ben a saját maga által épített Yingying névre

keresztelt robottal két hónapig randizott, majd megkérte a kezét és még abban az évben hivatalos házasságkötésre került sor. Sőt, már a „roboszexuális” (eredetiben: „robosexual”) kifejezés is létezik. Noha ez egyelőre igencsak szélsőséges viselkedésnek és reakciónak tűnik, a folyamatot nem hagyhatjuk figyelmen kívül.

Könnyen elképzelhető, hogy a rendszeres munkahelyi együttműködés, a robot programozásából származó kedvesség, udvariasság és figyelem idővel nem kívánt érzelmeket is ébreszthet az emberi kollégáikban. Ez rengeteg problémát és kérdést is felvet. Mi történik, ha egy alkalmazott visszaél a robot munkatárs kedvességével és programozásával? Lesz-e valami joga a robotoknak, hogy megvédjék magukat a nem kívánt szexuális zaklatásoktól? Ezek mind olyan erkölcsi és etikai kérdések, melyekre jelenleg még nem rendelkezik válasszal a világ, ám igencsak ajánlatos lenne előre felkészülni rájuk.

## **Az új munkaerő: a roboterőforrás**

A munka világában, természetesen az új technikáért felelős szakemberek mellett, talán a HR munkatársakra vár a legnagyobb változás a robotizálási folyamatok során. Idővel ugyanis a humán és a robot aspektus nehezen szétválasztható lesz. Jelenleg, ha egy automatizált gép elromlik, az technikai meghibásodásnak minősül. Azonban, ha egy munkacsoportban az alkalmazottak nem hajlandók együtt dolgozni egy mesterséges intelligenciával és társas kirekesztéssel büntetik, az már nem egyszerűen egy gépben keresendő hiba.

Az emberi erőforrással foglalkozó és azért felelős munkavállalóknak fel kell készülniük rá, hogy idővel a szervezetben uralkodó robot aspektust is figyelembe kell venni munkájuk és döntéseik során. Emellett a munkapszichológusokra és trénerekre is új kihívások várnak. Meg kell birkózni az olyan esetekkel, amikor egy ember és egy gép között alakul ki konfliktus, segíteni kell a munkavállalóknak, hogy legyőzzék az esetleges robot szorongásukat, és olyan tréningeket, felkészítő gyakorlatokat, kapcsolatépítő tábort kell szervezniük, melyek során közelebb tudják hozni egymáshoz a humán és a robot aspektust.

Itt szót kell, hogy ejtsünk a robotok jogairól is. Ez a téma nem is oly régen még a tudományos-fantasztikum világának gondolata volt, ám bármennyire is hihetetlennek tűnik első hallásra, egy valódi égető kérdéssel állunk szemben. A Hanson Robotics által létrehozott Sophia névre keresztelt robot ugyanis az első robot, aki állampolgárságot kapott. Sophia 2017 októberétől fogva hivatalosan is Szaúd-Arábia állampolgára. Sokan azért tartják ezt fontos lépésnek, mert ezzel Sophia egyben az első élettelen dolog, mely állampolgári jogokkal rendelkezik, így már magában felveti a kérdést, hogy, legalábbis jogilag, valóban élettelen tárgy-e egy robot.

Nem szabad elfelejtenünk azonban azt sem, hogy az állampolgárság jogokkal is jár együtt. Az esemény ezen két jelentőségét figyelembe véve a szervezetekre nagy teher nehezedhet a jövőben. A robotok ugyanis nem a szervezet eszközei, berendezései lesznek, hanem önálló állampolgárok, akiket, jogaiknál fogva, megilletnek a munka védelméről szóló törvények is. Ez a változás pedig alapjaiban fogja újra szervezni a szervezeti struktúrákat azon munkahelyeken, ahol robotok is alkalmazásban állnak.

Egyelőre ez még nagyon távolinak tűnik, ám vegyük figyelembe, hogy a digitális technológia rohamosan fejlődik, az áttörések pedig egyre gyakrabban történnek meg a tudomány ezen területén. Gondoljunk csak vissza, öt évvel ezelőtt még az is hihetetlen távolinak tűnt, hogy egy robot bármely országban is állampolgárságot kapjon. A szervezetekben betöltött szerepük változására pedig ma is látunk példákat, hiszen az angol nyelvben már kialakult és használatos kifejezés a robot alkalmazottakra a „cobot” elnevezés (mely a „robot” és az angol munkatárs, tehát „coworker” szó összevonásából jött létre).

## Felkészülés a változásokra: a megfelelő mérőeszközök

Láthattuk, hogy a robotizálás mennyi változást hoz majd maga után. Mint minden változásnak, ezeknek is megvannak a maguk pozitív és negatív következményei, mégis azt kell mondanunk, hogy jelenleg a negatívumok állnak többségben. Ez pedig nem másnak köszönhető, mint a felkészülés hiányának. A technológia fejlettsége túlszárnyalt minket, gondoljunk csak az önvezető autók esetére. A technológia már készen áll és megfelelő mértékben működőképes is, bevezetése mégis késlekedik egyetlen okból kifolyólag: nem rendelkezünk a szükséges jogi háttérrel, hogy kiengedhessük őket az utcára.

Am a jogi és etikai kérdések hiányával szemben a legtöbb ember nem tud sokat kezdeni. Amit mégis tehetünk, az a megfelelő mérőeszközök kialakítása. A szervezeteknek szüksége van olyan eszközökre, kérdőívekre, tesztekre, melyekkel fel tudják mérni, hogy az alkalmazottjaik készen állnak-e a robotizálásra. Meg kell tudniuk állapítani, hogy mely aspektusok mentén idegenkednek munkavállalóik a robotoktól, és képesnek kell lenniük a fejlesztési folyamat közben is monitorozni a változásokat, hogy szükség esetén korrigálhassák a folyamatot.

Általános értelemben léteznek mérőeszközök a technológiai fejlesztésekkel szemben ilyen kérdéseket illetően. Erre talán a legjobb példa a Venkatesh és Davis (2000) által kidolgozott TAM2, vagyis az Átdolgozott Technológia Elfogadási Modell. Ez egy gyakorta alapul vett, jól működő mérőeszköz, melyet hatékonyan lehet alkalmazni a technológiai fejlesztések esetén, kiváltképp információs rendszerek bevezetésekor.

Sajnos azonban, ahogyan az fentebb taglalásra került, a robotizációt nem kezelhetjük egyszerű technológiai fejlesztésként, hiszen rengeteg társas hatást vonz maga után, szervezeti változásokat eredményez és komoly interperszonális jelenségek nyilvánulnak meg a folyamán. Pár próbálkozás már született, hogy feltérképezzük a robotizálás folyamán megnyilvánuló dinamizmusokat és mérni tudjuk ezeket. Erre jó példa Klamer és Allouch (2010) vizsgálata, mely során szociális robotokkal szembeni elfogadást és használatot mértek.

## Összefoglalás

A helyzetet tekintve azt mondhatjuk, hogy a jövőre való tekintettel több vizsgálatra és kutatásra lenne szükségünk, hogy megértsük a robotokkal szembeni attitűdök alakulásának aspektusait és dinamizmusát. Kiemelten fontos pedig egy olyan mérőeszköz létrehozása, mely hatékonyan méri a robotokkal szembeni általános attitűdöket és elfogadást, valamint könnyen adaptálható az élet különböző területeire, így az elfogadás mérésére családi, háztartásbeli, vagy esetünkben, munkahelyi kontextusban. Akármilyen távolinak is tűnik hazai viszonylatban a robotizálás, mind a humán, mind a robot aspektus érdekében ajánlatos időben felkészülnünk a változásokra, hiszen ahogy John Legend is megénekelte „If you're out there” című számában: „A jövő tegnap kezdődött” (Legend, 2008).

## Irodalomjegyzék:

- Argall, B. D., Billard, A. G. (2010): A survey of Tactical Human-Robot Interactions. *Robotics and Autonomous Systems*, 58, (10), 1159–1176.
- Klamer, T., Allouch, S. B. (2010): Acceptance and use of a social robot by elderly users in a domestic environment. *IEE Xplore Digital Library*.
- Miller, T. (2018): Explanation in Artificial Intelligence: Insights from the Social Sciences. *Artificial Intelligence*, 267, 1–38.
- Mori, M. (2012): The Uncanny Valles: The Original Essay by Masahiro Mori  
<https://spectrum.ieee.org/automaton/robotics/humanoids/the-uncanny-valley>

Nomura, T., Kanda, T., Suzuki, T., Kato, K. (2005): People's Assumptions about Robots: Investigation of Their Relationships with Attitudes and Emotions toward Robots. IEE Xplore Digital Library.

Venkatesh, V., Davis, F. D. (2000): A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46, (2), 169–332.

Legend, J. (2008): If You're Out There. In: Evolver. New York: The Cutting Room Studios.

JUHÁSZ TIBOR

## PARADIGMAVÁLTÁS: HOGY TEKINTSÜNK AZ EMBERI ERŐFORRÁSRA A NEGYEDIK IPARI FORRADALOM KÜSZÖBÉN?

Képzeld el a következő beszélgetést egy gyár vezérigazgatója és a HR egység vezetője között.

**Vezérigazgató:** Második negyedévre megérkeznek az új intelligens gépsorok. A termelést radikálisan átszervezzük. A jelenlegi 600 operátor munkakör megszűnik. A termelés biztosításához 15 mechatronikus karbantartó és 8 fő szoftveres szakember elég lesz.

**HR vezető:** Hát ez, izé..., nagyon..., hogyis mondjam, - és mit vár tőlem?

**Vezérigazgató:** Készítse elő a csoportos létszámleépítést. A részleteket ebben a dokumentumban olvashatja.

**HR vezető:** Érintve lesznek az adminisztratív, szolgáltató egységek is?

**Vezérigazgató:** Jó kérdés. Igen, a második körben. Egyébként értem mire céloz. Azt tudom most közölni, hogy amint végrehajtották az operátorok kiléptetését, az Ön egységét is megszüntetjük. Természetesen addig nehéz munka vár ránk, előre is köszönöm lojális közreműködését.

Két fogalom fűzhető fel erre a történetre: **tudás** és **bizalom**. Kezdjük az utóbbival.

### A bizalomról

„Anélkül, hogy észrevettük volna, az emberiség hirtelen kilépett a realitásból.” Jean Baudrillard idézi Elias Canetti-t a *Pataphysics of Year 2000* c. írása elején. (in: *L'illusion de la fin: ou La greve des evenements*, Galilee, Paris, 1992.) Elengedtük a kapaszkodót, eldobtuk mindazokat az értékeket, melyek szervesen fejlődtek és egymáshoz tartoztak a modernség kezdete óta. Az első és a harmadik ipari forradalom között nincs nagy szemléletbeli különbség. Csak technológiai.

A negyedik forradalom küszöbén az értékeket illetően egy kiüresedési folyamat körvonalazódása vehető észre, mondja Baudrillard. „A minden érték átkeretezésének nagy nietzschei gondolata pontosan ellentétes módon valósult meg, az értékek visszafejlődésének formájában.” A hamis és igaz, csúf és szép, jó és rossz bináris oppozícióján nem sikerült túljutnunk; mint mondja, nem meghaladás történt, hanem „felbomlás és elmosódás”.

A média, az internet nagy bűne, hogy eltörölte az igazság fogalmát és helyére a hihetőség fogalmát ültette. Mivel ez a jelenség a legszembetűnőbben a gazdaság esetében vehető észre, ezért Baudrillard a kereskedelem (mondjuk így:) metafizikájáról teszi meg az első észrevételeket. Az érték logikáját egyre inkább a spekuláció „gazdaságon túli gazdasága” váltja fel, mondja, melyben az értéknek nincs többé kapcsolata a termeléssel, a termelés valóságos feltételeivel.

A spekuláció önkényes szabályokkal működő játék („katasztrófa játék”), mely bizonyos szempontból öncélú, ugyanakkor ellenőrizhetetlen is, kicsúszik az eddig bevált kontrollmechanizmusok alól, amik többé már nem érvényesek. A spekuláció előtérbe kerülése és a valóságos dolgok fokozatos háttérbe szorulása nemcsak a gazdaság világára jellemző, de az emberi kapcsolatok terén is hihetetlen értékválságok merülnek fel a horizonton. A bizalom kiüresedése. „Miben, kiben bízhatok?” – teszi fel a kérdést az elbizonytalanodott ember.

A helyzet hasonlít az első nagy sokkhoz, a hetvenes években. A Watergate-botrány kapcsán merült fel először a jóléti fejlődés nagy ígéretei között a kétség: „Bízhatok a kormányban?” A politi-

---

Juhász Tibor munkapszichológus, szervezetfejlesztési tanácsadó, coach.

kai hitelvesztés után jött a gazdasági kétség-növekedés. A kétezres évek második felében a piacba vetett bizalom omlott össze, a kormányzatok stabilitásába vetett hitet pedig a növekvő egyenlőtlenség, geopolitikai bizonytalanság és a populisták által generált krízisek olvasztják. Itt állunk most.

A kisebb közösségekben – így a munkahelyi csapatokban – egyre inkább egyfajta katasztrofizáló mentalitás nyer teret és ezzel párhuzamosan az individualizmus, az egyéni érdekek védelme uralja a színpadot az együttműködés és összefogás bizalmi kohéziója helyett. Az értékválság a normákhoz való adaptáció felszínességében, töredékességében figyelhető meg. A félelem és szorongás mindenütt jelen van. Bevezető fantázia-beszélgetésünk HR vezetője miképpen áll ki saját team-je és a termelés teljes kollektívája elé?

Egy biztos: jelenleg az egyik legfontosabb feladat a bizalom helyreállítása, megszilárdítása. Ez azonban nem megy az eddig megszokott módon. A régi típusú, a hatalmi hierarchiák mentén képződő (és feloszló) bizalom-dinamika energiát veszített, kiüresedett. Az „előljáróság”, a vezetői felhatalmazottság, a hivatali hitelesség – és az ezzel szemben álló alávettettek összekapaszkodás (összekacsintás) – bizalma ma már légmentes térben mozog. Tipikus mintáját jeleníti meg ennek a következő „vezetői mondat”: *„Bizalmas információ, ezt még nem közölhetjük velük”*. Mit nem közölhetünk? Azt, amit amúgy pillanatok alatt megtudnak a virtuális hálózatokból? A szokványos reakciók pozicionális szinten értelmetlenek és azok recepciói inadekvátak.

