

# Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata

62. évfolyam

2019 / 6. szám

## FÓKUSZBAN

- 2 *Bagó József*: A munka 2050-ben

## ELEMZÉSEK, VÉLEMÉNYEK

- 6 *Szászvári Karina – Csillag Sára – Csizmadia Péter – Hidegh Anna Laura*: Magyarországi kis- és középvállalkozások készség-szükségletei
- 13 *Lenyu Tímea – Sebők Marianna*: Az ingázás hatása a munkavállalók mentális és fizikai állapotára – szekunder kutatás tükrében I. rész
- 26 *Milassin Anda Nóra*: Egy idegen kultúrába való beilleszkedés gátló tényezői, egyéni szintű érzelmi reakciók és a beilleszkedés szakaszai
- 34 *Fülöp Zoltán – Pistrui Bence*: Technológiai lehetőségek a nők munkakörülményeinek javítására

## KRÓNIKA

- 41 *Poór József – Zsigri Ferenc – Sós Tamás*: A német minta és a hazai gyakorlat a felsőoktatási duális képzés területén
- 55 *Tóth Renáta – Temesszentandrás Judit*: Az Ifjúsági Garancia az Európai Unióban és Magyarországon
- 62 *Norbert Thom – Zöldréti Attila*: Ajánlások a gyakornok (trainee) programok sikeres lebonyolításához.
- 70 *H. Nagy Judit*: Megszűnt a munkabiztonság kiemelkedő szakmai folyóirata

---

**Főszerkesztő:** Munkácsy Ferenc

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

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

**ISSN 2064-3748**

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

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

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

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

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

A közleményekben a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik.

BAGÓ JÓZSEF

## A MUNKA 2050-BEN

Számos esetet tudunk arra, hogy az emberiségnek szüksége van jövőmondókra. Különösen érdekes lehet, ha az alapvetően a múlttal foglalkozó történelemtudomány mai képviselője fogalmaz meg új gondolatokat a jövőbe tekintve.

**Yuval Noah Harari** történész itthon korábban megjelent könyvei voltaképpen történelmi narratívák voltak. A *Sapiens* (Harari, 2015) az emberiség múltjával foglalkozott, azt vizsgálta – ahogy ő fogalmaz –, hogyan vált egy jelentéktelen majom a Föld bolygó urává. A későbbi *Homo Deus* (Harari, 2017) pedig az élet hosszú távú jövőjét kutatta, azon elmélkedett, hogyan válhat az ember végül istenné, és hogy mi lehet majd az értelem és a tudat sorsa.

Harari új könyve, a *21 lecke a 21. századra* (Harari, 2018) nem történelmi magyarázat, hanem a minket jóval közvetlenebbül érintő szociális, gazdasági és politikai válságokra összpontosít, azokkal a fenyegetésekkel foglalkozik, amelyek a jóléti államot és egyes intézményeket, így például az Európai Uniót érintik. Fő kérdései: Mi történik most? Melyek a jelen legnagyobb kihívásai és döntései? Mire figyeljünk? Mire tanítsuk gyerekeinket? A 21 esszé voltaképpen egymáshoz kapcsolódó (olykor a fő tételeket hangsúlyozó szövegismérléseket is tartalmazó) gondolatfüzér – átfogó történelmi, szellemtörténeti ismeretanyaggal, az elitkultúrára és/vagy a tömegkultúrára vonatkozó számtalan utalással, történet-, vallás- és ideológiakritikával, s főként az emberiség jövőjével kapcsolatos dilemmákkal. A jelen jegyzet ennek a kötetnek a munkára vonatkozó főbb gondolatait ismerteti, s egészíti ki reflexiókkal.

A szerzőt az a küldetés vezeti, hogy valamennyit csökkentsen a globális és helyi egyenlőtlenségeken, mégpedig úgy, hogy információkkal, illetve azok rendezésével segítse a nagyobb összefüggések átlátását. Megközelítése szerint zavarodott korban élünk, amikor a régi történetek összeomlottak, s még nem született új, hogy átvegye a helyüket. Megjegyezzük, éppen ezért értékesnek tűnik minden olyan mai próbálkozás, amely a világ, s főként a jelen folyamatai megértéséhez ad támpontot.

Módszere szerint a történelemtudományi szemléletbe bekapcsolja az info- és biotechnológia legújabb eredményeit. Indokolása szerint jelenleg két óriási forradalom összefolyását éljük meg. Egyfelől biológusok fejtik meg az emberi test, különösen az agy és az érzések rejtelmét. Másfelől komputertudósok biztosítanak korábban soha nem látott adatfeldolgozási kapacitást a számunkra. Amikor a biotechnológia forradalma összeolvad az információs technológiáéval, abból olyan algoritmusok születnek majd, amelyek jobban megértik az érzéseinket, mint saját magunk. A hatalom valószínűleg átszáll majd az emberekről a számítógépekre. A szabad akarat illúziója szertefoszlik, mivel napi rendszerességgel találkozunk majd olyan intézményekkel, vállalatokkal és kormányhivatalokkal, amelyek képesek megérteni és manipulálni mindaddig hozzáférhetetlen belső világunkat.

A perspektívája globális, ugyanakkor nem hanyagolja el az egyén szintjét sem.

Félelme, hogy a jelenlegi folyamatok eredményeképpen a hatalom egy parányi elit kezében összpontosul, míg a többség sorsa nem a kizsákmányolás lesz, hanem valami annál is rosszabb: a jelentéktelenség

---

Bagó József vezető-kormányfőtanácsos, Belügyminisztérium.

Aggódásának egyik alapja Oroszország politikai gyakorlata, ahol néhány oligarcha birtokolja az ország vagyonának és hatalmának zömét, majd a média fölött gyakorolt ellenőrzésüket arra használják, hogy elleplezzék e tevékenységüket, és bebetonozzák hatalmukat. Oroszország egyike a világ legegénylőtlenebb országainak, mivel a vagyon 87 százaléka a lakosság leggazdagabb tíz százalékának kezében koncentrálódik. A hivatalos cél szerint a régi idők dicsőségéhez kell visszatérni. Az alkalmazott eljárás a nacionalista, valamint a vallási kötődés kormányzati erősítése. Ez a receptet alkalmazza többek között India, Lengyelország, Törökország is. A minta vonzerejét alapjaiban kérdőjelezi meg azonban, a szerzőnek olyan emberrel még nem akadt dolga, aki arról álmodozott, hogy Oroszországban éljen.

A könyv az indító, a technológiai kihívásról szóló fejezetében kitüntetett helyen, számolhatunk úgy is, tehát a második leckeiben foglalkozik a munka kérdéskörével. A XXI. század közepére a munkát egy hármastérben tudja elképzelni, melynek elemei a technológiai változások, a társadalom állandó változása, haladni akarása, továbbá az aktuális állami berendezkedések biztonságra törekvése. A munka mintegy előre sorolása mindenképpen indokoltnak tűnik, összhangban van azzal, hogy a mostani század mintha újra felfedezné. Írói tapasztalata, hogy amikor a hallgatóság már nagyon unja, hogy mesterséges intelligenciáról, algoritmusokról és biotechnológiáról locsog, elég egyetlen varázsszót bedobni ahhoz, hogy elnyerje a hallgatóság figyelmét: a munka.

Igen, szaporodnak külföldön is és itthon is a munkát (bármit is jelentsen ez a fogalom) közép-pontba állító elemzések. Értelmezésem szerint mintegy szükségszerű is ez a felzárkózás, mivel egyes korábbi, XX. századi alapművekből maradhatott ki a munka, a munkavégzés értelmezése, hatása. Mai nézőpontból szinte meghökkentő, hogy például a hazai képzésben sok helyen jelenleg is alkalmazott és népszerű magyar szociológiai alapvetés csak érintőlegesen tárgyalja a munkát. Adatszerűen említve a tárgymutató alapján a foglalkoztatás fogalom összesen kilenc alkalommal, a foglalkoztatottság öt esetben, a „foglalkoztatottsági ráta” három ízben, illetve ennyi szövegrészletben fordul elő, a munka pedig (ebben a formulában) egyetlen egyszer sem. Összehasonlításképpen jelezzük, hogy a betegség kifejezés 35 szövegszletben található meg (Andorka, 2006). A fókuszok elhelyezése a mindenkori szerző döntése, célja.

A jövőbe tekintő történész mindjárt az elején leszögezi: *„Fogalmunk sincs, hogyan fest majd a munkaerőpiac 2050-ben”*. Említi a múltból az automatizálási pánikot, azaz a retteget, hogy az automatizálás tömeges munkanélküliséget fog okozni. Ugyanakkor sietve hozzáteszi, az ipari forradalom óta mindig legalább egy új munkahely keletkezett minden olyanak a helyébe, amelyik a gépek miatt szűnt meg, és az átlagos életszínvonal drámaian megemelkedett.