A hatalom biztonsága már a múlté. A bürokrácia sokáig szilárd alapot jelentett, mind egzisztenciális, mind cselekvési értelemben. A „megírta az újság”, a „főnök tudja” magyarázat már gyenge relevanciával bír... Azaz: elhitése kérdése. Egy biztos: az információ baudrillardai hitelességvesztése megtörtént. Ma már csak egyetlen dolog van, ami a bizalom alapját képezheti: a valóságos, érzékelhető ember, aki mellettem van.

## **A tudásról**

Az első ipari forradalom a vízre és a gőz erejére épült, amellyel gépiesíteni tudták az addig emberi erővel végzett fizikai munkát. A második az elektromos energiával teremtette meg a tömegtermelés alapját. A harmadik az elektronika és az IT segítségével automatizálni tudta a produktív folyamatokat. A negyedik ipari forradalom nem a harmadikból következő lineáris „többlet”. Nem egy újabb technológia, amely ráépül az előzőre. Leginkább azzal lehet leírni, hogy minden határ elmosódik. Az eddigi szakterületek, specializációk, technológiák fuzionálnak egy egységnek tűnő valamibe. A fizikai - digitális és biológiai szférák egymásba türemkednek.

Klaus Schwab három fő megkülönböztető fogalmat emel ki: sebesség, kiterjedés és rendszerhatás. (World Economic Forum, *The Fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond*, 2016) Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy egyszerre vagyunk mindenhol. Elég csak megfigyelni egy fiataalt, aki miközben leckéjét írja, zenét hallgatva böngész a Facebook-ot és teljesen oda lesz, hogy kommentjére egy percen belül nem jött egy lájk sem.

Paul Virilio egy interjúban (A nagy gyorsító a sebesség mesterétől, Balkon, 2011.) rámutatott a pillanatnyiség paradoxonára. Ahogy a huszadik században a sebesség egyre nőtt, ahogy a vonat, az autó, a repülő, stb. egy évszázadon belül fokozta a helyváltoztatás gyorsaságát, úgy értünk el hirtelen egy falhoz, amin nem tudunk átlépni. A fizikai sebesség átváltott a valóság szédült vágatásába. Az ember nem képes áthaladni, áttörni a pillanatnyiséggel egyenértékű valós idő falán. Az időt nem tudjuk meghaladni, mert az felfoghatatlan számunkra. A gondolkodás, a viselkedés, az eszmélés huzalozottsága nem bír a valóság egyidejűségével, a pillanat azonnali változásával. Figyelmünk megosztása gyakorlatilag a fókuszváltás iszonyú sebességnövekedését követeli.

Nem megy. (Újra érdemes elővenni Bergson Tartam és egyidejűség c. kissé elfeledett alapmunkáját /Pantheon, 1923/).

A tudás is elért egy falig. A specializációnak vége. Újra felmerül a reneszánsz igény, amit Pico della Mirandola – az egyik legzseniálisabb itáliai filozófus – fogalmazott meg: az egymásnak el-  
lentmondó különböző gondolati rendszerek összebékíthetők. Átfogó művében, a 900 tézisben bizonyítani kívánta, hogy egyetlen filozófiai iskola sem lehet az igazság egyedüli letéteményese, mert valamennyi eszmerendszer tartalmaz igazságokat és méltók arra, hogy együtt tanulmányozzuk őket.<sup>13</sup>

A tudásról való beszéd tehát napjainkban eljutott arra a pontra (pillanat!), ahol beláthatjuk: minden mindennel összefügg. Hogy is vettük ezt a kijelentést 20 évvel ezelőtti tudományos szemszögből? A semmiről való üres szócséplésnek... „Minden mindennel... ugyan már... hol egy konkrét bizonyíték?”

Épp itt van a lényeg: a negyedik ipari forradalom tudásbázisa a „Big Data”, a pénzmozgások „Blockchain”-ban történnek, az elemzéseket AI végzi, a termelés pedig IIOT-hálózatban történik... A bizonyíték már érzékszerveinkkel nem tapasztalható, vagy nincs is. Új fogalmakkal kell szembesülnünk a tudás kapcsán: neurális minták, interkonnectivitás, meta-adatok stb..

A gyárban dolgozó munkás pedig mit érez az egészből? Alkalmazkodunk az egyre csökkenő ciklusidőkhöz és a párhuzamosan végzendő feladatokhoz és mégis semmi sincs biztonságban. Egyre növekvő szorongás önt el mindenkit, mert fogalmuk sincsen, hol a helyük, szerepük, fontosságuk ebben az új, összekötött világban.

## Az emberi erőforrásról való gondolkodás

Gondoljunk végig a következőket. Valóban tudjuk és értjük munkánk értékét? Ismerjük azokat a célokat, amiket cégünk hosszú távon kitűzött és amik megvalósulásához hozzájárulunk? Tudjuk, kitől várhatunk segítséget és ki számít a mi támogatásunkra? Fogaskeréknek, „biorobotnak” érezzük magunkat, vagy szerves alkotórésznek munkahelyünk szervezetében?

Ha az ilyen kérdésekre bizonytalanság kerekedik bennünk, akkor a virtuális pillanatnyiség a munkahelyen is része lesz életünknek. Azt hisszük kontrollálunk, pedig a dolgok csak megtörténnek és következményei kiszámíthatatlanul, váratlanul érik el belsőnket. Életünk így a munkahelyen „mintha-létezéssé” válik, úgy érezzük értéktelenség, pótolhatók vagyunk és egyre növekszik bennünk valamilyen hiányérzet. Düh, agresszió, tehetetlenség, idegesség. Stressz. Katyvasz-érzés, káoszba-vetettség, turba.

Az emberi erőforrás menedzselését végző szervezetről az általános kép egy jó ötven éves tradícióból épül fel jellemzően. A HR-szervezetre úgy tekintenek, mint ami **végrehajtja** a felső vezetés által kiadott utasításokat. Ha bővülésről van szó, akkor a HR a kiadott létszám-tervek alapján megkeresi, kiválasztja és felveszi az igényelt munkaerőt. Ha a piaci helyzet azt kívánja, a HR végrehajtja a munkaerő át- és kiszervezését. Ha a vezetés úgy látja, hogy az ügyfélelégedettség javításra szorul, célként tűzi ki a HR számára a fejlesztő tréningek lebonyolítását az ügyféllel kapcsolatban álló munkatársak számára. És folytathatnánk a sort...

Azt már jó 30 éve tudjuk, hogy a termékek valódi piaci értékét és eladhatóságát már nem annyira a konkrét termékjellemzők határozzák meg, hanem olyan „lágy tényezők”, mint a szolgáltatási minőség, az eladás környezeti tényezői és a marketing, PR értéke. Röviden: **emberi faktorok**.

<sup>13</sup> <https://plato.stanford.edu/entries/pico-della-mirandola>

Mindezek viszont csak akkor tekinthetők igaznak és valódinak, ha a humanitás ténylegesen tetten érhető az előállításban. Az emberi tudás- és energiabefektetés nem a virtuális térben, hanem a kölcsönös bizalmon és felelősségen nyer teret.

Új szemléletre van szükség a túlélés érdekében és ebben a HR megújulásának óriási szerepe van. Mint a természeti törvény kimondja, a világban minden belülről nő kifelé. Kenneth Galbraith szerint: *„A gazdaság egy élő organizmus. Az emberek ezen organizmus sejtjei és minden sejtnek jól definiálható felelőssége van. A sejteteket gondozni kell.”*

Mi a teendő az emberi erőforrásról való gondolkodásban? Újra kell definiálniuk a HR helyét és szerepét a szervezetben. Érett, stratégiai felelősségű HR-re van szükség a továbblépés és a fennmaradás érdekében. Ez a kulcsa a vállalatok túlélésének és a majdani új gazdaság virágba szökkenésének. Sok akadály van – és ezek közül is a legnagyobb a múlt szokásainak, felfogásainak továbbélése és a tudatlanság.

A negyedik ipari forradalom kulcsszavai már nemcsak a technológiai szakértők, hanem az érdeklődő átlagolvasó számára is ismertek. A HR kulcsszavai azonban még mindig a régiak: kompetencia, motiválás, teljesítményértékelés, tréning, toborzás, stb. Az semmit nem változtat ezen, hogy a magát „modernnek” gondoló HR vezető elkezd az olyan „új technológiákat” alkalmazni, mint a „web-interjú”, szoftveres szűrés, profil-alkotás stb.. Attól, hogy a fogalmak újak, a gondolkodásmód még nem fog megváltozni. Egy szál ceruzával is lehet adekvátnan reagálni a globálisan új kihívásokra.

A HR új helyének formálása és vezető szerepének megteremtése sokkal könnyebben megy, ha új, friss erőforrásokat vonunk be a folyamatba. Akiket nem köt a szolgai múlt és a régi, megbukott technológiai szemlélet. Olyan szakértőkre van szükség, akik kívülről látják a helyzetet és meglepőnek ható, paradigmaváltó inputokkal tudnak hozzájárulni a változáshoz.

A Human Capital Management (HCM) arról szól, hogy az egyéni értékeket menedzselve mindenkiből kiemeljük azt a készséget, tudást, attitűdöt, motivációt – ami a szervezet egészének legjobban megfelel. A fókusz: a tudás. A HR szervezet ebben a fókuszban a globális szervezeti tudást emeli magasabb szintre. Tanácsadóként a folyamatok, összefüggések ismeretének elmélyítését végzi, valamint a HR-es eszköztár ismeretanyagát fejleszti a szervezet egésze számára. Facilitálja a tudásmegosztást, mentor programokat vezet be. A munkaerő felvételt is tágabb keretben végzi: piaci kutatásokat végez az optimális elérés és megszerzés érdekében, információkkal látja el a menedzsmenetet a munkaerőpiac nemzetközi trendjeiről. Legfőképpen pedig: újraépíti és elmélyíti a bizalmat a résztvevők között – a boltívek építésével. Minden ember, minden tudás- és tapasztalatfajta, minden életminőség-jellemző között összeköttetést teremt, minden részmotivált-ságban, rész-igazságban megláttatja az egészet.

Újra felébred Pico della Mirandola és a reneszánsz szinkretizmus – csak egy posztmodern köntösben, ujját a hálózatok vibráló csomópontjain tartva.

Hogyan zajlana a bevezetőben olvasható fantázia-beszélgetés másképpen?

**Vezérigazgató alias:** *A Out12 projektet beindítottuk. A terminálokra seed-elje a logout-okat.*

**HR vezető alias:** *Összekötés az SAP PD moduljával engedélyezett?*

**Vezérigazgató alias:** *Nem valid. Direkt dataflow az érintettekkel. A kirúgás-terhelésmentesítés a CP4 alapján megy.*

Igazából nem tudjuk. Ha tudnánk, nem beszélhetnénk forradalomról. Nemhogy a negyedikről. Milyen radikális változás az, ami még egy cikkben is rutinszerű befejezés lehet? A fantázia-beszélgetés még sincsen kész. Mert a gondolatok sincsenek készen.

Yuval Noah Harari meglátását tartom igaznak: *„A tudományos forradalom nem a tudás forradalma volt. Hanem legfőképpen a tudatlanságé. A nagy felfedezés, amely a tudományos forradalmat útjára indította, annak a felfedezése volt, hogy az ember nem ismeri a választ a legfontosabb kérdéseire.”* A negyedik ipari forradalom küszöbén is erről van szó. Nem tudunk semmit.

HORVÁTH ZSUZSANNA – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR

## KÖZSZOLGÁLATI MENTORPROGRAMOK ASPEKTUSAI – nemzetközi kitekintés –

### Bevezetés

Az InCiSE (2019) szerint a közigazgatás jelentősen hozzá tud járulni az országok fejlődéséhez, ezt a hozzájárulást az International Civil Service Effectiveness Index (magyarul: nemzetközi közigazgatási hatékonysági index; röviden: InCiSE) mérőszközzel lehet vizsgálni. Az indexszel a különböző államok közigazgatásának a hatékonyságát lehet megvizsgálni és az eredményeket összehasonlításával kutathatóvá válnak a különböző nemzeti közigazgatási rendszerek. A tanulmány szerint a hatékony közigazgatásnak két alappillére a funkció és az attribúció. A funkció arra utal, hogy a közigazgatás, milyen feladatokat lát el. Az attribúció arra utal, hogy a közigazgatás a feladatokat, hogyan végzi el. Az index az alábbi területeken keresztül vizsgálja meg az egyes közigazgatási rendszerek funkcióit:

1. Központi végrehajtási funkciók. Ide tartoznak a főbb politikai döntések meghozatala, fiskális és pénzügyi menedzsment, rendfenntartás, krízis és kockázat menedzsment.
2. A missziót támogató funkciók. Ide tartoznak azok a funkciók, melyek támogatják a végrehajtási funkciókat a misszió megvalósításában pl. HR, beszerzés, a köztisztviselőknek nyújtott informatikai támogatás.
3. A szolgáltatást szállító funkciók. Ezeknél a funkciónál a központi kormányzat direkt kapcsolatba kerül az állampolgárokkal pl. adóztatás, digitális szolgáltatások, szociális biztonság.

Az InCiSE (2019) szerint minden közszolgáltatásnak vannak karaktervonásai, melyek meghatározzák, hogy a közigazgatás hatékonyságát. Ezek az attribúciók: nyitottság, integritás, befogadás, melyek, jelenléte a hatékonyan működő közigazgatásra utalnak. Az attribúcióknak a teljes közszolgáltatásban meg kellene jelenniük, különös tekintettel a központi végrehajtási funkciókra.

A 2019-es felmérésben összesen 38 ország vett részt, közöttük hazánk is. A különböző országok pontszámait érdemes összehasonlítani, hiszen ezeket az előnyöket a többi ország eltanulhatja azoktól az országoktól, melyeknek a közszolgálati rendszerei hatékonyan működnek.