Az emberi képességek felől építi fel gondolatmenetét: fizikai valamint kognitív képességeket választ külön. A fizikai képességek tekintetében a gépek ma már felveszik versenyt az emberrel. Új helyzettel szembesít, hogy a csakis emberek által birtokolt kognitív képességekkel (tanulás, elemzés, kommunikáció, s mindenekelőtt az emberi érzelmek megértése) szemben ma már a mesterséges intelligencia (MI) kezd jobban teljesíteni. Állítja, nem ismer harmadik tevékenységi területet, tehát ténylegesen kihívást lát. Úgy látja, az MI olyan feladatokban is túlszárnyalhatja az embert, amelyek elvileg „intuíciót” igényelnek. Egy megfelelő szenzorokkal felszerelt MI az embernél sokkal pontosabban és megbízhatóan képes elvégezni az adott feladatot.

Mindent egybevetve 2050-re lehetővé válhat, hogy a számítógépek jobban teljesítsenek pl. az emberi pszichiátereknél, vagy akár a testőröknél. A számítógépek ráadásul jobban integrálhatók rugalmas hálózatba, mint az emberek. Az integrált hálózatok alkalmazása valószínűleg óriási előnyökkel jár majd az emberi társadalom számára. Kiragadva: az önvezető autók hálózatba szervezett kiépítése és bevezetése számítása szerint évente közel egymillió ember életét mente-

né meg. Következtetése szerint az automatizációt az egészségügy és a közlekedés területén ne akadályozzuk, hiszen végső soron az ember óvása a cél.

Közbe kell vetnünk, hogy számos (köztük több hazai) elemzés foglalkozik a tudós által explicit módon most nem említett, ún. nem kognitív készségekkel. A közgazdasági elemzések között viszonylag széles körben elfogadott, a személyiségpszichológiai irodalomban általánosan használt „Big Five”, vagy az angol kifejezések kezdőbetűiből „OCEAN” néven ismert nomenklátúra öt csoportba osztja az emberek nem kognitív készségeit: extrovertáltság, barátságosság, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás, nyitottság. E készségek, pontosabban e főcsoportokba sorolható készségek munkaerőpiaci felértékelődése napjainkban zajló, érvényes folyamat. (Fazekas, 2018).

Harari megközelítésében az automatizálás előtt úgymond komoly „akadály” a személyes gondozás (pl. betegápolás) belátható időn belüli kiválthatatlansága, továbbá a kreativitás, a kreatív munkák jelenléte. A művészetet is inti ugyanakkor, jobb, ha résen vannak.

Az MI azonban nemcsak vissz, hanem hoz is. Az emberi pilóták drónokkal történő helyettesítése például megszünteti ugyan a pilóták munkahelyeit, azonban új feladatokat termel például a karbantartás, a távirányítás, az adatelemzés és a kiberbiztonság terén. A 2050-es munkaerőpiacot sokkal inkább jellemezheti az ember–MI együttműködés, mint a versengés. Ezek a munkahelyek azonban nem fogják megoldani a nagyszámú képzetlen munkaerő problémáját. Elképzelhető, hogy egyszerre kell majd megküzdeni a magas munkanélküliséggel és a képzett munkaerő hiányával. Az új állások létrehozása és az emberek azokra történő átképzése nem egy egyszeri esemény lesz. Kulcsfontosságúvá válik az érzelmi állóképesség, hogy az állandó változáshoz az emberek alkalmazkodni tudjanak. A változások kezeléséhez valószínűleg az eddigieknél sokkal hatékonyabb stresszcsökkentő technikákat kell kidolgoznunk.

Veszélyes lenne azonban szerinte feltételezni, hogy a megszűnő munkahelyek kompenzálására (önmagában) elegendő új munka jön majd létre. A korábbi ipari forradalommal szemben az info- és biotechnológia 21. századi kihívásai összetettebbek.

A teendőinket három nagy csoportba sorolja, törekvés, hogy a régi munkák ne vesszenek el, teendők annak érdekében, hogy elegendő új munkát hozzunk létre, továbbá cselekvési irányok arra az esetre, ha az eltűnő munkák száma minden erőfeszítésünk ellenére jelentősen meghaladja a létrejövőket.

Nézőpontjából az aktuális kormányok lesznek felelősek a változások kezeléséért. Lassíthatják akár az automatizáció folyamatát, hogy csökkentsék annak sokkhatását. Az élethosszig tartó tanulás szektorát támogatni szükséges, továbbá megfelelő biztonsági hálót kell kiépíteni és fenntartani az elkerülhetetlen átmeneti időszakokra. El kell kezdeni azonban valamiféle új, ún. poszt-dolgozói társadalmi, gazdasági és politikai modelleket keresni. A vezérlő elv az lehet, hogy az embereket kell menteni, s nem a munkahelyeket. Sok munka ma már valójában lélekölő robot, amit nem is érdemes megvédeni.

Az új modellekhez az egyik ötlet az alapjövedelem, a másik, hogy szélesíteni kell azon tevékenységek körét, amelyet (bér)munkának ismerünk el. Az is lehetséges elvileg, hogy nem jövedelmet adunk, hanem egyetemes alapszolgáltatásokat. Már most látható ellentmondás, hogy ezeket a modelleket azok az országok próbálgatják, amelyek a gazdasági világhálóban nem a leggyengébb láncszemek. Holott pont ezek a gyengébb országok a legveszélyeztetettebbek.

Harari szerint, amennyiben sikerül az egyetemes biztonsági hálót erős közösségekkel és értelmes tevékenységekkel társítanunk, akkor az, hogy a munkánkat elveszik majd az algoritmusok, akár áldásnak is bizonyulhat. Globálisabb szempontból írja: az azonban, hogy elveszítjük az irányítást az életünk fölött, sokkalta rémisztőbb lehetőség. A tömeges munkanélküliségnél is jobban kell aggódnunk amiatt, hogy a hatalom az emberekéből az algoritmusok kezébe kerül.

**Irodalomjegyzék:**

Andorka Rudolf (2006): Bevezetés a szociológiába. Osiris, Budapest.

Fazekas Károly (2018): Nem-kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon. Magyar Tudomány 179. 1. szám.

Harari, Yuval Noah (2015): Sapiens. Az emberiség rövid története. Animus Kiadó, Budapest.

Harari, Yuval Noah (2017): Homo Deus. A holnap rövid története. Animus Kiadó, Budapest.

Harari, Yuval Noah (2018): 21 lecke a 21. századra. Animus Kiadó, Budapest.

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

## MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÉSZSÉG-SZÜKSÉGLETEI

### Készségek

Ha vállalati szinten szeretnénk megérteni a készség fogalmát, akkor tisztázni kell, hogy mit értünk készség alatt. A „készség” egy összetett gyűjtőfogalom, amely a különböző képességek, készségek és néha még az attitűdök széles skáláját is magában foglalja - ennek megfelelően számos meghatározása létezik. Értelmezésünkben a készségek azok a megszerzett képességek vagy jártasságok, amelyek lehetővé teszik az egyének számára, hogy egy adott kontextusban megkönnyítsék feladataik elvégzését, beleértve a kognitív, technikai, intra- és interperszonális képességeket. Érdemes különbséget tenni a kemény (hard) és a lágy (soft) készségek között (Laker–Powell, 2011).

A kemény készségek magukban foglalják a kognitív és funkcionális készségeket is. Kognitív készségek alatt azokat a tudás-jellegű készségeket értjük, amelyek az absztrakt intelligencia konkrét megjelenésének tekinthetők, de a fogalom szélesebb értelemben véve magában foglalja az intellektuális készségeket és azok konkrét szituációkban való megjelenését is (tehát azt a készséget is, hogy az absztrakt tudást képes legyen valaki használni egy adott kontextusban) (Collin, 1997). A funkcionális készségek – amelyek szorosabb kapcsolatban vannak a teljesítménnyel – olyan célorientált, jól strukturált viselkedésekre utalnak, amelyek csak gyakorlatban szerezhetőek meg, és amelyek idővel rutinná válhatnak (pl. a használatukhoz szükséges kognitív erőfeszítések jelentősége csökken az alkalmazás során). Tehát valamilyen gyakorlati helyzethez kötődő funkcióban használjuk őket, de nem a szituációhoz, hanem elsősorban az egyénhez kapcsolódnak (Winterton et al., 2006).

A lágy készségek meghatározása ennél sokkal problematikusabb. A „lágy készség” kifejezés a különböző képességek és adottságok széles körét fedi le. A definíciók többségében közös elem, hogy megjelenik bennük a viselkedési (magatartási) elem és a társas/szociális vonatkozások. Sőt olyan elméletek is ismeretesek, amelyek egy közös alapot teremtő személyiségpszichológiai megközelítésből indulnak ki és öt univerzális faktorba rendezik a nem kognitív készségeket – extrovertáltság, barátságosság, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás, nyitottság – annak érdekében, hogy jól azonosíthatók és mérhetőek legyenek (Fazekas, 2018). Megközelítésünkben a lágy készségek a nem technikai és nem kognitív intra- és interperszonális képességekre utalnak, amelyek meghatározzák illetve hatással vannak a munkahelyi viselkedésre (Hurrell, 2013). Mindazon egyéni intellektuális készségekre, érzelmi és attitűdbeli tényezőkre vonatkoznak, amelyek hozzájárulnak a környezethez való alkalmazkodáshoz, és lehetővé teszik a társas környezetben betöltött szerepek sikeres megvalósítását. Sőt, ide sorolhatók azok a (meta)készségek is, amelyek lehetővé teszik az egyén számára újabb készségek elsajátítását.

Grugulis és munkatársai (2004) a készségeket szélesebb kontextusba helyezik: megkülönböztetik az egyénben rejlő készségeket, a munka elvégzéséhez szükséges készségeket, és a társadalmi

---

Szászvári Karina főiskolai docens, BGE PSZK.  
Csillag Sára egyetemi docens, dékán, BGE PSZK.  
Csizmadia Péter tudományos munkatárs, BGE PSZK.  
Hidegh Anna Laura főiskolai docens, BGE PSZK.

környezet által konstruált készségeket, amelyek a gazdasági szereplőknek a készségekre vonatkozó észlelését és meghatározását jelenti. A készség tehát nemcsak az egyes munkavállalók szintjén értelmezhető, hanem szélesebb, szervezeti, sőt gazdasági kontextusba ágyazottan is.

A készségek kontextusba ágyazottsága lehet magyarázat arra, hogy a 21. század gazdasági és technológiai változásai a munkaerőpiacon megváltoztatták a kemény és a lágy készségekre vonatkozó igényeket. Ennek gyökere a munkafeladatok tartalmában bekövetkező változásokban keresendő, ami elsősorban a fejlett országokat érinti. Autor (2013 in Fazekas, 2018) szerint az elmúlt 60 évben erőteljes növekedést mutatnak azok a munkafeladatok, amelyek nem-rutin kognitív illetve szociális készségeket igényelnek. Emellett fontos az a tendencia is, miszerint a technológiai fejlődés és robotizáció elsősorban a rutinfeladatokat automatizálja, ugyanakkora személyes kapcsolatokra és együttműködésre épülő, nem-rutin jellegű feladatokban a lágy készségek felértékelődéséhez vezet (Fazekas, 2018).

Nemeskéri (2014) hazai, elsősorban nagyvállalati mintán végzett munkáltatói elvárásokat összegző tanulmányában megállapítja, hogy a munkaerőpiacon jelentős elmozdulás figyelhető meg a munkáltatók által elvárt munkavállalói készségekben: míg az oktatási intézmények még mindig a kemény készségekre helyezik a hangsúlyt, és ennek következtében a viselkedésre és személyiségre vonatkozó fejlesztéseket elhanyagolják, addig a munkáltatók részéről a változó gazdasági, technológiai követelmények közepette egyre kívánatosabbak az alkalmazkodást lehetővé tévő lágy készségek, mint a motiváció, a tanulási hajlandóság, vagy a fejlődési igény.

Egyre nő azoknak a kutatásoknak a száma, amelyek a kisvállalatoknak a nagyvállalatokhoz képest eltérő működését hangsúlyozzák. Amennyiben a kisvállalatok belső munkamegosztása és munkaszervezési mintázatai különböznek a nagy társaikétól, joggal feltételezhető, hogy a munkavállalókkal kapcsolatos készségigényük eltérő, a készségfejlesztés és a készségek felhasználása is sajátos módon történik esetükben (Lange et al, 2000). Ezért kutatásunkkal arra keressük a választ, hogy a hazai kisvállalatok milyen készség-igényeket fogalmazznak meg munkavállalóikkal szemben.

## **Kutatási cél és módszertan**

A kkv-k HR gyakorlatát feltáró kvalitatív kutatásunk bemutatásának második részében<sup>1</sup> a kisvállalatok munkavállalókkal kapcsolatos készségelvárásainak azonosítására fókuszálunk. Kutatási kérdésünk arra vonatkozik, hogy milyen munkavállalói készség-elvárások hangsúlyosak a kkv-szektorban?

Egy korábbi, kis- és középvállalkozásokra vonatkozó kvantitatív felmérés (Kása et al, 2017) eredményeként rendelkezésünkre álló adatbázisból a kvalitatív kutatásokra jellemző célzott mintaválasztást (Silverman, 2008) alkalmazva 12 kisvállalkozást választottunk a közép-magyarországi régióból. A kutatás feltáró jellege miatt a mintát nem korlátoztuk tevékenységi terület alapján – a mintában volt textilipari, informatikai, építőipari, élelmiszeripari, vegyipari, fuvarozó, humán szolgáltató és informatikai cég is. Így alkalmunk nyílt arra, hogy az esetlegesen létező iparági jellegzetességeket feltérképezzük. A foglalkoztatottak száma 15 és 110 fő között volt.

Az adatgyűjtés során 1-2,5 órás félig strukturált interjúkat készítettünk a kiválasztott cégek tulajdonosaival a cégek telephelyein (amennyiben erre lehetőségünk volt). Feltételeztük, hogy a tulajdonosnak kritikus szerepe van a HR gyakorlatok alakításában, illetve képes érvényes be-

---

<sup>1</sup> Korábbi tanulmányunkat lásd (Hidegh et al., 2019) illetve (Csillag et al., 2019).

számolót adni ezekről a folyamatokról. Az adatelemzés első fázisa a kódolás volt. Minden interjút a kutatócsoport legalább két tagja kódolt. A második fázisban az egyes kódokhoz tartozó interjúszövegeket újra elolvastuk és a kondenzáció (Kvale, 2007) módszerét használva már értelmezéseket is tartalmazó sűrített szövegeket hoztunk létre, amelyekben a mintázatok és összefüggések feltárására törekedtünk.

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

## **A kutatás eredményeinek bemutatása**

### **A kisvállalatok készségei**

Az általunk vizsgált cégek tevékenységi körük, piaci helyzetük és az általuk használt technológiai tekintetében meglehetősen heterogén képet mutattak. Ez meglehetősen nehéz helyzet elé állított bennünket, amikor az interjúalanyok által érzékelt készség-igényeket megpróbáltuk rendszerezni. Az interjúalanyok által direkt vagy indirekt módon megemlített készségek, amelyeket vagy használnak, vagy amelyekkel kapcsolatban hiányt jeleztek, nagyon sokfélék és nehezen összehasonlíthatók egymással.

Eredményeink szerint a megkérdezett cégvezetők a készségeket nem a személyekhez, hanem sokkal inkább a munkaszituációkhoz kapcsolják, ezért a különböző készségek tekintetében igen nagy változatosságot tapasztaltunk az iparági hovatartozás, a munkafeladatok jellege, illetve a fizikai/szellemi dimenzió megkülönböztetése alapján. Ennek ellenére jól azonosíthatók voltak olyan munkáltatói igények is, amelyek a korábban leírt kemény készségekkel szemben a lágy készségekhez kapcsolódnak, és jelen voltak csaknem mindegyik mintába került cégben, függetlenül annak ágazati hovatartozásától vagy egyéb strukturális jellemzőitől.

A fenti szempontokra való tekintettel és a szakirodalmi előzmények figyelembe vételével az interjúkban azonosított készségigényeket a „kemény” és a „lágy” készségek dichotómiája alapján mutatjuk be és értelmezzük.

### **„Kemény” készségek**

A kemény készségek tekintetében tapasztaltuk a legnagyobb diverzitást a vizsgált cégek strukturális jellemzőitől függően. Interjúalanyaink különféle kognitív és funkcionális készségeket említettek meg, mint cégük napi működésének elengedhetetlenül szükséges feltételeit.

*(táblázat a következő oldalon)*

1. TÁBLÁZAT: AZ AZONOSÍTOTT KOGNITÍV KÉSZSÉGEK

Munkakör	Kognitív készségek
Mérnök	Gyártás, gyártástechnológia, folyamatmodellezés, kockázatelemzés Termékismeret Tervezési tudás Kereskedelmi ismeretek
Hentes	Termék- és áruismeret Pénztárgép kezelése, számlázás
Eladó	Pénztárgép kezelése, számlázás
Építőmunkás	Szerszám- és gépismeret
Adminisztratív munkatárs	Adminisztrációs tudás
Teherautósófőr	Kötelező adminisztráció ismerete, közúti árufuvarozási és közlekedési ismeretek
Programozó/informatikus	Programozási nyelvek

A táblázatból jól látható, hogy a vállalatok munkakörökhöz rendelten sokféle készség-igényt fogalmaztak meg. Az azonosított készségeken belül két alapvető típust lehet megkülönböztetni. Az egyik típust olyan készségek alkotják, amelyek közvetlenül kapcsolódnak azoknak a termékeknek és/vagy szolgáltatásoknak az előállításához, amelyek a termelési/üzleti folyamat kimeneteiként jelennek meg, és arra vonatkoznak, hogy a munkavállalók mennyire vannak tisztában a termékek fizikai jellemzőivel. Ezek a készségek olyan tudáson alapulnak, amelyek tényszerűek, és elsősorban kódolt információk (szövegek, vizuális szimbólumok, stb.) memorizálása révén sajátíthatók el. A szakirodalom ezt deklaratív tudásként (pl. tudni mit) számon tartott tudástípusként is említi (Winterton et al., 2006).