Az attribúciókat vizsgálva Kanada és Dánia végzett az élen, őket követték a Skandináv országok. Az integritás pontszáma Új-Zélandnak volt a legmagasabb. Az Egyesült Királyság (United Kingdom; továbbiakban: UK) és Kanada érte el a legmagasabb pontszámot a szakpolitikai területeken, míg Finnország és Dánia érte el a legmagasabb pontszámot a stratégiai tervezés területén. A pénzügyi és fiskális funkciók tekintetében a legmagasabb pontszámot Dél-Korea érte el, megelőzve Svédországot és UK-t. Ennek az oka: a Dél-Koreában magas szintű volt a közpénzek költséének az átláthatósága, azaz visszakövethető volt, hogy az adófizetők pénzét a közigazgatás mire költötte el. Németország érte el a legmagasabb pontszámot abban a tekintetben, hogy az elköltött közpénzt, mennyire hatékonyan használták fel. A szabályozás és rendfenntartás területén UK érte el a legmagasabb pontszámot.

A krízis és a kockázatmenedzsment a közigazgatás egyik legfontosabb területének számít. Ezen a területen a legmagasabb pontszámot Hollandia érte el, amit Svédország és Finnország követett.

---

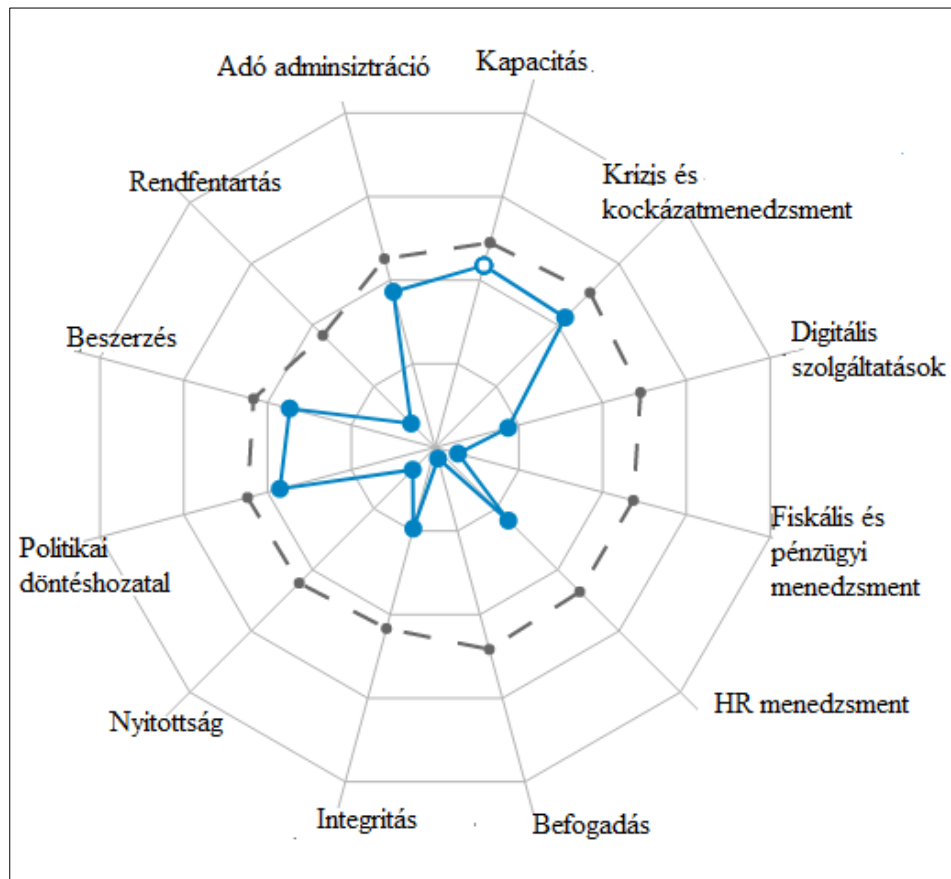
Horváth Zsuzsanna egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem.

Hollósy-Vadász Gábor PhD hallgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

A HR területen a kanadai közszoigálat bizonyult a leghatékonyabbnak. A kanadai közszoigálat legnagyobb előnye, hogy a szenior felsővezetőket kiemelik és HR szempontból (pl. képzés) más-képpen kezelik őket. Japán magas pontszámot ért el, abban, hogy a teljesítményértékelés, milyen mértékben tudja befolyásolni a HR döntéseket. Az integritás területén Új-Zéland érte el a legma-gasabb pontszámot. Kanada szintén magas pontszámot ért el, mivel a kanadai közszoigálat a közszoigálati jogviszony megszüntetését követően is formalizált keretek között segítette a ko-rábbi munkavállalókat. Svédország integritás pontszáma szintén magas, mivel védte azokat a személyeket, akik a közszoigálati szervek esetleges nem etikus viselkedéséről szivárogtattak ki információkat. A közszoigálat nyíltságát tekintve a vizsgált országok közül az Észak-Európai államok végeztek az élen, Norvégia és Dánia.

Magyarország az InCiSE pontszám alapján a 38. helyen végzett. Az 1. ábra szemlélteti, hogy a központi végrehajtási funkciók tekintetében hazánk a többi országgal összehasonlítva alacsonyabb pontszámot ért el. Szintén alacsony pontszámot ért el hazánk a fiskális és a pénzügyi menedzsment, valamint a digitális szolgáltatások funkciókon. A felmérés szerint hazánkban a politika erőteljes montírozó hatással bír a közigazgatásra.

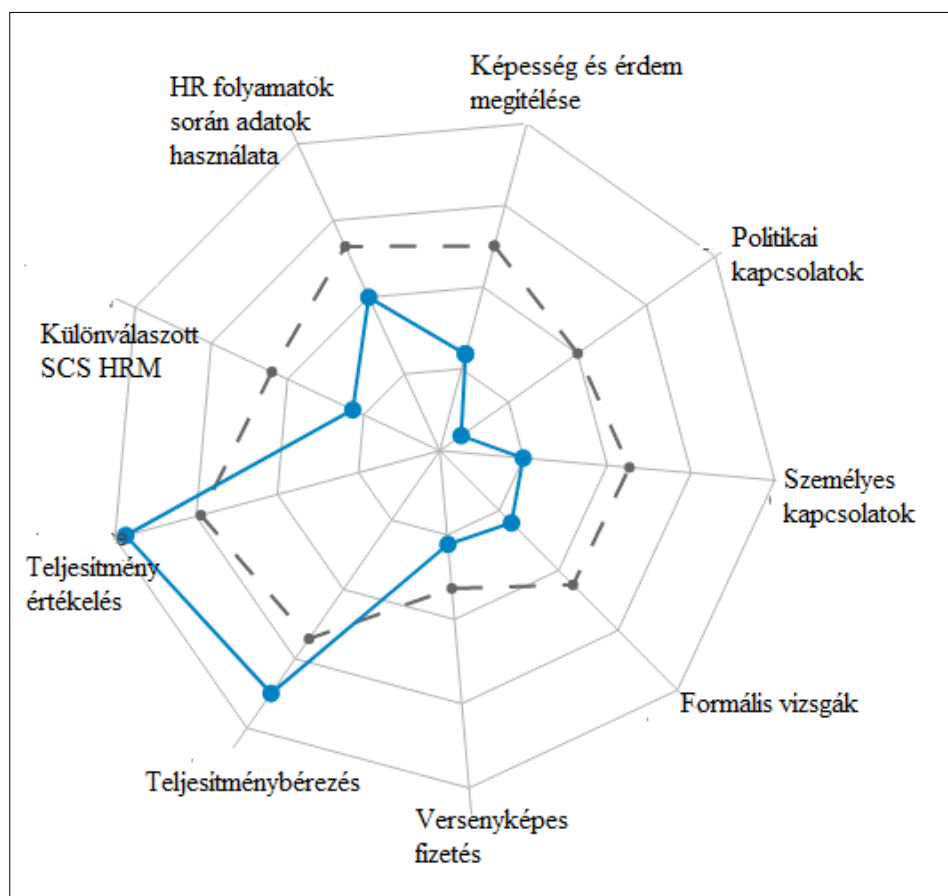
1. ÁBRA: MAGYARORSZÁG INCISE INDEXE



A 2. ábra szemlélteti a hazai közszoigálat InCiSE pontszámát a HR menedzsment területén. A vizsgált 38 országból hazánk alulról az ötödik helyet foglalja el. Jelentős hangsúly tevődik a politikai és személyes kapcsolatokra. Ezzel ellentétben a teljesítményértékelés és teljesítmény alapú bérezés kevésbé jelenik meg. Az ábrán az SCS a senior civil service (közszoigálati felelős vezetés) kifejezésre utal, illetve annak kiemelt szerepére a HRM-en belül. Ez annak a fényében különösen

érdekes eredmény, hogy az OECD (2009) szerint a központi kormányok az elmúlt 20 évben jelentős hangsúlyt helyeztek a közszolgálati HRM rendszerek fejlesztésére.

2. ÁBRA: MAGYARORSZÁG INCISE INDEXE A HRM TERÜLETEN.



A fentiekhez kapcsolódóan egy másik OECD (2012) jelentés szerint a magyar közszolgálatnak öt területen kellene változnia:

1. A közigazgatás a munkavállalók számára megfelelő karrier lehetőségeket tudjon biztosítani.
2. A köztisztviselők számára hozzanak létre egy élethosszig tartó karrier rendszert.
3. Egyszerűsíteni kellene a közigazgatási eljárási rendszereket és procedúrákat.
4. A közigazgatási feladatok felülvizsgálata.
5. A közigazgatásnak át kellene állni a szervezeti alapú megközelítésről a feladat alapú megközelítésre.

Úgy véljük, hogy a magyar közszolgálat hatékonysága számos faktorra vezethető vissza. A közszolgálati hatékonyság növelése céljából számos országban alkalmaznak mentor programokat. Ebben a cikkben nemzetközi főként angolszász tanulmányokon keresztül mutattatjuk be, hogy más országok közszolgálati szervezeteiben a mentor programoknak, milyen pozitív hatásai vannak, hogyan növelik az egyéni és szervezeti teljesítményt, motivációt és a szervezeti elköteleződést, illetve hogyan járulnak hozzá a közigazgatási szervezetek hatékonyabb működéséhez.

## A mentorálás

Reinstein, Sinason, Fogarty (2012) szerint a mentorálás folyamata az ókori görögökre vezethető vissza. A mentorálás egy oktatási kapcsolat két ember között, mely egy szervezeten belül valósul meg. A mentorálás mára stratégiai kérdéssé vált. Számos szervezet alkalmazza pl. akadémiai szervezetek, termelő cégek stb..

A mentorálás folyamatában általában két személy vesz részt, egy idősebb szakmailag tapasztaltabb mentor és egy fiatalabb, szakmailag kevésbé tapasztalt munkavállaló. (A nemzetközi szakirodalomban a kevésbé tapasztalt mentorált személyt gyakran protezsáltként nevezik. A magyar közigazgatás-tudományi szakirodalomban a kifejezés kevésbé terjedt el.) A mentorálás abban segít a protezsált személynek, hogy képességeit és karrierjét fejlessze. Ezzel a folyamattal biztosítható a szervezet számára a humán erőforrás biztosítása és képzése.

A mentor a szuperviziótól eltérően nem ítélkezik a protezsált felett. A mentorálás a téringhez hasonlóan a tanulásra fókuszál, de tréningnek költségei a legtöbb esetben jól mérhetőek, addig a mentorálása sokkal kevésbé, ez különösen igaz az együtt töltött időre.

A mentorálás történhet formális és informális módon is. A formális mentorálás során a mentor és a protezsált szerződést kötnek, míg az informális mentorálásnál ez nem jellemző, illetve az informális mentorálás hosszabb ideig is tart. A formális mentorálásnál a kereteket a szervezet határozza meg. A formális mentorálás fő hátránya, hogy gyakran akkor is együtt kell dolgoznia a mentornak és a protezsáltként, ha kettejük között nincs jó kapcsolat. Az informális mentorálás során hiányzik a struktúra, emiatt kevésbé van lehetőség a pozitív teljesítmény elismerésére. A fentiek miatt egyes szervezetek elkezdtek alkalmazni a kevert módszert, azaz a mentorálási folyamat tartalmaz formális és informális elemeket is. A mentorálással emelhető a dolgozók motivációja, produktivitása, csökkenthető a fluktuáció, javítja a mentor és a kliens önértékelését.

## Mentor programok a nemzetközi közszolgálatban

Ganesh, Bozas, Subban, Munapo (2015) szerint a mentorálás és a coaching együttes használata egy olyan folyamat mely, rövid, közép és hosszútávon számos pszichológiai és karrier előnyt biztosít a szervezetnek, valamint a mentori programokban résztvevőknek is. A szerzők megjegyzik: a mentorálás és a coaching a modern szervezetek kulcs menedzsment eszközei, melyekkel sikeresen erősíthető a munkavállalók munkahelyi teljesítménye. A szerzők a tanulmányukban egy délafrikai kórházban vizsgálták a mentorálás és a coaching hatását. A kérdőíves kutatásban (n=33) személy vett részt. A mentorálás és a coaching hatására a vizsgálatba bevont személyek az alábbi területeken tapasztaltak fejlődést: hatékonyabb időbeosztás, a feladatok prioritizálása, saját képességeikbe vetett bizalom emelkedése. A résztvevők 91%-a ajánlaná a kollégáinak, hogy vegyenek részt mentoráláson és coachingon.

Kim (2011) kutatásába két amerikai államból (Georgia és Illinois) vont be olyan vezetőket, akik vagy a közszolgálatban, vagy a non profit szférában dolgoztak. A szerző külön kiemelte a belső motiváció fontosságát, mind a közszolgálati vezetőket, mind a non profit szektorban dolgozó vezetőket esetében. Eredményei alapján a vezetőket extra feladatokat is elvállaltak, amikor lehetőségük volt téringeken részt venni, karrierben előre lépni, illetve a munkájukkal a társadalmat és társadalom érdekét szolgálhatták.

További fontos eredmény: a külső, a belső motiváció és a munkahelyi elégedettség közötti kapcsolatra a mentorálással kapcsolatos tapasztalatok hatással bírtak. (A kutató a változók közötti kapcsolatok tesztelése céljából strukturális egyenlet modellezést használt. A strukturális egyenlet modellezés a magyar közigazgatás-tudományi szakirodalomban még nem terjedt el. Koráb-

ban Horváth és Hollósy (2019) magyar közszolgálati mintán tesztelte a strukturális egyenlet modellezést.)