Ezt az egyik cég vezetője a következőképpen fogalmazta meg:

*„... rengeteg mérnökre van szükség, aki egy gyártást, gyártástechnológiát kézben tart, apró javításokat elvégez, működtet.” (C4)*

A kognitív készségek másik típusa a procedurális tudásra épül, amely folyamatokhoz kötődik, és olyan tudásokra vonatkozik, mint például a számlázási programok vagy a technológia ismerete, de ide tartoznak a (műszaki) tervezési ismeretek is. Ez a tudástípus is kognitív jellegű, de a deklaratív tudásokhoz képest szélesebb körű, mert magába foglalja a szélesebb perspektívából való rálátás képességét és bizonyos technikai/technológiai alapelvek megértését is. Többnyire a korábbi tudások kombinációjára és azok specifikus kontextusokban való használatára épül.

*„Most már automatizált számítógépes, SAP, meg a fene tudja még milyen rendszerek vannak, de egyre kevesebb olyan ember van, akinek ha azt mondják hogy 'portálmáró', el tudja képzelni hogy mekkora, hogy néz ki és miket kell megadni hozzá - kell tudni, hogy mi van mögötte, tehát mi a hardver -ha nem tudják, hogy milyen technológiára dolgoznak akkor nem lehet dolgozni. (...) Kéves ilyen integrált tudás van, hiszen itt nagyon sok szakma kell - egy személykocsiban is van vagy tízezer féle alkatrész - és át kell látni.”(C8)*

A kognitív jellegű, specifikus vagy kemény készségek mellett funkcionális készségeket is azonosítottunk. A megkérdezett cégvezetők számára a jártasság és munkatapasztalat nem volt kiemelten fontos, szemben az olyan generikus készségekkel, mint például a szakmai tapasztalat és elkötelezettség, problémamegoldó képességek vagy nyelvtudás. Nem csak ezeknek a készségeknek a relatív fontosságát hangsúlyozták, hanem kifejezetten úgy hivatkoztak rájuk, mint érzékelt tu-

dás- vagy készséghiányokra. A (hiányolt) funkcionális készségeknek a többsége a munkahelyi kereteken kívül, többnyire a formális oktatás eredményeképpen vagy a szabályok és közösségi viselkedés-minták a társas tanulás révén sajátíthatók el.

### „Lágy” készségek

A lágy készségeken belül számos munkáltatói készségigényt azonosítottunk:

- Emberi hozzáállás (több helyen)
- Motiváció, érdeklődés (több helyen)
- Önállóság a munkavégzésben (több helyen)
- Szakma iránti elkötelezettség, mint prioritás (C8)
- Együttműködés (több helyen)
- Természetesség, kapcsolatteremtés és -fenntartás (C10, munkakör: értékesítés)
- Udvariasság (C9, munkakör: eladó)
- Lojalitás, elkötelezettség, kötődés (több helyen)
- Hibákhoz/kihívásokhoz való hozzáállás (több helyen)
- Tanulásra való igény, hajlandóság (több helyen)
- Problémákkal szembeni attitűdök (több helyen)
- Konstruktív gondolkodás (C8, munkakör: mérnök)
- Hibákból tanulás (C8, munkakör: mérnök)

A fenti készségigényekre mutatunk be néhány interjúrészletet:

- együttműködés és tanulásra való hajlandóság:

*„... nagyon fontos a kommunikáció, illetve a tanulásra való hajlandóság vagy igény, hogy folyamatosan képezzék magukat ezen a területen, illetve tudjanak nagyon jól kommunikálni.” (C7)*

- hibákhoz/kihívásokhoz való hozzáállás és problémákkal szembeni attitűdök:

*„...amikor a juniort és a szeniort kellett összevetni, akkor csomószor az volt, hogy egy huszonéves, friss tudással rendelkező, de technológiailag kevesebb tapasztalattal rendelkező, mint mondjuk egy nálánál jóval idősebb ember, de például megszerezte a prezentációs készséget, vagy hogy hogy álljon hozzá egy hibához, hogyan essen neki egy kihívásnak. Lehet, hogy pont tudja ellensúlyozni ezt a technológiai hiányosságot.” (C7)*

- motiváció, érdeklődés és emberi hozzáállás:

*„Nekem a legfontosabb tényező az lenne, hogy mennyire akar dolgozni. Mindegy, hogy mennyire tud, a lényeg, hogy mennyire akar! Akik itt vannak, az emberek többsége, egy tényezőben nagyon kimagaslók, hogy akarnak dolgozni. Ez a közös bennünk, a tettvágy. Azt nézik, hogy hogy igen és nem azt, hogy hogy nem.” (C12)*

Az eredményeink alapján a lágy készségeken belül három jól elkülöníthető készségcsoportot lehet megkülönböztetni. A lágy készségek első csoportja a munkához és a szervezethez való személyes viszonyra vonatkozik. Olyan készségek tartoznak ide, mint a motiváció, kezdeményező-készség, munkaetika, autonómia, elkötelezettség, (ön)fegyelem, sőt néha az engedelmesség is:

*„... alapvető probléma, hogy nem tudják, hogy mi az, hogy gyár. Nem tudják, hogy en bloc, hogy kell egy gyárban viselkedni, kommunikálni.” (C4)*

*„Nem látja az ember azt, hogy meg akarják tartani a munkahelyüket. Olyan dolgokat megengednek stílusban, tiszteletben, ami már túlmegy egy határon. Én azt gondolom, hogy aki évekig normálisan, pontosan és rendesen fizet, az elvárhatja, hogy tisztelet legyen a munkáltató felé a munkavállaló részéről.” (C6)*

*„Mi nem úgy állunk hozzá, ahogy nagyon sok cég hozzááll, hogy délután 4 óra után már nem veszünk fel a telefont vagy este 8-kor valaki felháborodik, ha felhívják munkaügyben. Mi ugyanezt várjuk el a nálunk dolgozó emberektől. Tehát a pihenő idejüket mindenki megkapja, de gyakorlatilag teljes odaadást és lojalitást várunk el a cég részére.” (C6)*

A lány készségek második csoportja magában foglalja mindazon képességeket és attitűdöket, amelyek az egyének más személyekhez való viszonyát szabályozzák a különféle szociális kontextusokban, mint például az 'alapvető emberi hozzáállás', nyitottság, együttműködési hajlandóság, a pozitív emberi kapcsolatok kialakításának és fenntartásának képessége.

*„Hát szerintem a szeniornál is még inkább ez, hogy az ügyfélközpontúság jelenjen meg minden vetületben. Tehát kommunikációban, megjelenésben egyáltalán. Egy ötven éves fejlesztő sem biztos, hogy annyira tudja szociálisan kezelni a dolgait vagy éppen tud kommunikálni, sőt. Ez egy nagy hiányosság. Tehát amikor így a junior-seniort kellett összevetni, akkor csomószor az volt, hogy egy huszoneves, friss tudással rendelkező, de mondjuk technológiailag nyilván nincs olyan tapasztalata, mint mondjuk egy nálánál jóval idősebb embernek, de mondjuk megszerezte azt a prezentációs készséget, azt, hogy hogy álljon hozzá egy hibához, hogyan essen neki egy kihívásnak.” (C7)*

A lány készségek harmadik csoportja az innovációhoz és a tanuláshoz kapcsolódik, és olyan készségeket foglal magában, mint a tanulási attitűdök, a konstruktív gondolkodás, a problémákkal és hibákkal kapcsolatos attitűdök, stb.

*„Hanem inkább nagyon fontos a kommunikáció, illetve a tanulásra való kényszer. Vagy nem is kényszer, hanem a hajlandóság vagy igény, hogy folyamatosan képezzék magukat ezen a területen, illetve tudjanak nagyon jól kommunikálni.” (C7)*

*„Ha én azt mondom, az alkalmazottnak, hogy én szeretnék egy jó dashboardot, akkor ne azt kezdje el nekem magyarázni, hogy rendben, lefejlesztjük két hónap alatt, hanem ő mondja magától, hogy 'oké, a template-et azt itt meg tudjuk venni ennyiért, stb....' (C2)*

### **A készségeket érintő további megállapítások**

A fent ismertetett eredményeinken túl néhány további érdekes tapasztalatra is szert tettünk.

Az egyik legfontosabb, hogy az IT szektorban látványosan csökken a formális végzettség jelentősége, sok fejlesztő nem fejezi be az iskolát. Ez a gyakorlati szituációkhoz kötött, funkcionális készségek és a lány készségek iránti igények erősödésére hívja fel a figyelmet. Érdekes módon ez nem általánosítható a mérnöki területen, ugyanakkor kettős elvárásrendszerrel is találkoztunk. Míg feldolgozóiparban (gyártásban) elsősorban a gyakorlati, gyártástechnológiai ismereteket hiányolják, azaz funkcionális készséghiányról számoltak be, addig a tervezésben éppen a szükséges kognitív készségek - az elméleti (MA) tudást és szakmailag megalapozott gondolkodásmód - hiányát fogalmazták meg. Ezzel ellentétes tapasztalatot is szereztünk, volt olyan tulajdonos, aki szerint a mérnökök az egyetemen megszerzik a szükséges kognitív készségeket, a specializációnak, azaz a funkcionális készségek megszerzésének már a vállalatoknál kellene megtörténnie. Egy tervezőirodánál arról számoltak be, hogy a magasabb szintű intellektuális tevékenységeknél fontos a kemény és lány készségek együttes fejlesztése, azaz a szakmai tudás mellett a szakmai orientáció és szocializáció fejlesztésére is szükség van. Sőt, az egyik interjúalany szerint a főiskolai, azaz BA szintű képzettséggel rendelkezőknek inkább felhasználói (funkcionális készség), az egyetemet (MA-t) végzetteknek pedig inkább a kognitív készségeik fejlettebbek, ugyanakkor a lány készségekre vonatkozóan hasonló elvárásokat fogalmaztak meg mindkét végzettség esetén.

## Összegzés

A kvk-k körében végzett kutatásunk alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy bár a tudások és készségek iránti kereslet meglehetősen sokszínű és erősen függ a vállalkozások olyan strukturális jellemzőitől, mint az ágazat, a tevékenység jellege, az általuk használt technológia érettsége stb., mégis kirajzolódnak mind a kemény, mind a lágy készségek esetében bizonyos mintázatok.

A kemény készségekkel kapcsolatban – jártasság és munkatapasztalat – a munkáltatók elnézőek, ezzel szemben a lágy készségekkel kapcsolatos elvárások meghatározó jelentőségűek a számukra. Ezen a téren erózióról és jelentős hiányokról számolnak be. Úgy tűnik, hogy a kognitív készségek fejlesztésének területén van tennivaló, nagy valószínűséggel az eredményes tudásátadás folyamata és módszerei nagyobb figyelmet igényelnek a jövőben.

A lágy készségek olyan általános, tehát nem kizárólag egy adott szervezeti/technológiai környezetben használható készségek (motiváció, elkötelezettség, tisztelet, problémafókusz stb.) összessége, amelyek jelentősége a munkaerőpiacon, ezen belül is a kisvállalatok körében felértékelődött, ami felhívja a figyelmet arra, hogy a jövőben fokozottan szükséges figyelmet fordítani a fejlesztésükre a kisiskolás kortól egészen a felnőttképzésig.

Összességében azt is elmondhatjuk, hogy a készségigényekben a kisvállalatok hasonló tendenciát mutatnak nagyobb társaikhoz.

### Irodalomjegyzék:

- Collin, A. (1997): Learning and development. In Beardwell, I. – Holden, L. (szerk.) Human resource management: a contemporary perspective. 2nd ed. London: Pitman, 282-344. o.
- Csillag Sára – Csizmadia Péter – Hidegh Anna Laura – Szászvári Karina (2019): What makes small beautiful? Learning and development in small firms. Human Resource Development International. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1641351>
- Fazekas Károly (2018): Nem-kognitív készségek hiánya munkaerőpiacon. Magyar Tudomány 179. 1. szám, 24–36. o. DOI: 10.1556/2065.179.2018.1.3
- Grugulis, I. – Warhurst, C. – Keep, E (2004): What's happening to skill? In Warhurst, C. - Grugulis, I. – Keep E. (szerk.) The Skills That Matter. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 1–18. o.
- Hidegh Anna Laura – Szászvári Karina – Csillag Sára – Csizmadia Péter (2019) Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata: egy kvalitatív kutatás eredményei. Munkaügyi Szemle, 62. 4. szám, 32-40. o.
- Hurrell, S. –Scholarios, D. – Thompson, P. (2013): More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills. Economic and Industrial Democracy 34. 1. szám, 161–182. o.
- Laker, D. R. – Powell, J. L. (2011): The Differences between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer. Human Resource Development Quarterly 22. 1. szám, 111-122. o.
- Lange, T. – Ottens, M. – Taylor, A. (2000): SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. Journal of European Industrial Training, 24. 1. szám, 5-11. o.
- Kása Richárd – Radácsi László. – Csákné Filep Judit. (2017) Családi vállalkozások Magyarországon. (Working Paper No. 1). Budapest Business School. Budapest LAB Entrepreneurship Center.
- Kvale, S. (2007): Doing Interviews. London: Sage.
- Nemeskéri Gyula (2014): A foglalkoztathatóság általános kompetencia követelményei. Munkaügyi Szemle, 57. 2. szám.
- Silverman, D. (2008): Doing Qualitative Research: A Practical Handbook. London: SAGE.
- Winterton, J. – Delamare, F. –Stringfellow, E. (2006): Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. Cedefop Reference series; 64. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

LENYU TÍMEA – SEBŐK MARIANNA

## AZ INGÁZÁS HATÁSA A MUNKAVÁLLALÓK MENTÁLIS ÉS FIZIKAI ÁLLAPOTÁRA – SZEKUNDER KUTATÁS TÜKRÉBEN (I. RÉSZ)

### Bevezetés

Mobilitási szempontból a globalizáció jelensége nagy hatást gyakorolt hazánkra, nemzetközileg fontos kiemelni a 2004-es Európai Unióhoz és a 2007-es schengeni egyezményhez való csatlakozásunkat, melyek a külföldi munkalehetőségek tekintetében kaput nyitottak a magyar lakosság számára. A magyarokhoz fűződő sztereotípiával ellentétben – mely szerint a magyarok „röghöz kötöttek” – nem csak országhatáron kívüli, hanem azon belüli mobilitásunk is növekedett az elmúlt évtizedekben. Kiemelendő az ingázással kapcsolatos tendencia, hiszen a Központi Statisztikai Hivatal adatai jól szemléltetik, hogy a napi ingázók száma 1990-ben a foglalkoztatottak csupán 25,3%-a volt, ezzel szemben 2011-ben már 34%-ra nőtt ez a szám (KSH, 2015). Ezen statisztikai adat alapján pozitív következtetést vonhatunk le, hiszen megállapítható, hogy mobilisabbá váltunk az elmúlt két évtizedben, azonban fontos megvizsgálni, hogy az ingázó életmód milyen következményekkel jár. Többek között felmerülhet a kérdés, hogy mekkora az az időintervallum, amely még pozitívan befolyásolja mindennapjainkat és mikortól beszélhetünk káros, negatív hatásról. Számos nemzetközi irodalom tanulmányozza ezt a kérdéskört, ugyanakkor hazánkban az egészségügyi (szellemi és fizikális) hatások vizsgálatára vonatkozó kutatás nem igazán áll rendelkezésünkre

A jelen kutatás arra keresi a választ, hogy ***a hazai foglalkoztatottakra milyen hatást gyakorol az ingázás? Milyen következményei vannak ennek az életmódnak az egészségügyi állapotokra? Mentális, illetve fizikális kondíciójukat tekintve milyen ráhatást gyakorol életükre az ingázás?***

### Mobilitás fogalmi tisztázása

Mobilitás alatt: „Az emberek hely és státusz változtatási képességét” értjük. (Dövényi, 2015) A meghatározás alapján megállapítható, hogy a mobilitásnak két eltérő ágát különböztethetjük meg, melyek a társadalmi és a térbeli kategóriák (Ekéné Zamárdi–Dövényi, 2010). Jelen kutatás szempontjából a térbeli mobilitás releváns, ami a populáció fizikai szinten történő kinézise (Gyarmati–Püski–Barta, 2000).

A térbeli mobilitás két nagy alkategóriára bontható, a vándorlásra, illetve az úgynevezett cirkulációs mozgásokra (Ekéné Zamárdi–Dövényi 2010). Ami a vándorlást, vagy más néven migrációt illeti, akkor beszélünk a jelenségről, ha a populáció lakóhelyének módosulása a közigazgatási határvonalának átívelésével történik. Különbőféle tényezők alapján számos megjelenési formáját különböztethetjük meg a migrációnak. Az első szempont, melynek alapján a különböző típusok differenciálhatóak, hogy a vándorlás az ország határát keresztezve vagy a határon belül történik-e. (Illés, 2000) Nem csak az ország, hanem a különböző megyék határai is szignifikáns szerepet játszanak ebből a szempontból, hiszen a megyéken belül intraregionális és az azokon túl nyúló

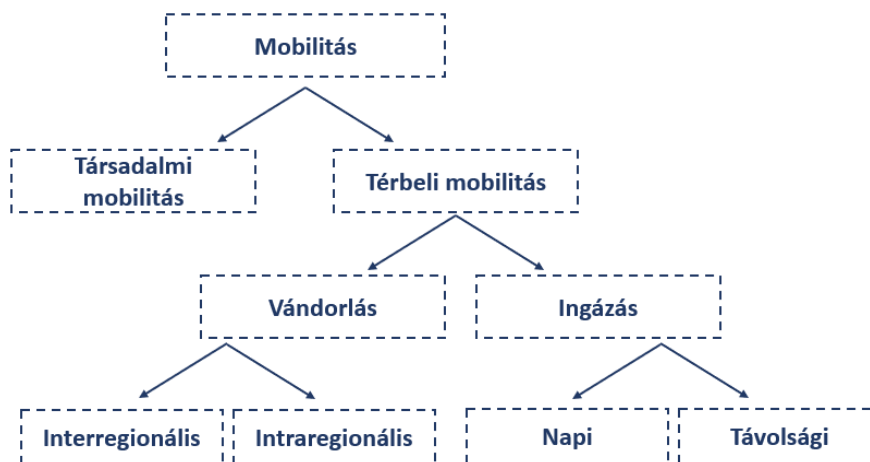
---

Lenyu Tímea munkaerőpiaci mobilitás kutató, Budapesti Corvinus Egyetem.  
Sebők Marianna egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem.