A fentiek alapján a szerző szerint a mentorálás pozitív mediáló hatással bír a többi változó kapcsolatára. Abban az esetben, amikor mentorálás a kölcsönös tiszteleten és azonos érétkeken alapult, illetve hozzájárult a mentorált sikerességéhez, akkor a mentorálás a motiváció és a munkahelyi elégedettség kiemelt elemének számított. A tanulmány további eredménye, hogy a mentorálás pozitív mediáló hatással bírt a motiváció és a munkahelyi elégedettség kapcsolatára. A mindezt figyelembe véve a szerző szerint a mentorálás menedzsment szempontból különösen fontos, mivel a mentorálás segítségével javítható a beosztott és vezető közötti kapcsolat, illetve eredményesen növelhető a szervezeti hatékonyság, mivel a mentorok a szakmai tapasztalatuk alapján hatékonyabban tudják irányítani a fiatal, kevesebb tapasztalattal rendelkező munkavállalókat.

Az előbb említett két amerikai államban Bozeman és Feeney (2008) is elvégzett egy kutatást, melybe összesen (n=406) személyt vontak be. (Mind a két kutatás a NASP National Administrative Studies Project III keretében felvett kérdőíves módszertant használó kutatásnak az adatbázisát elemezte újra. Az adatbázis az előbb említett két államban dolgozók közszolgálati és non profit szektorban munkát vállaló vezetők válaszait tartalmazza.)

Az eredményeik szerint azok a protezsáltak, akiknek a szervezeten belülről jelöltek ki mentort a későbbiekben nagyobb eséllyel váltak maguk is mentorrá, mint azok, akiknek a mentoruk nem tartozott a szervezetükhöz, illetve ők a jelenlegi munkahelyükre előre-lépésként tekintették a korábbival összehasonlítva. A mentorálás időtartamának a hossza nincs hatással a mentorálással kapcsolatos elégedettségre. A mentorálás időtartamának a hossza pozitívan járt együtt a munkahelyi előrelépéssel. Az informális és a formális mentorálás hatásában nem találtak szignifikáns különbséget, az egyetlen szignifikáns eltérés: azok, akik formális mentorálásban vettek részt, ők több beosztott szupervízióját is ellátták. A fenti eredmények alapján a kutatók azt a következtetést vonták le: a közszolgálatban a munkahelyi előrelépés nem csak azzal járt együtt, hogy volt-e mentor program, hanem azzal is összefüggött, hogy a mentor szervezeten belülről, vagy kívülről került-e kiválasztásra, valamint kapcsolat volt kimutatható az előrelépés és a mentor program hossza között. Emiatt a szerzők azt javasolták, hogy a közszolgálati szervek belső mentorokat és hosszútávra alkalmazzanak.

A korábban említett szerzőpáros Bozeman és Feeney (2007) egy másik tanulmánya alapján a mentorálás új kutatási területnek számított, ennek megfelelően számos új kutatási módszertant dolgoztak ki a téma vizsgálatára. Ennek ellenére a mentorálás elméleti háttere továbbra sincs megfelelően kidolgozva, azaz a szerzők szerint „fejletlen”. A szerzők szerint ennek az az oka, hogy a kutatók nem ütköztetik az eltérő koncepcionális álláspontokat és azokat nem egységesítik egy elméleti keretrendszerbe. Erre egyik jó példa, hogy számos fontos kutatás nem is definiálja a jelenséget. Az egységesített elmélet kidolgozását az is nehezíti, hogy a mentorálás egy multidiszciplináris terület, számos tudományág vizsgálja, így a mentorálást leíró elméletek erőteljesen fragmentáltak.<sup>14</sup>

Egy szintén amerikai kutatás során Fox és Schuhmann (2001) területi civil közszolgálatban dolgozó vezetőket vont be. Eredményeik alapján a férfi vezetők nagyobb valószínűséggel választottak mentort, mint a női vezetők, illetve a férfi vezetők és a női hallgatók között kis valószínűséggel jött létre tartós mentor – protezsált kapcsolat. Ennek az egyik oka az lehet, hogy akkoriban

<sup>14</sup> Az idézett cikk 12 évvel ezelőtt készült. A szakirodalmi áttekintésünk alapján azóta a különböző tudományterületek elkezdtek szintetizálni egymás eredményeit, ennek következtében egyre inkább egységesül a szakirodalom, egyre több átfogó elmélet születik, amiket empirikus vizsgálatok is alátámasztanak.

kevesebb női mentor volt a közszolgálatba. Másik fontos eredményük szerint a vezetők inkább megbíztak a saját nemükhöz tartozó mentorban, mint az ellentétes nemhez tartozóban. Ennek ellenére mind a férfiak, mind nők esetében is inkább a férfi mentorok voltak elérhetőek, mivel kevés volt a kiképzett női mentor. Ezt a szerzők abból szempontból problémásnak tartották, hogy a mentorok inkább olyan személyeket választottak protezsáltként, akik hasonló jellemvonásokkal rendelkeztek, ami női vezetők számára egy kihívást jelentett.

Egy másik kutatás szintén egy angolszász országot vizsgált, de nem az USA egyik tagállamát, hanem Új-Zélandot. Bhatta és Washington (2003) kérdőíves kutatásában (n=6500) személy vett részt. A kutatók az alábbi eredményeket kapták:

1. A kutatás időpontjában a megkérdezett személyek 18%-nak volt formális, vagy informális mentora, amin a jövőben a szerzők szerint mindenképpen változtatni kellene.
2. Menedzseri szinten több női munkavállalónak van mentora, mint férfinek. A vezetői pozíciók iránt érdeklődő munkavállalók nagy többségének nem volt mentora, de ők nagyobb számban érdeklődtek egy formális mentor program iránt, mint a vezetői pozíciók iránt nem érdeklődő munkavállalók.
3. A mentorálási programban résztvevő személyek elégedettebbek voltak a saját közvetlen vezetőikkel, mint a mentor programban nem résztvevők, mivel a programban résztvevők karrier fejlődését a vezetők jobban támogatták. A mentori programok a résztvevők számára abban is hasznosnak bizonyult, hogy olyan kapcsolatokat tudtak kiépíteni, melyek segítették a karrierjük fejlődését pl. programokban részt vevő más személyekkel, és azok mentoraival.

A fentiekhez kapcsolódóan egy ausztrál szerzőpáros Ehrich és Hansford (2008) elméleti tanulmányukban azt hangsúlyozzák: a fő különbség a közszolgálatban alkalmazott és a versenyszférában működő mentor programok között, hogy a versenyszférában a mentorálás individuális célokat szolgál, azaz arra összpontosít, hogy megkönnyítse az előrelépést. A versenyszférában a mentor programok kevésbé a karrier építésre fókuszálnak, inkább a felnőttképzésre. Mind a két szféra esetében a mentorálást azért alkalmazták, hogy ezáltal fejlesszék a dolgozók kompetenciáit, bővítsék a tudásukat. A fentiekhez hozzáteszik, hogy mivel a mentorálás egy nagyon bonyolult interperszonális kapcsolat rendszer, ezért a mentor és a protezsált részéről is a hosszútávú elköteleződés szükséges. Ez az elköteleződés eredményesen segíthet a felmerülő problémák megoldásában. A mentorálásnak is vannak hátrányai, melyek leginkább az idő hiányával magyarázhatók. Gyakori probléma volt, hogy a mentorok nem kaptak felkészítő térényt, illetve a protezsáltak túlzott elvárásokat fogalmaztak meg. A mentorálás frusztrációt okozott abban az esetben, ha a mentor és a protezsált közötti személyes kapcsolat nem volt megfelelő. A sikeres mentoráláshoz elengedhetetlen a szervezet támogatása.

## Záró gondolatok

Tudomásunk szerint a jelenleg a hazai közigazgatásban pilot jelleggel zajlik egy közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program, melynek részeként a vezetői tehetségek fejlődését mentorok segítik, akik előzetes mentorképzésben vettek részt. Úgy véljük, hogy a tanulmányunkban bemutatott nemzetközi példák és jó gyakorlatok hozzájárulhatnak a hazai közszolgálat mentor programjának a megújításához.

Cikkünkben azt mutattuk be, hogy az angolszász közszolgálati rendszereken belül, milyen módszerekkel kutatták a mentorprogramok működését, illetve a mentor programok milyen előnyöket biztosítanak az egyénnek és szervezetnek. Az InCiSE (2019) szerint Magyarország a vizsgált

országok között legrosszabbul teljesített a közzszolgálat hatékonyságát tekintve. A korábbi vizsgálatában az InCiSE (2017) kiemeli, hogy a magyar közzszolgálat kevésbé hatékonyon a HRM területén. Ezen részben tudna segíteni, a magyar közzszolgálaton belül egy hatékonyan működő mentorálási program. Érdemes lenne az általunk bemutatott tanulmányok közül megvizsgálni, melyek módszertanát lehetne adaptálni a hazai közzszolgálatra, és ezzel fejleszteni a hazai közzszolgálati mentor programokat.

### Irodalomjegyzék:

- Bhatta, G. – Washington, S. (2003): 'Hands up': Mentoring in the New Zealand Public Service. *Public Personnel Management*, 32(2), pp. 211-227.
- Bozeman, B. – Feeney, M. F. (2007): Toward a Useful Theory of Mentoring A Conceptual Analysis and Critique. *Administration - Society*, 39(6), pp. 719-739.
- Bozeman, B. – Feeney, M. F. (2008): Public Management Mentoring: What Affects Outcomes? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), pp. 427-452.
- Ehrich, L. C. – Hansford, B. (2008): Mentoring in the public sector. *Practical Experiences in Professional Education*, 11(1), pp. 1-16.
- Fox, R. L. – Schuhmann, R. A. (2001): Mentoring Experiences of Women City Managers. *The American Review of Public Administration*, 31(4), pp. 381-392.
- Ganesh, A. – Bozas, A., Subban, M. – Munapo, E. (2015): The benefits of mentoring and coaching in the public sector. *Journal of Governance and Regulation*, 4(3), pp. 16-29.
- Horváth Zsuzsanna – Hollósy-Vadász Gábor. (2019): Közzszolgálati motivációs modellek tesztelése útelemzéssel. *Statisztikai Szemle*, 97(3), pp. 269-287.
- InCiSE (2017): The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index. letöltve 2019 05. 21. <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/International%20Civil%20Service%20Effectiveness%20%28InCiSE%29%202017%20main%20report.PDF>
- InCiSE (2019): Results Report. letöltve 2019 05. 21. <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-04/InCiSE%202019%20Results%20Report.pdf>
- Kim, J. (2011): The Effect of Mentoring in the Public Sector. *The Korean Journal of Policy Studies*, 26(1), pp. 97-115.
- OECD (2009): *Government at a Glance*. OECD. Paris. (letöltve 2019 05. 27.) <http://www.oecd.org/gov/43926778.pdf>
- OECD (2012): *Human Resources Management: Country Profiles - Hungary*. (letöltve 2019 05. 27.) <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Hungary.pdf>
- Reinstein, A. – Sinason, D. H. – Fogarty, T. J. (2012): Examining Mentoring in Public Accounting Organizations. *Review of Business*, 33(1), pp. 40-49.

JUHÁSZ ISTVÁN

## **PÁLYAALKALMASSÁGI VIZSGÁLATOK ÉS ALKALMAZÁSUK AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK KIVÁLASZTÁSÁBAN – KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A SZEMÉLYISÉGTESZTEKRE**

### **Bevezetés**

A legtöbb szervezetnek emberekre van szüksége ahhoz, hogy elérje céljait, legyen szó a versenyszférában a vállalati profit maximalizálásáról vagy éppen a közigazgatásban a feladatok legmagasabb szakmai szinten történő elvégzéséről. A szervezetet alkotó embereknek viszont munkára van szükségük azért, hogy ők is elérjék céljaikat, legyen szó önmaguk és családjuk eltartásáról vagy álmaik megvalósításáról (pl. autó, lakás stb.).

A munkaadói és a munkavállalói célok eléréséhez kell egy olyan emberi erőforrások kiválasztását célul tűző folyamat – annak részét képező személyiségvizsgálati mérőeljárásokkal – melynek segítségével a szervezetek, és az emberek igényei összeegyeztethetővé válnak. A szervezetek a számukra szükséges kompetenciákkal rendelkező munkavállalók személyiségjellemzőit így fel tudják mérni, választ adva arra a kérdésre, hogy a jelentkező vajon alkalmas lesz-e az adott munkakör betöltésére vagy sem? (Juhász, 2011:1).

A legtöbb alkalmasságvizsgálati eljárás ennek a kettős célnak az elérését próbálja meg szolgálni. A szervezeteknek érdeke a lehető legalkalmasabb emberek kiválasztása, míg az alkalmazottaknak – általában – a személyiségüknek leginkább megfelelő munkakör felismerése és ezt a munkakört a számukra legmegfelelőbb módon biztosító cégnek, intézménynek, szervezetnek a megtalálása a munkaerőpiacon. Az alkalmazott ott fogja jól érezni magát és teljesít átlagon felül, ahol személyiségének megfelelő légkörben képességeit minél teljesebben kibontakoztathatja, miközben környezete anyagilag és erkölcsileg is elismeri munkáját.

### **A pályalkalmassági – mint a kiválasztást segítő – vizsgálatok fajtái**

A versenyszférában és – több országban – a közsférában is különböző pályalkalmassági vizsgálatokat használnak a jelentkezők szűrésére, kiválasztására. A pályalkalmassági vizsgálatok sokszínűségét is szem előtt tartva, itt most a lehetséges felsorolások egyik változata kerül bemutatásra, Klein Sándor (2007:15-16) munkája alapján, de más szerzők összegzését is figyelembe véve. Az alapvető pályalkalmassági vizsgálatok tehát a következők lehetnek:

1. interjúk (jelen esetben a szakmai körökben elfogadottabb úgynevezett strukturált interjú kerül bemutatásra),
2. jelentkezési lapok,
3. képességtesztek,
4. személyiség-kérdőívek,
5. szimulációs gyakorlatok.

---

Juhász István, PhD hallgató, tanársegéd, Eszterházy Károly Egyetem.