mozgások esetében interregionális kategória határozható meg. (Sebők, 2016) Ami a cirkulációs mozgásokat illeti, ide tartozik minden olyan periodikus helyváltoztatás, melynek során mindennapi igényeink kielégítése történik, illetve munkavégzés vagy tanulmányok folytatásának céljából végezzük (Ekéné–Dövényi 2010). Ebbe a kategóriába tartozik maga az ingázás is, amely során az adott személy munkába való közlekedése valósul meg a már említett adminisztratív határ átlépésével. Az ingázás gyakoriságától függően beszélhetünk napi, illetve távolsági ingázásról. (Szellő–Sebők, 2018)

A napi ingázók pontos meghatározásnál lényeges kiemelni, hogy nem csak a ténylegesen naponta ilyen formájú mobilitást végző személyek minősülnek napi ingázóknak, hanem azok is, akik mindezt 2-3 naponta teszik, azonban hangsúlyos az intenzitás, azaz a rendszeres utazás (KSH, 2016b). Ami a távolsági ingázókat illeti, azon személyek sorolhatóak ebbe a kategóriába, akik a napi ingázókkal szemben még ritkábban, például hetente, havonta teszik meg ezt az utat állandó lakcímük és a munkavégzés helye között (Szellő–Sebők, 2018). Ezen cirkulációs mozgás létrejöttéhez négy faktor megléte szükséges. A közigazgatási egységnek, mely az ingázás kiindulópontja, rendelkeznie kell szabad munkaerővel, s a célpontnak betöltetlen munkalehetőséggel. Ezen túlmenően ahhoz, hogy az ingázó eljusson egyik területről a másikra, elengedhetetlen az erre alkalmas forgalmi összeköttetés, illetve meghatározó az időtényező is, hiszen az ingázással töltött időnek a foglalkoztatott számára tolerálhatónak, megfelelőnek kell lennie. (Bóhm–Pál, 1979, in Illés, 2000) Összefoglalásképpen a mobilitás tagolódása, annak különböző elemei, típusai az 1. számú ábrán láthatók.

**1. ÁBRA: A MOBILITÁS SZERKEZETI BONTÁSA**



Forrás: Sebők, 2016: Munkaerő-piaci mobilitás Magyarországon, 27. o.

A magyar lakosságról él egy olyan sztereotípa, hogy „röghöz kötött” nemzet. Ezt jól szemlélteti az úgynevezett teljes vándorlási arányszám, amely azt fejezi ki, hogy egy magyarországi lakos egész életében átlagosan hányszor vált lakóhelyet (Bálint–Gödri, 2015). 2015-ben ez az adat 4-es értéket mutatott (KSH, 2016a), ami azt jelenti, hogy hazánkban átlagosan négy alkalommal történik vándorlás egy ember életében (ideiglenes és állandó típust is egybevetve), s ennek értéke az elmúlt évtizedekben se mutatott nagyobb változást (Bálint–Gödri, 2015). Összehasonlításként az Egyesült Államokban, amely az egyik legmobilisabbnak tekintett ország, átlagosan tizenegyszer (Sebők, 2016). Ezen arányszám alapján tehát akár helyénvalónak is tekinthető a hazánkról alkotott kép, azonban megvizsgálva a tendenciákat az elmúlt évtizedekben a napi ingázók számának növekedését tapasztalhatjuk (KSH, 2015), azaz ezen aspektusból mobilisabbá váltunk.

## **A kutatás szempontjából jelentősebb tendenciák, statisztikai adatok**

A magyarok ingázási szokásait legelőször az 1960-ban kivitelezett népszámlálás során kezdték felmérni, ami elsősorban a nagymértékű iparosodásra vezethető vissza. Ebben az időben egyfajta átstrukturálódás volt megfigyelhető: a mezőgazdaság szerepe egyre inkább visszaesett, s a lakóhelyektől távolabb eső, egyes területeken összpontosuló iparosodási folyamat így előidézte az ingázók számának növekedését. (Kiss–Szalkai, 2014) Ezen jelenség kialakulásához továbbá az is hozzájárult hazánkban, hogy az eddig mezőgazdasággal foglalkozók nem kívántak felhagyni a háztáji előállítással, ami további jövedelemforrást biztosított számukra (Andorka, 2006), ráadásul a szocialista rendszerben bizonyos infrastrukturális fejlesztések teljesen a háttérbe szorultak, mely a lakhatási körülményeket is negatívan befolyásolták, így számos lakos az ingázást választotta (Ladányi–Szelényi, 1997). Mindezek mellett fontos még kiemelni, hogy a jelenség elterjedéséhez nagyban hozzájárult az átalakulóban lévő közlekedési technológia is, hiszen egyre több eszköz állt rendelkezésre, amelyek lehetővé tették az ingázást. (Szabó, 1998).

A KSH 2011-es népszámlálási adatai alapján 1.340.831 fő a napi ingázó foglalkoztatottak száma, ami azt jelenti, hogy a 2011-ben nyilvántartott foglalkoztatottak számához [3.942.723 fő (KSH, 2014a)] viszonyítva 34% a napi ingázók aránya. (KSH, 2015) Az elmúlt évtizedek censusait megvizsgálva láthatjuk, hogy az 1960-as évektől kezdődően nagy számban gyarapodott ezen mobilitási módot választók száma, míg 1960-ban a munkavállalók 13%-a ingázott, 10 évvel később pedig már minden ötödik úgynevezett aktív kereső ingázóvá vált. A jelenség fokozódása azonban nem csak ezen évtizedre jellemző, napjainkban is ez a tendencia tapasztalható, s ma már minden harmadik munkavállaló ide sorolható (Lechner Tudásközpont, 2017). (KSH, 2015)

Ami a demográfiai oldalt illeti a női nem is egyre nagyobb számban képviseltette magát mind a foglalkoztatottak, mind az ingázók csoportjában (KSH, 2015), így a két nem közötti különbség az idő folyamán egyre szűkebb lett, 2011-ben már csak 10%-kal több férfi ingázott (KSH, 2014a). A korosztályok tekintetében a legaktívabbak a 30-39 év közöttiek, akiket a 40-49, majd a legfiatalabb korosztály követ, azaz összességében a fiatalabbak nagyobb arányban mutatnak ingázási hajlandóságot, ami többek között arra vezethető vissza, hogy könnyebben tolerálják az utazás esetleges negatív velejáróit, illetve gyermekvállalási időszak előtt nagyobb flexibilitással is rendelkeznek. Családi állapot terén az elvált és özvegy státuszú foglalkoztatottakhoz képest a házas, illetve egyedülálló munkavállalók nagyobb arányban ingáznak. (KSH, 2015)

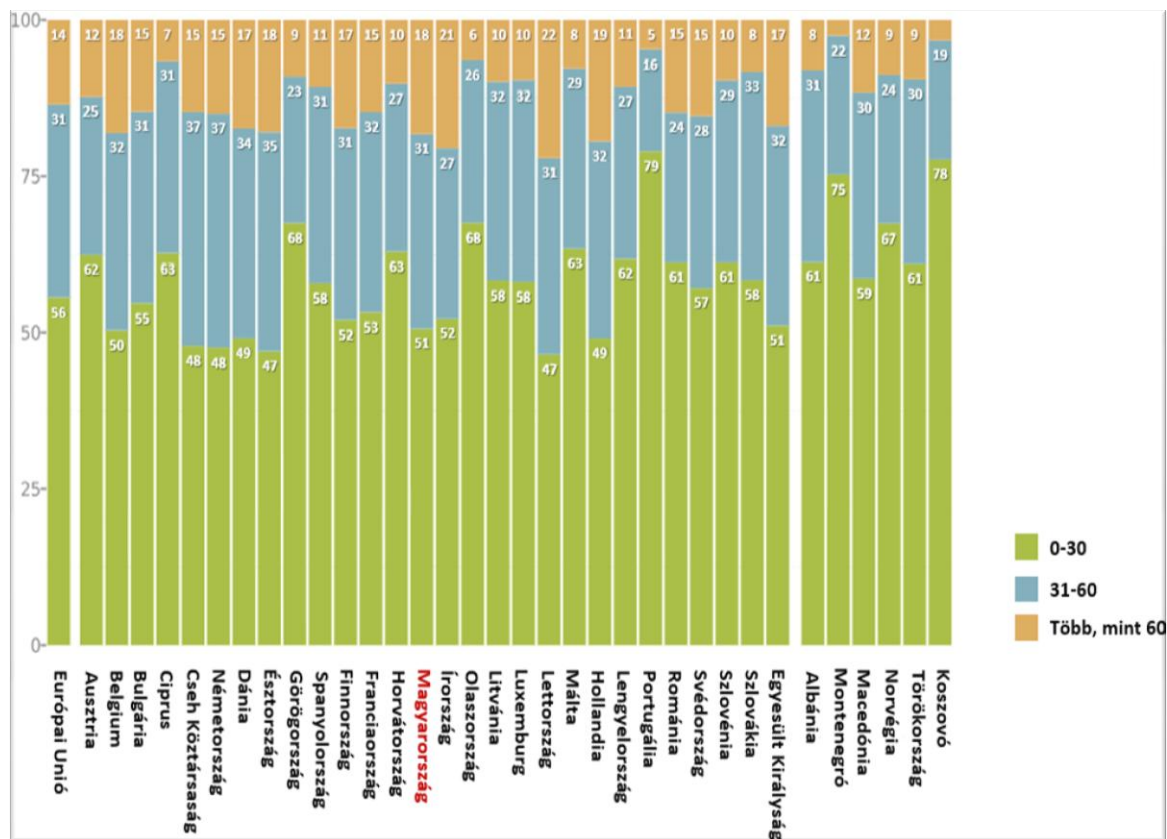
Hazánk ingázási adatainak demográfiai oldalról való bemutatását követően a kutatás a magyar foglalkoztatottak ingázással töltött idejével, a közben megtett távolság mértékével, a választott közlekedési módok, illetve a területi jellegzetességének ismertetésével folytatódik. Az elmúlt évtizedek censusait összevetve megfigyelhető, hogy bizonyos témaköröket illetően az egyes felmérésekben különböző metódusokat alkalmaztak, ilyen többek között a foglalkoztatottak ingázási idejére, illetve ingázásban résztvevők számára vonatkozó vizsgálat is. Annak érdekében, hogy lehetséges legyen az egyes adatok összehasonlítása, tendenciák felvázolása, bizonyos értékek kisebb becsléseket tartalmaznak. A kalkulációk eredményeként 2011-ben az átlagos ingázási idő 38,7 perc (csak az odautat beleszámítva), s ha tanulmányozzuk az előző évtizedek adatfelvételeit, látható, hogy nagyobb volumenű változás nem történt az átlagos ingázási időt tekintve. Ebben az évben a vizsgált célcsoport legnagyobb részének 31-60 perc közötti időintervallumba esett az ingázási ideje, míg az 1990-es és 2001-es népszámlálás során a 16-30 perces kategóriában volt a legmagasabb az arány. (Kiss–Szalkai, 2018) Továbbá, az egyes időkategóriákat korosztály szerinti bontásban elemezve a legfrissebb adatokból látható, hogy a hosszabb időtávú, azaz 60 percnél tovább tartó ingázási idő esetében legnagyobb számban a legfiatalabb korosztály (15-29 évesek) képviselteti magát, illetve iskolai végzettséget tekintve a felsőfokú végzettséggel rendelkező, magasabb beosztásban lévők. (KSH, 2015)

Az ingázás lényeges eleme azt is megvizsgálni, hogy az ingázással töltött időt milyen módon, milyen eszköz segítségével teszik meg a hazai foglalkoztatottak. Ebben a tekintetben egyértelműen megállapítható, hogy a rendszerváltás óta a személyautók (47,9%) dominálnak, és visszaesett a tömegközlekedési eszközök igénybevétele. A tömegközlekedési eszközökön belül a legnagyobb számban a távolsági autóbuszokat (23,7%), majd a vonatot, illetve a HÉV-et választják (4,7%). A kerékpáros, motoros (2,2%), illetve gyalogos közlekedés terén mutatják az ingázók a legkisebb aktivitást, s a 2001-es cenzushoz képest redukálódott ezen módok használóinak száma. (Kiss–Szalkai, 2018)

Az ingázási volumen nem csupán az idő, hanem a távolság alapján is jellemezhető. Kiss János Péter és Szalkai Gábor (2018) rámutatnak, hogy a millennium óta eltelt egy évtized alatt az ingázás egyre nagyobb területet fed le, a munkavállalók lakóhelye és munkahelye közti távolság fokozódott. Ez konkrét számokban kifejezve azt takarja, hogy míg 2001-ben 22,84 km, addig 2011-ben már 26,55 km volt ez a távolság (Kiss–Szalkai, 2018). Térbeli irányultság tekintetében megállapítható, hogy az egyes megyék határát átlépő ingázók száma számottevő emelkedést mutatott, sőt nem csak a szomszédos megye határát átlépők száma gyarapodott, hanem kétszeresére nőtt azok száma, akik kettő vagy akár három megyehatárt is átlépnek, ami leginkább a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezőkre jellemző. Ezenkívül a megyék közigazgatási határán belül az egyes járások irányába történő mozgás is fokozódott. (Kiss–Szalkai, 2018) Az egyes települések azonban eltérő mértékben vonzzák a munkaerőt, a legtöbb ingázót Budapest, Székesfehérvár, Győr, Miskolc, Debrecen és Pécs fogadja (KSH, 2016b: 5-8.).

## Nemzetközi kitekintés az ingázás szemszögéből

**2. ÁBRA: NAPI INGÁZÁSI IDŐ PERCBEN KIFEJEZVE ORSZÁGOK SZERINT 2010**



Forrás: Eurofound (2012), saját fordítás.

Megvizsgálva az Európa Unió tagállamait jellemző munkába járás miatti ingázások időintervallumát, az Eurofound 2012-ben publikált felmérése – melynek eredménye a 2. számú ábrán látható – alapján Portugáliában és Koszovóban töltenek a legkevesebb, míg Lettországból és Észtországból a legtöbb időt munkahelyre történő közlekedéssel. Továbbá hazánk adatait megvizsgálva látható, hogy az Európai Unió átlaghoz képest a hazai munkavállalók több időt töltenek ingázással, hiszen hazánkban a foglalkoztatottak 49%-a fél óránál többet ingázik, ezzel szemben ez az arány csupán 45% az Európai Unió átlagot tekintve. (Eurofound, 2012)

Az OECD 2011-es publikációja azt a megállapítást tette, hogy átlagosan napi 38 percet töltenek munkába utazással ezen országok munkavállalói, ami az oda - vissza utat is tartalmazza, s a statisztika szerint hazánk az OECD átlag alá sorolható (OECD, 2011b). Tendenciákat tekintve számos ország statisztikája számol be az ingázással töltött idő növekedéséről. Ide tartozik például Anglia (Department for Transport, 2017), Kanada, ahol 2011 és 2016 között 0,8 perces növekedés volt tapasztalható (Statistics Canada, 2017), illetve az Amerikai Egyesült Államokban 2009-2016 között 3,6%-os emelkedést mértek (Census Bureau, 2016, in The Wall Street Journal, 2017).

Felmerülhet a kérdés, hogy vajon mennyire elégedettek a munkavállalók ezzel a cirkulációs mozgással töltött idővel. Az Eurostat 2013-as adatai szerint hazánk munkavállalóinak ingázási idővel való megelégedettsége az Európai Unió átlag alatt van. Ebből a szempontból a leginkább elégedett munkavállalók Európa északi részén találhatóak Dánia vezetésével, míg a legkevésbé a keleti, illetve déli államok mutattak elégedettséget, melyek közül Bulgária áll a legutolsó helyen. (Eurostat, 2015)

Ami a közlekedési eszközök használatát illeti, az OECD által 10 országban végzett 2011-es felmérés alapján megállapítható, hogy munkába való utazásra a leggyakrabban autót vesznek igénybe, melyet a tömegközlekedési eszközök, a gyalogos közlekedés majd a bicikli követ. Az adatokat az egyes országokra lebontva szintén konstatálható, hogy az autó domináns szerepet játszik, Dél-Koreát leszámítva, ahol a tömegközlekedés kiemelkedő jelentőségű. A leggyakrabban Mexikóban esik az autós közlekedésre a választás, azonban az ausztrál adatok igen érdekesek, hiszen az autós közlekedés mellett a többi opció szinte eltörlődik. A gyalogos közlekedést leggyakrabban Svédországban, a biciklis közlekedést pedig Hollandiában választják. (OECD, 2011a)

A torlódás jelensége szintén befolyást gyakorol az ingázásra, hiszen hosszabbá, kiszámíthatatlannabbá teszi az utazást. Az INRIX kutató csoport 2018-ban, 1360 város bevonásával, különböző tényezők figyelembevételével megalkotott egy indexet, melynek alapján Magyarország a 30. helyet foglalja el torlódás szempontjából, ami az összes munkanapot figyelembe véve azt jelenti, hogy számításaik szerint átlagosan 18 órát töltünk dugóban. Ugyanezen érték az első helyen álló Thaiföldnél 56 órát jelent. (INRIX Research, 2018)

## **Ingázást befolyásoló tényezők**

Az ingázás igen összetett jelenség, hiszen számos faktor befolyásolja a jellemzőit. A következőkben azon feltételrendszer kerül ismertetésre, amelyek befolyásolják hazánk munkaerőpiaci helyzetét, illetve az ingázás jelenségét. Továbbá fontos megismerni a környezet azon komponenseit, amelyek hatást gyakorolnak a munkavállalókra ingázás közben, s ezáltal befolyásolják fizikális és szellemi állapotukat, így a tanulmány ezen szempont tanulmányozására is kitér. Szükséges kiemelni, hogy a transzparencia elérése érdekében az egyenlőtlenségek ismertetése a 2011-es adatokra támaszkodik, azonban röviden bepillantást nyújt a jelenlegi helyzetbe.