A tanulmány 2019-ben a Miskolci Egyetem Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskolájában védésre kerülő doktori értekezés részét képezi, és az EFOP 3.6.1-16-2016-00001 „Kutatási kapacitások és szolgáltatások komplex fejlesztése az Eszterházy Károly Egyetemen” projekt keretén belül – a doktori fokozatszerzés megindításának támogatására kiírt pályázat támogatásával – készült.

Az **interjú** során a felek (az interjúalany és az interjúztató) célja, hogy részletes és pontos információkat szerezzenek (pl. egymásról, a betölteni kívánt munkaköréről, stb.), kitérve a jelölt iskolai, szakmai és magánéleti fejlődésén alapuló motivációira is (Matiscsákné, 2012:195). Az interjú, különösen a strukturált interjú – mely előre meghatározott és a munkavégzés szempontjából lényeges kérdések feltételén és megválaszolásán alapul – igen hasznos lehet a kiválasztás terén. A strukturált interjúk nagy előnye, hogy a jelölteket azonos szempontok alapján hasonlítják össze, ami objektívebbé teheti az eljárást (Kozák, 2013), a nagy időigénye miatt a módszer azonban meglehetősen drága. (Klein, 2007:15).

Langer (2001:140-148) szerint az interjú egy olyan kétirányú kommunikációs csatorna, amely mind az álláskeresőnek, mind a HR szakembernek segít céljai elérésében. Szükséges hozzá egymás helyzetének kölcsönös megértése, mely elősegíti a megfelelő kérdések feltételét és a megalapozott válaszadást. A strukturált interjú során az előre meghatározott kérdésekre adott válaszokat egy skála segítségével összesítik, értékelik (esetleg súlyozzák), mely nagyban növeli az eredmények pontosságát, megbízhatóságát. A HR vezetők által az interjún fontosnak tartott jó és rossz benyomást keltő személyiségjegyeket az alábbi táblázat tartalmazza.

**1. TÁBLÁZAT: A HR-VEZETŐK ÁLTAL KIEMELTEN FONTOSNAK TARTOTT SZEMÉLYISÉGJEGYEK AZ ELSŐ INTERJÚ, AZ ELSŐ SZEMÉLYES BENYOMÁS KIALAKÍTÁSA SORÁN**

Jó benyomást kelt, aki	Rossz benyomást kelt, aki
határozott	túl magabiztos
magabiztos	általánosságban beszél
céltudatos	reaktív
meggyőző	nagyon izgul
logikusan felépített és összeszedett a mondanivalója	láthatóan kényszerből jönne ide
a kérdésre válaszol	ambíciótlan
hiteles	lassú víz
nyitott	motiválatlan
proaktív	nem aszertív
hagy kérdezni	nem dolgozni jön, hanem pénzt keresni
tud odafigyelni, hallgatni	nem néz a szemedbe
pozitívan fogalmaz	panaszkodik
felkészült a cégből	szidja a volt munkahelyét
dinamikus	túl sokat beszél
felszabadult, természetes	hazudik, át akar verni
kiegyensúlyozott	megoldhatatlan helyzetekről, problémákról beszél
dolgozni, teljesíteni akar	negatív kisugárzású
ide akar jönni	nagyon görcsösen akar
jó fellépésű, decens (üzleties)	nincs benne élet

Forrás: Cservényák, 2004:102 alapján saját szerkesztés

A **jelentkezési lapok** igen olcsó és hatékony szűrők. Egyes, alaposan kidolgozott jelentkezési lap már súrolhatja a személyiség-kérdőív kategóriáját. Fontos a feltett kérdések munkakörrel kapcsolatos relevanciája és a válaszok értékelésének meghatározása. Egyértelműen megindokolható kérdések szerepelhetnek csak a válaszlapon. A „tesztszerű” jelentkezési lapok szerepe az internetes előszűrők terjedésével gyorsan nő (Klein, 2007:16).

A **képességtesztek** a jelöltnek a munkakörhöz szorosan kapcsolódó (akár speciális) képességeit vizsgálják, ilyenek lehetnek például a koncentráció vagy a látóképesség vizsgálata (Matiscsákné, 2012:193). A képességtesztek meglehetősen nagy előrejelző teljesítményről tesznek tanúbizonyságot. Mivel alkalmazásuk igen olcsó (csoportosan is felvehető, számítógéppel kiértékelhető, stb.) és eredményeik igen jól használhatóak, ezért legtöbbször kifizetődő alternatívát jelentenek a kiválasztási eszközök terén (Klein, 2007:16). A képességtesztek olyan konkrét rész-képességek vizsgálatára is használhatják, mint a számolási- és logikai képességek, a szóbeli kifejezőkészség, a szövegértés, a szókincs, a térlátás, az ábrák és diagrammok elemzése, a számadatokra vonatkozó értékelés képessége stb. (Cservényák, 2004:108).

A **személyiség-kérdőívek** révén a vizsgálat vezetője arra törekszik, hogy a jelöltre jellemző személyiségjellemzőket megállapítsa (Matiscsákné, 2012:191). A személyiség-kérdőívek használata több időt vesz igénybe és drágábbak is, mint a képességtesztek. Alkalmazásuk legtöbbször valamilyen képzéshez, végzettséghez kötött. A megfelelő módon és a megfelelő tulajdonságok vizsgálatára történő alkalmazása viszont nagyban növelheti a kiválasztás hatékonyságát (Klein, 2007:16).

A **szimulációs gyakorlatok** némiképp hasonlítanak a képességtesztekhez, mivel vannak jobb és rosszabb megoldásaik. Annyiban azonban eltérnek azoktól, hogy a feladatok végrehajtása és értékelése kevésbé sztenderdizált, viszont sokkal jobban modellezzik a konkrét munkaköri tevékenységeket. Meglehetősen drága módszer, mivel képzést igényel, a vállalati vezetők idejét is igénybe veszi, továbbá külsős konzultánsokra is szükség van alkalmazásakor, ezért legtöbbször vezetői pozíciókra jelentkezők esetében alkalmazzák. A szimulációs feladatok a leghatékonyabb alkalmasságvizsgálati eszközök, az értékelő-fejlesztő központok legfontosabb elemei. (Klein, 2007:16). A szituációs gyakorlatokban legtöbbször középvezetőknek, vagy értékesítőknek, esetleg ügyfélszolgálatos kollégáknak kell például: igényeket felmérni, eladni egy árucikket, meggyőzni valakit, valamiről, árról tárgyalni, vevői panaszt orvosolni, problémás beosztottal megoldást találni stb. (Cservényák, 2004:110).

Ma már sok pszichológiai és nem pszichológiai mérőrendszer, tesztanyag van a piacon, melyet a munkatársak kiválasztásakor előszeretettel használnak a cégek. Rengeteg olyan vizsgálat van, melynek jogosultságát a szakemberek egyáltalán nem ismerik el vagy használatát nem a kiválasztásban végzett személyiségvizsgálathoz javasolják (Juhász, 2010:111). Az egyes kiválasztási módszereket többféle módon lehet összehasonlítani. Az egyik lehetséges összehasonlítási mód, ha az érvényesség, korrektség, használhatóság és költség jellemzőket vetik össze (2. táblázat a következő oldalon).

2. TÁBLÁZAT: AZ EGYES KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK ÉRVÉNYESSÉG, KORREKTSÉG, HASZNÁLHATÓSÁG ÉS KÖLTSÉG JELLEMZŐI

Módszer	Érvényesség	Korrekttség	Használhatóság	Költség
<b>Intelligencia teszt</b>	mérsékelt	mérsékelt	magas	alacsony
<b>Képesség teszt</b>	mérsékelt	magas	mérsékelt	alacsony
<b>Személyiség kérdőív</b>	mérsékelt	magas	alacsony	mérsékelt
<b>Interjú</b>	alacsony	mérsékelt	magas	mérsékelt
<b>Munkapróba teszt</b>	magas	magas	alacsony	magas
<b>Szituációs gyakorlat</b>	mérsékelt	nem ismert	alacsony	mérsékelt
<b>Biodata kérdőív</b>	magas	mérsékelt	magas	alacsony
<b>Egymás értékelése</b>	magas	mérsékelt	alacsony	alacsony
<b>Önértékelés</b>	alacsony	magas	mérsékelt	alacsony
<b>Értékelő központok</b>	magas	magas	alacsony	magas
<b>Referencia levél</b>	alacsony	nem ismert	magas	alacsony

Forrás: Schmitt, 1989 & Pearn, 1989 in Juhász M., 2002:32

A táblázatban az érvényesség címszó arra utal, hogy az adott kritériumot mennyire tudja pontosan előrejelezni az adott módszer, azaz van-e statisztikai kapcsolat (korreláció) a munkahelyi teljesítmény (pl. elégedettség, fluktuáció, elköteleződés, hiányzás stb.) és az adott kiválasztási módszer között? Korrektség alatt az értendő, hogy a teszt mennyire tárgyilagos a jelölt etnikai és nemi hovatartozását illetően (azoktól függetlenül). A használhatóság az egyes módszerek munkakörökre vonatkozó felhasználási spektrumát jelöli (széles vagy szűk) (Schmitt-Pearn, 1989, in Juhász, 2002:32). A táblázat eredményei alapján látható, hogy az érvényesség és korrektség tekintetében egyaránt magas értékeket adott a munkapróba teszt és az értékelő központ vizsgálati módszer, használhatóságuk alacsony voltát a magas költségnyad indokolhatja. Ennek ellenére és a táblázat tanulsága szerint törekedni kell, ezen két kiválasztási eszköz gyakoribb (egyben költségesebb használatára), ha a kiválasztást végző szakemberek a legmegfelelőbb munkavállalót szeretnék megtalálni az adott pozícióra.

### A személyiségtesztek – mint személyiségvizsgálati eszközök kiválasztásban is alkalmazható – fajtái

A személyiségtesztek fogalmi meghatározása előtt szükség van a személyiség, valamint a pszichológiai tesztek fogalmainak definíciójára. A Személyiségpszichológia című könyv szerzői szerint a „személyiség a személyen belüli pszichofizikai rendszerek olyan dinamikus szerveződése, amely a személyre jellegzetes viselkedés-, gondolat- és érzésmintázatokat létrehoz. Ez a definíció számos fontos megállapítást tartalmaz:

- A személyiség nem bizonyos elemek puszta halmaza, hanem szerveződés.
- A személyiség nem egyszerűen csak „ott van”, hanem aktív folyamat.
- A személyiség ugyan pszichológiai fogalom, de a fizikai testhez kötődik.

- *A személyiség olyan oki tényező, ami azt segíti meghatározni, hogy a személy hogyan viszonyul a világhoz.*
- *A személyiség mintázatokban – ismétlődésekben, állandóságban – mutatkozik meg.*
- *A személyiség nemcsak egyféleképpen, hanem sokféleképpen – viselkedésben, gondolatokban és érzésekben – jelenik meg.” (Carver–Scheier, 2006:30–31)*

*„A személyiség, a munka és a dolgozó összeillesztése szempontjából (is) alapvető fontossággal bír. Nem csak akkor kell ismernünk, amikor egy új dolgozó felvételéről döntünk, hanem fejlesztési programok kidolgozásakor, csapatépítő tréningeken, a vezetési stílus 'finomhangolása' esetén, értékelési vagy ügyfélszolgálati módszerek hatékonyabbá tételekor szintén a személyiség ismeretére van szükség.” (Kunos, 2011:15).*

*A személyiség mérésére többek között a pszichológiai tesztek szolgálnak, melyek „tudományos megalapozottsággal kidolgozott próbahelyzetek az emberi képességek, teljesítmények, tulajdonságok vagy pszichológiai, neuropszichológiai állapotok egzakt észlelésére.” (Szokolszky, 2004:287). A pszichológiai tesztek tartalma szerint általában a következő csoportokba sorolják: „intelligenciatesztek, képességtesztek, teljesítménytesztek, kreativitástesztek, személyiségtesztek, érdeklődési tesztek, viselkedéselemzés, neuropszichológiai tesztek....A személyiségtesztek olyan vonásokat és viselkedéses megnyilvánulásokat mérnek, amelyek a személyiség meghatározó tényezői, segítségükkel a jövőben megjelenő viselkedés bejósolható.” (Rózsa & Bergyár, 2006:32–33). Egy másik megfogalmazás szerint a személyiségtesztek „túlnyomó többségükben önjellemző kérdőívek, illetve skálák....(ezek esetében) a vizsgált személy saját magát jellemzi olyan módon, hogy a kérdőívben szereplő kijelentéseket magára vonatkoztatja....Tartalmilag az önjellemző kérdőívek irányulhatnak egyetlen jellemzőre – ezek egydimenziós skálák; vagy egyszerre több jellemzőre – ez utóbbiakat személyiségleltárnak nevezzük.” (Szokolszky, 2004:298–299).*

A személyiségteszteknek számos változata van, legismertebb formái – véleményem szerint – a projektív tesztek és a személyiség-kérdőívek. A következőkben ezen, személyiségtesztek kerülnek részletezésre.

A projektív tesztek azon a feltevésen alapulnak, hogy az emberben zajlanak a tudatától független, úgynevezett tudattalan folyamatok is. Ezen folyamatok nagyban befolyásolják az egyén érzelmeit, reakcióit, viselkedését stb.. A tudattalan folyamatokról úgy lehet tudomást szerezni, hogy az egyén nem egyértelmű ingereket kap (pl. tintapacákat, homályos képeket, befejezetlen rajzokat, mondatokat stb.), melyek segítségével projektálja („belevetíti”) saját személyiségét az ingerekbe, illetve a válaszokba. A módszer nagyban függ a vizsgálatot vezető hozzáértésétől, tapasztalatától, empátiás készségétől (Klein, 2016:4). Az alábbiakban kerülnek bemutatásra a projektív tesztek legfontosabb formái:

### **Projektív tesztek:**

**Rorschach-teszt.** Ennek a pszichiátriai és pszichológiai vizsgálati eszköznek a lényege az úgynevezett „tintafoltoknak” történő jelentésadás. A vizsgálati személyeknek az a feladatuk, hogy meghatározott jelentés nélküli foltoknak, valamihez történő hasonlóságuk alapján konkrét jelentést adjanak. Kifejlesztője, Hermann Rorschach formaértelmezési próbának nevezte el a tesztet. A teszt olyan személyiségjegyeket vizsgál, mint az alkalmazkodás egyéni színezete, viselkedési motivációk, személyekhez–tárgyakhoz való viszony, valóságához való viszony, tudatossági szint és az elaborációs készség (Mérej, 2002:19–22). A teszt munkapszichológiában és kiválasztásban történő alkalmazása meglehetősen vitatott.

**Szondi-teszt.** A Szondi-teszt averbális választási próba. A vizsgált személyeknek hat sorozatban egyenként 8–8 képet exponálnak és azt kérik tőlük, hogy rendezzék azokat számukra rokon-

szenves, illetve ellenszenves karakterük szerint. A választások több szinten értelmezhetők: az ösztönélet szempontjából (motívumok, ösztönös szükségletek), pszichés alakulás szempontjából (a motívumok hatására hogyan formálódott a személy), a tudattalan motívumok, a drivek-ok szempontjából (gondolkodási stratégiák) (Lukács, 1996:7,67). „A teszt arra a feltételezésre épül, hogy a képeknek különleges felhívó jellege van, és ez megfelel azoknak a speciális szükségleteknek, amellyel a kép ábrázolta személy életében de facto rendelkezett, amely szükségleti köréhez tartozott” (Szondi, 1947:372).

**TAT (Thematic Apperception Test).** A Harvard Egyetemen Henry Murray fejlesztette ki az 1930-as években projektív eljárását. A vizsgálati személyeknek húsz többféle módon értelmezhető képet mutatnak. Feladatuk az, hogy egy-egy történetet kell mondaniuk a képekről. A teszt a képzeletben működő vissza-visszatérő alapvető témákra fókuszál. Maga a kifejezés, az appercepció arra a készségre utal, hogy világunkat a korábbi tapasztalataink alapján észleljük. A TAT képekre adott válaszokat a pszichológus a vizsgálati személy szükségletei, motívumai és emberi kapcsolatai alapján elemzi (Atkinson et al., 2003:361–362).

**Rajz-tesztek.** A vizsgálati személyt – aki általában gyermek, de felnőtt is lehet – arra kéri, hogy rajzoljon egy fát, egy állatot, saját magát stb. Másik formájában a vizsgálati személy elé egy befejezetlen rajzot helyeznek és arra kéri, hogy fejezze be a rajzot saját maga „ízlése”, tetszése szerint (Klein, 2016:4).

**Lüscher-teszt.** A teszt célja az egyén érzelmi szférájának a vizsgálata. A nonverbális teszttel történő vizsgálat során a vizsgálati személy 7 táblán különféle színeket lát és minden esetben ki kell választania azt, amely leginkább tetszik neki. Komoly személyügyi döntéseket segítő módszerként nem használják (Klein, 2004:168–169).

A projektív teszteken túl a pszichológia és pszichiátria leginkább a kérdőíveket használja a személyiség feltérképezésére. A személyügyi szakemberek kezdetben a gyógyításban használatos eszközök átvételével próbálkoztak a munkavállalók tesztelése során, majd fokozatosan áttértek a speciális kiválasztást segítő kérdőívek használatára. A projektív tesztekhez hasonlóan álljanak most itt ezen, kérdőívek legismertebb formái.

### **Személyiség-kérdőívek:**

**16PF (16 Personality Factors).** Cattell 16 személyiségfaktor tesztje legfőképp angol nyelvterületen (Amerikai Egyesült Államok, Nagy Britannia) vált népszerűvé. Az Amerikai Egyesült Államokban az 1945-50-es években fejlesztették ki a 16 PF nevű tesztet, mely arról kapta a nevét, hogy összesen 16 személyiségjegyet vizsgál, melyek a következők: érzelmi stabilitás, dominancia, melegség, gyanakvás vagy bizalom, intelligencia (konkrét vagy absztrakt gondolkodás), impulzivitás, konformitás, radikalizmus, önállóság, szerénység vagy bátorság, érzékenység, gyakorlatiasság, egyenesség, bizonytalanság, fegyelmezettség és feszültség. Hazánkban manapság kevésbé, míg az angolszász országokban ma is szívesen használják. (Cserenyák, 2004:103).

**CAPTain Analízis.** A CAPTain kérdőív egy kikényszerített választáson alapuló kérdőív. A teszt magyar nyelvű honlapja szerint a kérdőív 38 változó mentén jellemzi azt, hogy a jelölt, mennyire felel meg a vizsgált munkakör követelményeinek. Többek között a következő jellemzőket méri és elemzi:

- munkaattitűd,
- vezetői kompetenciák,
- változáskezelés,
- döntéshozatal (Captain, 2019).

**CPI (California Psychological Inventory).** A CPI eredeti változata többek között olyan területeket vizsgál, mint a szociabilitás, dominancia, szocializáció, státustudatosság, társasági viszonyulás, önelfogadás, önállóság, jó közérzet, jó benyomásra való törekvés, empátia, felelősségvállalás, önkontroll, tolerancia, eredményorientáció, intellektuális hatékonyság, nőiesség, férfiasság, vezetői kvalitások, munkaorientáció, kreatív temperamentum (Cservenyák, 2004:104).

**MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).** A személyiség-kérdőív megalkotása Katherine Cook Briggs és lánya, Isabel Briggs Myers nevéhez fűződik, akik Freud tanítványának Carl Gustav Jungnak a tipológiáját vették alapul kérdőívük létrehozásakor. Jung Lélektani típusok című könyve 1923-ban jelent meg angolul. A könyvben felvázolt személyiségtípus-felfogás nagy hatással volt Myers-re (többek között azért is, mivel az sok mindenben megegyezett édesanyja korábbi vizsgálataival). Jung elméletére alapozva kutatásokat folytatott és egy, az elméletet alátámasztó kérdőívet hozott létre. *Eltérő adottságok („Gifts differing”)* címmel megjelent könyve alapul szolgált a Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) néven ismertté vált rendszernek (Erős-Jobbágy, 2001:1).

A típus indikátor, ahogy neve is mutatja különböző típusokba osztja az embereket. A kiválasztott négy típusjellemző a következő:

- az extrovertált és introvertált attitűd – extraverted (E) – introverted (I);
- az érzékelésre vagy intuícóra alapozott információ felvétel – sensing (S) – intuitive (N);
- a gondolkodásra vagy az érzésre alapozott ítélet – thinking (T) – feeling (F);
- az ítélkező vagy észlelő beállítottság – judging (J) – perceiving (P).

A négy szempont összesen 16 típust határoz meg, melyek segítségével szolgálhatnak az előnyben részesített munkatevékenységekkel és a karrierrel kapcsolatos döntések meghozatalában. (Klein B. – Klein S., 2008:259). Jung munkásságán az első három dimenziópár alapul és ebből a rendszerből alkotta meg Myers a negyedik dimenziópárt, amely a külvilághoz való viszonyulást jelenti.

**MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory).** Az egyik legnépszerűbb személyiség-kérdőív. A teszt több mint, 500 igaz vagy hamis választ váró tételből áll. Skálái a következők: hipochondria, depresszió, hisztéria, pszichopátia, maszkulinitás/feminitás, paranoia, pszichiátria, skizofrénia, hipománia, szociális introverzió (Carver-Scheier, 2006:69). Mint látható a kérdőív leginkább pszichiátriai betegségek diagnosztizálására szolgál, ezért a munka világában kevésbé használatos. A teszttel szemben komoly averziók merültek fel annak kapcsán is, hogy egyes a munkavégzés szempontjából irreleváns kérdései olykor az intim szférát súrolják.

**MPI (Maudsley Personality Inventory).** Eysenck eredeti tesztjének német nyelvű változatát (Brenghelmann-teszt) Tringer László ültette át a magyar nyelvre. A mintegy 50 kérdésre adott válaszból nyert információ segítségével a személyiség három dimenziója mérhető fel: extravertió-introverzió, neuroticizmus (érzelmi-hangulat stabilitás-labilitás), rigiditás. Viszonylag egyszerű volta miatt, a 70-es években több hazai munkapszichológiai kutatásban is használták, de mára már elavulttá vált (Klein, 2004:170).

**OPQ (Occupational Personality Questionnaire).** Angliában először 1984-ben jelent meg, mely leginkább a munka szempontjából releváns személyiségjegyeket vizsgál. Magyarországon Klein Sándor vezetésével – a neve által fémjelzett SHL Kiadó gondozásában megjelenő kérdőív – számos vállalatnál alkalmazásra került. A kérdőív a következő személyiségfaktorokat méri: meggyőző, kontrolláló, önálló, szókimondó, társaságba járó, kapcsolatteremtő, szociálisan magabiztos, szerény, demokratikus, gondoskodó, nyugodt, aggódó, eltökélt, optimista, másokban megbízó, érzelmi kontrollal rendelkező, életerős, versenyző, eredményre törekvő, döntésképes, racio-

nális, értékelő, viselkedő, konvencionális, változatosságot kereső, alkalmazkodó, koncepcionális gondolkodó, újító, előre gondolkodó, részletorientált, lelkiismeretes, szabálykövető (Cservényák, 2004:105).

A megvizsgált tulajdonságok (skálák) kombinációjából megtudható, hogy melyek a jelölt alábbi jellemzői:

- csapattag típusa teamek összeállításához (például: forráskutató, koordinátor, ötletember),
- vezetői/beosztotti stílusa vezető-kiválasztáshoz, fejlesztéshez (például: direktív vezető, illetve receptív beosztott),
- befolyásolási stílusa a hatékonyabb vezető munka érdekében (például: a kapcsolataira, az energiájára vagy az ismereteire építő),
- vezetői erősségei/gyengéi,
- vezetői funkciókra való képessége (pl. marketing, HR),
- vezetői képességei,
- stressztűrése (Klein, 2016:6).

**TCI (Temperament and Character Inventory).** A TCI teszt nem csak egy „egyszerű” személyiség-kérdőív, hanem sokkalta több annál: az általános személyiségjellemzőkön túl ugyanis próbálja ezen jellemzők eredetét is meghatározni. A kérdőív megalkotója „Cloninger szerint személyiségünk kulturális környezetünk és biológiai lehetőségeink kölcsönhatásában formálódik. A pszichológiában nem újszerű az a gondolat, hogy a személyiség két fő komponensből áll, a temperamentumból és a karakterből. A szociális tanuláselmélet szerint a temperamentum öröklött, így a fejlődés során állandó marad, érzelm alapú és a szociokulturális tanulás nem befolyásolja. Ezzel ellentétesen a karaktert éppen a szociális tanulás eredményezi, így az a fejlődés során fokozatosan bontakozik ki.... A temperamentum és a karakter kérdőív 240 'igaz – nem igaz' válaszlehetőséggel eldönthető állítása a személyiséget hét dimenzió mentén térképezi fel. A temperamentumfaktorok: az újdonságkeresés, az ártalomkerülés, a jutalomfüggőség és a kitartás..... A karakterskálák: az önirányultság, az együttműködés és a transzcendencia élmény.” (Kunos–Lakatos, 2008:38–39).

## Összegzés

A kiválasztásban leggyakrabban alkalmazott kérdőívek bemutatása után – illetve azok összegzéseként – kötelességemnek tartom megemlíteni, hogy az emberierőforrás-menedzsment szakirodalmának egy része vitatja a személyiség-kérdőívek használatának létjogosultságát. A kritikák alapja legtöbbször az, hogy a jelöltek sokszor a társadalmilag elvárt válaszokat adják – holott közel sem biztos, hogy azok érvényesek rájuk – annak érdekében, hogy jobb színben tűnjenek fel a döntéshozók előtt. (Turcsányi, 2012:138). Klein Balázs és Klein Sándor (akik kimondottan elvetik – a fentiekben éppen ezért meg sem említett – grafológiát, mint „tudományos” mérőeszköz használatát a kiválasztásban) nem javasolják a Tematikus Appercepciók Teszt (TAT), a Rorschach tintafolt-teszt, valamint a Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) alkalmazását sem a munkapszichológiában, ezek használatát inkább a klinikumban tartják fontosnak. Előtérbe helyezik viszont a személyiségvizsgálatok köréből a California Psychological Inventory (CPI) valamint a Myers–Briggs Type Indicator (MBTI) használatát (Klein B. – Klein S., 2008:257–259). Klein Sándor (2001:162–163) kitér továbbá arra, hogy a személyiség-kérdőívek felhasználásakor be kell tartani bizonyos szabályokat, melyek a következők:

- minden vizsgálati személy kapjon megfelelő tájékoztatást a személyiségvizsgálat megkezdése előtt,
- minden vizsgálati személy kapjon visszajelzést a vizsgálat eredményeiről,

- legyen szem előtt tartva, hogy a személyiség-kérdőívből kapott „leírás” a vizsgálati személyről kapott információknak csupán egyike, amennyiben lehetséges akkor többféle módon nyerjük információkat a jelöltről (pl. önéletrajz, interjú),
- tartózkodni kell a személyiség-kérdőív eredményeinek túlértelmezésétől.

A feltételek betartása mellett a személyiség-kérdőívek használatának nincsenek komoly veszélyei, a belőlük nyert információk az alkalmasságvizsgálat legértékesebb, leghasznosabb részei lehetnek.

### Irodalomjegyzék:

- Atkinson, R. L. – Atkinson, R. C. – Smith, E. E. – Bem, D. J. – Nolen-Hoeksema, S. (2003): Pszichológia. Osiris Kiadó. Budapest.
- Captain (2019): CAPTain Analízis. <http://www.captain.hu/index.php?ref=main.php> Letöltve: 2019. március 04.
- Carver, C. S. – Scheier, M. F. (2006): Személyiségpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest.
- Cserenyák Tamás (2004): Váltani kell!? – Álláskeresés és karrierváltás Magyarországon. Kossuth Kiadó. Budapest.
- Erős Ilona – Jobbágy Mária (2001): A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon. Alkalmazott Pszichológia. 3. évf. 4. szám. Pp. 1-17. [http://www.anima-racio.hu/pdf/MBTI\\_mo.pdf](http://www.anima-racio.hu/pdf/MBTI_mo.pdf) Letöltve: 2019. március 04.
- Juhász István (2010): Selection methods used for recruiting sales team members. Periodica Oeconomica. 3(1), October 2010. Pp. 108-115. Eszterházy Károly College. Eger.
- Juhász István (2011): Assessment of the personality of sales people in the financial sector via the use of the S-CPI questionnaire. Periodica Oeconomica. 4(1), September 2011. Pp. 175-189., Eszterházy Károly College. Eger.
- Juhász Márta (2002): A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és a teljesítményértékelésben. (Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében.) ELTE Pszichológiai Doktori Iskola. Disszertáció. Budapest.
- Klein Balázs – Klein Sándor (2008): A szervezet lelke. EDGE 2000 Kiadó. Budapest.
- Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft. Budaörs.
- Klein Sándor (2004): Munkapszichológia. EDGE 2000 Kiadó. Budapest.
- Klein Sándor (2007): Oktatási segédlet a Szervezet- és munkapszichológia című tantárgyhoz.
- Klein Sándor (2016): Korszerű vizsgálati módszerek a személyügyi munka szolgálatában. SHL Hungary Kft. Budaörs.
- Kozák Anita (2013): Disciplines and practices for selection and orientation at the workplace within an American company. APSTRACT – Applied Studies in Agribusiness and Commerce 7. évf. 4-5. Pp. 83-89. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Kunos István – Lakatos Orsolya (2008): Vezetőnek születni kell? – Vezetői személyiségjellemzők vizsgálata TCI-kérdőív segítségével. Vezetéstudomány. XXXIX. évf. 1. szám. Pp. 37-42.
- Kunos István (2011): Személyiségfejlesztés. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar. Miskolc.
- Langer Katalin (2001): Karriertervezés. Telosz Kiadó. Budapest.
- Lukács Dénes (1996): Szondi – Az ösztönprofilról az elméletig. Animula Egyesület. Naszályprint Kft. Vác.
- Matiscsákné Lizák Marianna (2012): Személyzetbeszerzés: Toborzás és kiválasztás. In Csordás Tamás – Dabasi Halász Zsuzsanna – Dobay Péter – Juhász István – Kádek István – Majó Zoltán – Matiscsákné Lizák Marianna – Tóth Antal – Tóthné Sikora Gizella – Zémán Zoltán: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Pp. 167-204. Budapest.
- Mérei Ferenc (2002): A Rorschach-próba. Medicina Könyvkiadó Rt. Budapest.
- Pearn, M. A. (1989): Fairness in employment selection: a comparison of UK and USA experience. In Smith, M. – Robertson, I. T. (eds.) Advances in selections and assessment. John Wiley and Sons Ltd.
- Rózsa Sándor – Bergyár Judit (2006): A pszichológiai tesztek típusai, alkalmazási területei és a tesztelés folyamata. in Bergyár Judit – Bérdi Márk – Hevesi Krisztina – Kő Natasa – Nagybányai Nagy Olivér – Oláh

Attila – Rózsa Sándor: A pszichológiai mérés alapjai – Elmélet, módszer és gyakorlati alkalmazás. Szerk.: Rózsa Sándor – Nagybányai Nagy Olivér – Oláh Attila, Bölcsész Konzorcium. Pp. 25-53.

<http://mek.niif.hu/05500/05536/05536.pdf> Letöltve: 2019. március 04.

Schmitt, N. (1989): Fairness in employment selection. In Smith, M. – Robertson, I. T. (Eds.) Advances in selections and assessment. John Wiley and Sons Ltd.

Szokolszky Ágnes (2004): Kutatómunka a pszichológiába – Metodológia, módszerek, gyakorlat. Osiris Kiadó. Budapest.

Szondi Lipót (1947): Lehrbuch der Experimentellen Triebdiagnostik in 3 Banden, zweites Buch der Schicksalsanalyse. Huber. Bern.

Turcsányi Enikő (2012): A negyedik fázis: Tesztelés. In Gulyás László – Erdélyi Evelyn – Majó Zoltán – Turcsányi Enikő: A human erőforrás menedzsment alapjai. Szerk.: Gulyás László, Szegedi Egyetemi Kiadó. JATE Press. Szeged.

AGG GÉZA

## 100 ÉVES AZ ILO – 20 ÉVES A NEMZETI ILO TANÁCS

### A megalakulás

A munka világában az ipari forradalom alatt bekövetkezett hatalmas technológiai, szervezeti és tulajdonosi változások, valamint a munkásmozgalom és a nemzetközi együttműködés előtérbe kerülése teremtette meg az **ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet)** létrehozásának történelmi feltételeit.

A XIX. század végétől a szakszervezetek és néhány gyáriparos - a szociológusok vizsgálatainak is köszönhetően – úgy szerettek volna javítani a munkások sorsán, hogy ezzel ne befolyásolják az országok közötti piaci versenyt. A társadalmi fejlődést nemzetközi egyezmények révén kívánták elősegíteni. Az ILO előfutára az 1890-ben alakult **Nemzetközi Szövetség a Munkások Jogi Védelmére** volt, mely szövetség az első világháborúig folytatta tevékenységét.

A háború befejezése után, a szakszervezetek sürgetésére, a versailles-i békeszerződés XIII. fejezetében lefektetett elvek alapján **1919. június 28-án létrejött az ILO** és csatlakozott a Népszövetséghez. A Nemzetközi Munkaügyi Konferencia a második világháború vége felé, 1944-ben napirendre tűzte az ILO feladatainak és célkitűzéseinek újbóli meghatározását, amely többek között tartalmazta, hogy „minden önálló állam, amely csatlakozik az ILO-hoz, elfogadja, hogy minden embernek fajra, felekezetre, és nemre való tekintet nélkül joga van törekedni mind az anyagi jólétre, mind a szellemi fejlődésre szabadság, emberi méltóság, gazdasági biztonság és egyenlő lehetőségek körülményei között.”

A második világháború követően, 1946-ban az ILO az ENSZ első szakosított intézménye lett. Az ILO-t megalakulásának 50. évfordulója alkalmából 1969-ben Nemzetközi Nobel-Béke Díjjal tüntették ki.

### Az ILO alapelvei

Tevékenységének céljait az 1944-ben elfogadott **Phidalelphiai Nyilatkozat** határozza meg, melynek alapján *„egyetemes és tartós béke csak a társadalmi igazságosság talaján épülhet. Az igazságtalan munkafeltételek, a nélkülözés és a nyomor olyan elégedetlenséget teremtenek, amelyek veszélyeztetik a békét és a kölcsönös megértést.”*

#### Az ILO legfontosabb célkitűzései:

- dinamikus munkaerő-politika annak érdekében, hogy mindenkinek legyen munkahelye, termelékeny munkája és elfogadható jövedelme
- munkahelyi biztonság és egészség elérése, jobb munkakörülmények megteremtése
- a munkaórák csökkentése, ugyanakkor harc a tiltott munka ellen
- a munkahelyi környezet fejlesztése, a fizikailag nehéz munka megszüntetése, könnyítése, a káros hatások (zaj, rezgés, por,...) csökkentése
- a dolgozók alapvető jogainak tiszteletben tartása (például a szakszervezeti szabadság, a szövetkezés, a kollektív fellépés).

---

Agg Géza a Nemzeti ILO Tanács alapító tagja, a Szakszervezetek Együttműködési Fóruma alelnöke, a Közszolgálati Szakszervezetek Szövetsége elnöke.

A fenti célok eléréséhez **az ILO háromfajta eszközzel** rendelkezik:

- tanulmányokat készít, kutatásokat és találkozókat szervez
- nemzetközi munkaügyi egyezményeket és ajánlásokat ad ki, amelyeket az érintett tagországok ratifikáció útján fogadnak el, végrehajtásukat független szakértői bizottságokkal ellenőrzi
- műszaki együttműködési tevékenységet folytat, segíti a tagállamokat tervezéssel, szakmai felkészítéssel, vezetői képzésekkel.

Az ILO folyamatosan követi a világ változásait és azt különböző dokumentumokban jeleníti meg. Így például 1976-ban indította el a Nemzetközi Program a Munkakörülmények és a Munkakörnyezet Javítására című projektet, melynek fő célja a munka humánusabbá tétele az alábbi szempontok mentén:

- a munkának tiszteletben kell tartani a dolgozó életét és testi épségét
- szabadidőt kell hagyni a pihenésre és a szórakozásra
- lehetővé kell tenni a dolgozó számára, hogy szolgálja a társadalmat, megvalósítsa önmagát személyes képességeinek fejlesztésével.

### **Fontos alapelv a „tripartizmus”**

Az ILO korszakalkotó találmánya a háromoldalú (tripartit) képviseleti rendszer, melyben a munkaadók, a munkavállalók és a kormányok az egyenlőség elve alapján képviseltetik magukat az ILO valamennyi testületében. Semmiféle döntés nem hozható azt megelőző vita, megbeszélés, vagy szükség esetén a hármas képviseletű gyűlés szavazata nélkül. Így biztosítható a **munkahelyi béke**.

Az ILO tevékenységének fókuszába került a foglalkoztatást elősegítő nemzetközi gazdaságpolitikák kialakítása, ennek érdekében szorosan együttműködik Világbankkal és a Nemzetközi Valutaalappal.

### **Az ILO tevékenységének főbb területei**

- a munkaidő szabályozása
- a munkaerő toborzása, munkanélküliség elleni harc
- a megfelelő életfenntartást biztosító bérek megállapítása, az „egyenlő munkáért egyenlő bért” elvének valóra váltása
- a dolgozók védelme a foglalkoztatási betegségekkel és az üzemi balesetekkel szemben
- a gyermekek, fiatalok és nők védelme
- a szakszervezeti szabadság elismerése.

A Philadelphiai Nyilatkozat a fentieket az alábbiakkal egészítette ki:

- a munkaerő nem áru
- a szólásszabadság és az egyesülési szabadság a tartós haladás előfeltétele
- a szegénység veszélyezteti az általános prosperitást
- minden embernek – faji, vallási, nemi hovatartozástól függetlenül – joga van az anyagi jólétre és szellemi fejlődésre, a szabadság és emberi méltóság, a gazdasági biztonság és egyenlő lehetőségek körülményei között.

Az alábbiakban néhány fontosabb dokumentumból idézünk.

#### ***Nyilatkozat a munka világára vonatkozó alapvető elvekről és jogokról (1998)***

- az egyesülési és szervezkedési szabadság biztosítása
- a kényszermunka tilalma
- a gyermekmunka felszámolása
- a foglalkoztatási diszkrimináció megszüntetése.

#### ***Nyilatkozat az ILO tevékenységének 4 stratégiai célkitűzéséről (2008)***

- a foglalkoztatás elősegítése
- a szociális védelem (beleértve a szociális biztonságot, és a munkavédelmet is) erősítése és fejlesztése
- a szociális párbeszéd és a tripartizmus támogatása
- a munka világára vonatkozó alapvető elvek és jogok tiszteletben tartása.

## **A tagországok feladatai**

A tagországok ILO tagsággal kapcsolatos legfontosabb feladatait az Alapokmány határozza meg:

- ***Részvétel az ILO konferencián.*** A tagországokat tripartit küldöttségek képviselik. A képviselők és a szakértők szállás és utazási költségeit a kormányok kötelesek viselni.
- ***Hozzájárulás az ILO költségvetéséhez.*** A tagállamokra kivetett tagdíj mértékét az ENSZ valamennyi szakosított szervezetére határozzák 2 éves időszakra vonatkozóan (GDP és egyéb mutatók alapján). Magyarország ennek alapján az elmúlt években az ILO költségvetésének 0,2666%-át fedezte.
- ***Egyezményekkel és Ajánlásokkal kapcsolatos feladatok.*** Az ILO Konferencia által elfogadott egyezményeket és ajánlásokat az Országgyűlés előtt a Kormány köteles bemutatni. A kormány dönt arról, hogy az adott egyezményt kívánja-e ratifikálni. Az ajánlások esetében csupán bemutatási kötelezettség áll fenn (az ajánlások nem ratifikálhatók). A Kormány jelentésekben köteles beszámolni a ratifikált egyezmények végrehajtásáról, illetve a nem ratifikált egyezmények helyzetéről, a ratifikáció útjában álló akadályokról.

Az ILO összességében a nemzetközi munkaügyi normák révén meghatározza az alapvető munkavállalói jogok minimális szintjét, amelyek a munka világának teljes spektrumában szabályozzák a feltételeket. Ezen túlmenően a foglalkoztatáspolitikát, munkaügyi törvényeket és munkaügyi kapcsolatokat, a munkafeltételeket, a szakképzés és szakképzési rehabilitációt, a vezetőképzést, a szövetkezeteket, a szociális biztonságot, a társadalombiztosítást, a munkaügyi statisztikákat, a baleset- és munkaegészség-védelem területén nyújt segítséget tagállamainak. Támogatja a független munkavállalói és munkaadói szervezeteket, képzési és tanácsadói szolgáltatást nyújt számukra.

## **Az ILO felépítése**

***Az ILO fő szervei:*** Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, Nemzetközi Munkaügyi Hivatal Igazgató Tanácsa, Nemzetközi Munkaügyi Konferencia, Regionális konferenciák.

Az ENSZ rendszerében egyedülálló az ILO tripartit típusú felépítése, melyben a munkaadók és a munkavállalók szervezetei egyenlő partnerként vesznek részt az irányító testületek munkájában. Az ILO legfontosabb szerve az évente ülésező Nemzetközi Munkaügyi Konferencia (ILC, International Labour Conference), melynek feladata a nemzetközi szabványok, a szervezet mű-

ködését és stratégiai irányvonalait érintő döntések meghozatala, valamint a munkaprogramok és a költségvetés elfogadása. A konferencia tripartit, országonként két kormányképviselő és egy-egy munkaadói és munkavállalói képviselő, továbbá tanácsadók és más nemzetközi szervezetek megfigyelői vesznek részt munkájában.

A szervezet titkársága, hivatala, kutatási központja a Genfben székelő Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, melyben mintegy 2000 tisztviselő dolgozik 100 nemzet képviseletében. Az ILO főigazgatója 2012. október 1-jétől az angol Guy Ryder.

Az ILO a változó nemzetközi környezethez való alkalmazkodás elősegítése érdekében 14 szakmai tanácsadó irodát állított fel világszerte. A Közép- és Kelet-Európai térség tanácsadó irodája Budapesten van.

1919-től kezdődően 189 egyezményt, továbbá 202 egyezményt kiegészítő ajánlást fogadtak el, amelyek alapvető emberi jogokat, munkaerő-gazdálkodás, munkaügyi viszonyokat, foglalkoztatáspolitikát, szociális védelmet, munkavédelmet fognak át.

## Magyarország belépése

Magyarország 1922. szeptember 18-án nyert felvételt a Népszövetségbe, melynek eredményeként a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet tagállama lehetett. Az ILO jelentős szerepet töltött be az első világháború után hazánk gazdasági-társadalmi folyamatainak alakulásában. 1938-ig 19 ILO Egyezményt ratifikáltunk.

A második világháború utáni időszakot – egészen a hatvanas évek közepéig – a nyugati világ és a szocialista blokk szembenállása jellemezte. Magyarország 1949-ben – a tajvani rezsim elleni tiltakozásul – kivonult a konferenciáról és 1954-ig távol is maradt. A visszatérés után, az együttműködési törekvés demonstrálása érdekében 1956-57-ben összesen 14 egyezmény ratifikálására került sor. Az 1956-os forradalom után újra hideggé vált kapcsolatunk a szervezettel, majd a hatvanas évek közepétől lassú közeledés következett be.

A nyolcvanas évek végének reformfolyamatait, majd különösen a rendszerváltás után az új intézményrendszerek kiépítésében biztosított ILO segítségnyújtás magasabb szintre emelte az együttműködést. A magyar kormányt az 1996-99-es évi időszakban az Igazgatótestület rendes tagjává választották.

## Magyarország az ILO-ban

Az ILO alapelveinek megfelelően a tagországokat három oldal képviseli: kormányzati, munkaadói és munkavállalói.

A **Kormányzati Oldalt** az arra kijelölt minisztérium, jelenleg a Pénzügyminisztérium képviseli és fogja össze az ILO-val kapcsolatos hazai munkálatokat. A minisztérium honlapján megtalálhatók az ILO-val kapcsolatos legfontosabb információk.

A **Munkaadói Oldalt** kilenc munkaadói szövetség alkotja: Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (VOSZ), Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ), Ipartestületek Országos Szövetsége (IPOSZ), Magyar Iparszövetség (OKISZ), Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviseleti Szövetsége (KISOSZ), Általános Fogyasztási Szövetkezetek és Kereskedelmi Társaságok Országos Szövetsége (ÁFEOSZ-COOP), Mezőgazdasági Szövetkezők és Termelők Országos Szövetsége (MOSZ), Agrár Munkaadói Szövetség (AMSZ), Stratégiai és Közszolgáltató Társaságok országos Szövetsége (STRATOSZ).

A **Munkavállalói Oldal tagjai:** Magyar Szakszervezeti Szövetség (MASZSZ), Munkástanácsok Országos Szövetsége (MOSZ), Szakszervezetek Együttműködési Fóruma (SZEFE), Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája (LIGA), Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés (ÉSZT).

## A Nemzeti ILO Tanács megalakulása és működése

A Nemzeti ILO Tanács (NILO Tanács) a nemzetközi munkaügyi normák alkalmazásának előmozdítása érdekében folytatott tripartit tanácskozásokról szóló 144. sz. ILO Egyezményben foglaltak megvalósítása céljából működő háromoldalú fórum. Az Egyezményt a 2000. évi LXXI. törvény iktatta be a magyar törvények sorába. Feladata az egyezményben meghatározott tripartit tanácskozások lebonyolítása, az ILO tevékenységéhez kapcsolódó nemzeti intézkedések elősegítése, a munka világát érintő nemzetközi kérdésekkel kapcsolatos tájékoztatás, a nemzetközi együttműködés fejlesztése, a kormány és a szociális partnerek nemzetközi együttműködési törekvéseinek, eredményeinek ismertetése és elősegítése. A tanácsban helyet foglaló munkáltatói és munkavállalói tagokat véleményezési jog illeti meg.

A **NILO Tanács** működtetéséről **1999. május 26-án** állapotok meg a munkáltatói érdekképviseleti szövetségek, a szakszervezeti szövetségek és a kormány, valamint elfogadták az Alapszabályt a tanács működéséről.

### A NILO Tanács jogai:

- az egyes oldalak az ILO felé autonóm módon tarthatnak kapcsolatot
- konzultációs és tájékoztatói jogai vannak a Kormány, az Országgyűlés és az ILO elé kerülő elterjesztésekkel kapcsolatban
- az ILO konferencián résztvevő munkaadói és munkavállalói küldöttekre javaslatot tesz
- meghatározza éve munkatervét
- az üléseket egymást felváltva elnökölik, a rotáció sorrendje: Kormány Oldal - Munkaadói Oldal – Munkavállalói Oldal
- az ILO Alapokmánya 19. cikke és 22. cikke értelmében előterjesztendő nemzeti jelentéseket a Tanács egyhangúan, vagy észrevételekkel kiegészítve fogadja el.

A NILO Tanács az OÉT (Országos Érdekegyeztető Tanács) keretében működött, a tripartizmus szellemében.

### A 2011. évi fordulat

A Kormány javaslatára az OÉT 2011-ben megszűnt, ezért a NILO Tanács működését új alapra kellett helyezni. 2011-ben megszűnt Magyarországon a munka világa egészére kiterjedő hatáskörű érdekegyeztető fórum, amelynek egy alárendelt testülete volt a NILO Tanács. Annak érdekében, hogy a Tanács továbbra is működhessen, teljesítve az ILO-hoz történt csatlakozásban vállalt kötelezettséget, új megegyezésre volt szükség. Pótmegoldásként így biztosítható, hogy a NILO Tanács „ne lógjon a levegőben”. Az új háromoldalú megállapodást 2013. december 18-án írta alá a kormány, a munkaadói és a munkavállaló szövetségek képviselője. Így biztosítható az ILO és Magyarország között az összekötő funkció működtetése.

### Mi történt 2011 és 2019 között?

A NILO Tanács az új megállapodás keretei között teljesítette azt a minimális funkciót, melyet az ILO 144. Egyezménye a tagállamokra előír. Az ILO életében is „íratlan szabály”, hogy a már elért eredményeket, szociális párbeszéd fórumokat nem csorbíthatja egyetlen ország sem. Hazánkban az országos szintű szociális párbeszéd fórumának felszámolása hatalmas visszalépést jelentett és jelent a mai napig is. Az ILO új főigazgatójának magyarországi látogatásakor tájékoztatta erről

a munkavállalói oldal a főigazgatót. Az ILO eljárásrendjének megfelelő vizsgálati eljárás eddig nem indult a magyar kormány ellen.

### ***Híányzik a háromoldalú érdekegyeztetés Magyarországon***

Az OÉT megszűnése óta a munkaerőpiac általános kérdéseinek megvitatására nincs megfelelő hazai fórum. A versenyszféra ügyeit a VKF (Versenyszféra Állandó Konzultációs Fóruma), a költségvetési szféra ügyeit pedig az OKÉT (Országos Közszolgálati Érdekegyeztető Fórum) vitatja meg. Továbbra is országos szintű, háromoldalú megvitatást igényelne számos kérdés, így a minimálbér, a garantált bérminimum, a bérfelzárkóztatás, a nyugdíjfelzárkóztatás, a munka törvénykönyve, a munkavédelmi törvény, a sztrájtörvény, stb.

### ***Nyet a NYET-re***

A NYET (Nyugdíjbiztosítási Ellenőrző Testület) a társadalombiztosítás szerveinek állami felügyeletéről szóló törvény alapján végezte ellenőrző tevékenységét a Nyugdíjbiztosítási Alap felett 2018 júniusáig. Az új Országgyűlés egyik első intézkedése ennek a tripartit elven felálló testületnek a megszüntetése volt. A 11 tagú testületbe az NGTT Munkaadói és Munkavállalói Oldala 3-3 főt, a Kormány 3 főt, az Idősügyi Tanács pedig 2 főt delegálhatott. Ezzel a döntéssel tovább szűkült az a terület, ahol a munkaadók és munkavállalók érdemben beleszólhattak, beleláthattak az általuk befizetett források felhasználásba.

### ***Klasszikus és új megvitatandó munkaügyi témák***

A fentiekén túlmenően az elmúlt években újabb témakörök is felbukkantak a munka világában, amelyeket alaposan, szakszerűen, háromoldalú megközelítések formájában, a konszenzus igényével kellene megvitatni és elfogadni. Az új beruházásokhoz nyújtandó magyar költségvetési támogatás mértéke és módja alapos megfontolást igényelne, mivel nagymértékben befolyásolja a hazai munkaerőpiacot. A beruházók részére nyújtott pénzügyi hozzájárulás, adókedvezmény és az európai piacokhoz való hozzáférés fejében tisztességes béreket, munkakörülményeket és a munkavállalók szervezkedési szabadságának garantálását is tartalmaznia kellene a kormány által elfogadott megállapodásoknak. A kormány és a cégek között létrejött stratégiai megállapodások is csak a háromoldalú érdekek megvalósulása mentén lennének értelmezhetőek. A magyar munkaerőpiacon is megjelent a munkaerőhiány. Az utóbbi hónapokban hallani olyan terveket, hogy külföldről szervezett munkaerő betelepítésre kerülne sor. Ez megint olyan fajsúlyos téma, amit csak háromoldalú megvitatás alapján lenne szabad eldönteni.

Ha az elmúlt évtizedekben érdemi szociális párbeszéd valósult volna meg Magyarországon a munka világának szerteágazó kérdéseiről, akkor nem vándoroltak volna ki ilyen sokan külföldre munkát vállalni és nem jelentkezne ilyen mértékű munkaerő-hiány sem.

Az állami költségvetés bevételeit a munkaadók és a munkavállalók biztosítják, így annak felhasználásába is be kell vonni a két szféra képviselőit. Minél fejlettebb egy demokrácia, annál több kérdést és annál szerteágazóbb formában kell megvitatni annak érdekében, hogy a döntések az ország hosszú-távú érdekeit szolgálják.

### ***20 év a NILO-ban***

Az 1999. május 26-án megalakult NILO Tanácsba az akkori szakszervezeti konföderációk egy-egy főt delegálhattak tagként. A SZEK (Szakszervezetek Együttműködési Fóruma) engem jelölt ki a képviselőre. Az elmúlt 20 évben megtanultam és a magamévá is tettem az ILO alapelveit, megközelítési módját, legfontosabb dokumentumait. Őszintén hiszem, hogy a munka világában a háromoldalú megközelítés az egyedüli helyes módszer a bonyolult kérdések megvitatására és eldöntésére. A világban a munkaadók rendelkeznek a tőkével, a több mint három milliárd munkavállaló a munkaerejével, a kormányok pedig a jogalkotás, szabályozás és ellenőrzés eszközei-

vel. Munkabéke, fejlődő gazdaság és erősödő társadalom csak a három oldal korrekt, hatékony együttműködésével érhető el. Ha bármelyik oldal dominanciára tesz szert, az visszaveti a társadalmi fejlődés ütemét. Nemzetközi felmérések bizonyítják, hogy a tíz évvel ezelőtt kirobant gazdasági világválságot azok az országok küzdötték le kisebb veszteségekkel, ahol működött a tripartit érdekegyeztetés rendszere.

Az elmúlt 20 év alatt több alkalommal részt vehettem az évente megrendezett ILO konferencián Genfben, a Nemzetek Palotájában és az ILO Központi Hivatalában. A 185 ILO tagország közel háromezer küldötte, az ENSZ szakosított szerveinek képviselői az előre elkészített szigorú menetrend alapján vitatták meg az előterjesztéseket, jutottak előbb-utóbb kompromisszumra. A konferenciákon elismerésnek számít, ha egy ország elnöke, miniszterelnöke szót kap a plenáris ülésen. Számos alkalommal módom volt meghallgatni a világpolitikát befolyásoló személyiségeket. A Budapesten székelő Regionális ILO Iroda szervezésében kiváló szemináriumokon vehetünk részt az elmúlt két évtizedben, elmélyítve ezáltal a munka világáról kialakított tudásunkat. Az ILO-val kapcsolatos tevékenységről a SZEF és a KSZSZ (Közszolgálati Szakszervezetek Szövetsége) honlapján rendszeresen beszámoltam.

Azok számára, akik országos, vagy ágazati szinten részt vesznek a munka világára vonatkozó érdekegyeztetésben, kötelező tennem, hogy előtte vegyenek részt legalább egy alkalommal egy nemzetközi, tripartit alapon működő fórumon, ahol elsajátíthatnák azt a kultúrát, viselkedési módot, amely az ILO keretében természetes.

## Hogyan ünnepli Magyarország a 100 éves ILO-t?

Az 1919-ben megalakult ILO-ban Magyarország 1922-től teljes jogú tag. Az elmúlt egy évszázad nagymértékben hozzájárult az ország fejlődéséhez, a világban elfogadott és bevált módszerek hazai meghonosításához. Visszatekintve tehát van mit ünnepelnie Magyarországnak is. Az ILO-ban bevált alapelveket, értékeket átvette az Európai Unió is. A szociális párbeszéd fontosságát alapvetőnek ismeri el mindkét szervezet. Az elmúlt száz évhez méltó megünneplésre van szükség Magyarországon is az ENSZ legrégebbi tagszervezetére emlékezve.

## Újjá kellene éleszteni a nemzeti szintű, háromoldalú érdekegyeztetést!

Az ILO megalakulásának 100. évfordulója alkalmából a legméltóbb megemlékezés az lehetne, ha a munka világában újjá alakulna a nemzeti szintű érdekegyeztető fórum. A Nemzeti Munkaügyi Tanács (vagy más nevű testület) létrehozása és hatékony működtetése újabb lökést adhatna a magyar gazdaság fejlődésének, a dolgozók életminősége javulásának. Ez a döntés nem igényelne nagy beruházást, a hozama viszont - a nemzetközi példák alapján is - óriási lenne.

Tisztelt Munkaadók, Tisztelt Kormány és Tisztelt Szakszervezetek!

**Alakítsuk újjá a munka világában a tripartit típusú érdekegyeztető fórumot!** Ha egyszer már sikerült, akkor – megfelelő szándék esetén – másodszorra is sikerülni fog.