Az ingázás, mint munkaerőpiaci mobilitás egyik komponensének vizsgálatakor elengedhetetlen megvizsgálni, hogy milyen módon befolyásolja a munkaerőpiac mechanizmusa az ingázás jel-

lemzőit, különös tekintettel annak irányultságára. A munkaerőpiac működése kapcsán két fogalmat elengedhetetlen kiemelni, ezek a munkanélküliséget és a munkaerőhiány jelenségei, melyek kialakulása abból fakad, hogy a munkavállalók és munkaadók nem jutnak akadálymentesen munkaerőhöz, illetve jövedelmet biztosító álláshoz (Polónyi, 2002). Hazánk ez alól nem kivétel, főleg napjainkban az egyre csökkenő munkanélküliség mellett egyre többször értesülhetünk arról, hogy bizonyos szakmákban munkaerőhiány lépett fel. Ezenkívül az egyes területek között is eltérés tapasztalható, ami befolyást gyakorolhat a munkaerő áramlásának irányára, így az ingázás irányára is. Ilyen egyenlőtlenségek közé tartozik például az adott térségben lévő beruházások lokációja, mely képes bevonni a munkaerőt, hiszen az adott térségben bővül a betöltetlen állások száma, több munkalehetőség áll az emberek rendelkezésére. Továbbá meghatározó tényező lehet, hogy inkább mezőgazdasági vagy ipari jellegű egy adott terület, mert más típusú, képzettségű munkaerőt képes mozgósítani. (KSH, 2015)

A 2011-es munkanélküliségi adatokat település típusonként tekintve megállapítható, hogy a munkanélküliségi ráta populáción belüli aránya a községekben az átlaghoz képest magasabb volt, ezzel ellentétben a többi típusban alacsonyabban vagy azzal egyenlő szinten mozgott (KSH, 2014b).

Ezen túlmenően a képzettségi szint is jelentős szerepet játszik abban, hogy mely személyek válnak ingázóvá, hiszen minél magasabb kvalifikációval rendelkezik az egyén, annál szélesebb a munkalehetőségek palettája, így könnyebben talál számára megfelelőbb pozíciót akár távolabb eső településeken is (KSH, 2015).

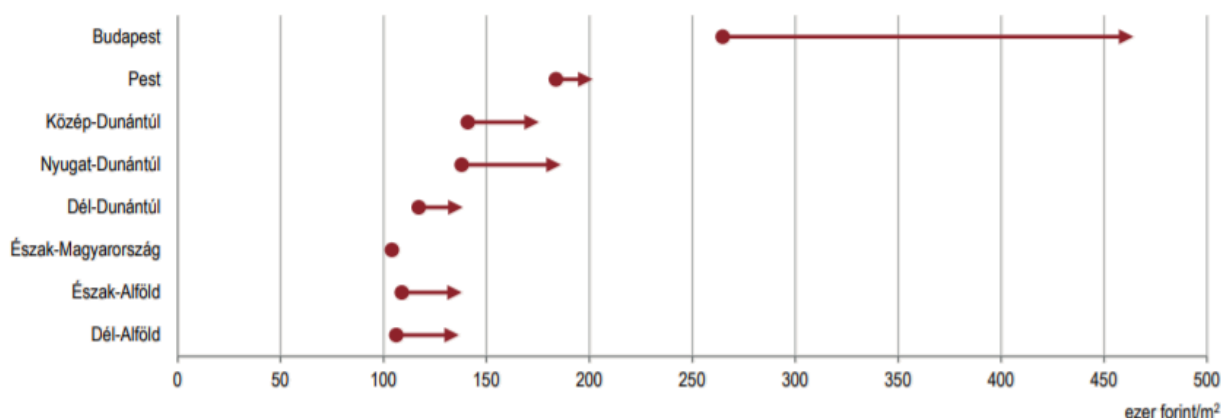
A leírtakból érzékelhető, hogy mind a munkaerő-kínálati, mind a keresleti oldal ráhatást gyakorol az ingázás jellemzőinek alakulására, de egy adott terület sajátosságai is jelentős szerepet játszanak, mely részben meghatározza, hogy mely egyének (például milyen képzettségű), mely területekről milyen irányba történő ingázási tevékenységet folytatnak.

Hazánkban a rendszerváltást megelőzően a szocialista rendszer jellemzői a lakásszektor területén is megfigyelhetők voltak, melyet az állam irányítása alatt tartott. A kor különböző intézkedései révén 1990 után többek között az önkormányzatok nagymértékű lakástulajdonnal való rendelkezését lehetett tapasztalni. (Hegedűs, 2006, in Horváth, 2008) Ezen időszakban kezdődött meg a privatizáció folyamata, melynek során az önkormányzatok által birtokolt lakásállomány fokozatosan magánkézbe került át, így hazánkban a magántulajdonban lévő lakások száma rendkívül magassá vált, s ezt napjainkban is tapasztalhatjuk (Sebők, 2016). A 2011-es népszámlálási adatok alapján ez az arány 96,3% volt, az önkormányzatok 2,7%, s az egyéb szervezeti tulajdonban lévő lakások aránya mindössze 1% volt (KSH, 2013). A hasonló folyamaton átesett, főként volt szocialista országokban megfigyelhető, hogy nem igazán jellemző a lakhatási céllal történő lakásbérlés, illetve redukálódott a szociális bérlakások száma is, mely a mobilitásra is kihat. Habár egyértelműen nem lehet alátámasztani a felvázolt magas arányú lakástulajdon arány kapcsolatát a munkaerőpiaci mobilitással (Sebők, 2016), ugyanakkor feltételezhető, hogy miután ilyen sokan rendelkeznek ingatlanal, így részben ez magyarázatot adhat arra, hogy miért költözünk kevesebbet. Sok esetben valamilyen érzelmi kötelék alakulhat ki ingatlanunkkal kapcsolatban, hiszen egyrészt a lakókörnyezetben kialakul egy úgynevezett szociális háló, másrészt néhány évtizeddel ezelőtt jellemző volt, hogy a ház építésében maguk a lakók is aktívan részt vettek (Sebők, 2016). Ez akár indokolhatja is, hogy miért nagyobb az aktivitás az ingázás terén, hiszen a foglalkoztatottak nem szeretnék megválni az otthon nyújtó ingatlantól.

Az ingázásra a magas lakástulajdon aránynál nagyobb hatást gyakorol az országban tapasztalható ingatlanár különbség. Ezen eltérésekből fakadóan olyan településtípusokon élő emberek, mint például a községek, kisvárosok, az ingatlanuk eladásából származó bevételből nem tudnak lakóingatlant vásárolni nagyvárosokban annak ellenére, hogy a jövedelmek szintje utóbbiban maga-

sabb. (Sebők, 2016) Ez hazánkban egyre jobban kirajzolódik, hiszen fokozódó kontraszt figyelhető meg a vidéki települések és a főváros között, illetve eltérés tapasztalható a kisebb települések, városok és megyeszékhelyek között is. Míg 2011-ben a községek átlagos négyzetméterárai a budapesti átlagáraknak csupán 40%-a, s a városok, illetve megyeszékhelyek kicsivel kevesebb, mint 60%-a volt, addig 2017-ben a megyeszékhelyek átlagos négyzetméterárai már csak a fővárosi átlag 49%-át, a városok 41%-át, illetve a községek 25%-át érték el. Amellett, hogy ezen típusoknál csökkenés volt tapasztalható, Budapest belső kerületeinek átlagos árai már a fővárosi átlagot is túlszárnyalták, mégpedig több, mint 20%-kal. (NAV, in MNB, 2018) Ezen adatok jól szemléltetik az imént felvázolt problémát, s szintén magyarázatot adhat arra, hogy miért mutat a lakosság ingázás szempontjából nagyobb aktivitást. Az ismertetett különbségek mellett a költözést sokan nem engedhetik meg maguknak még a magasabb bérek mellett sem. Ez arra vezethető vissza, hogy az ingatlan értékesítését követően olyan veszteséget könyvel el az adott személy, hogy azt a magasabb jövedelem nem képes kompenzálni. (Sebők, 2016) Ráadásul az árak régióként is differenciálódnak, így nehézséget okozhat akár egyik községből a másikba való áttelepedés is. A 3. számú ábra szemlélteti, hogy a különböző régiókban 2008 és 2018. I. negyedéve között hogyan alakultak a használt lakások négyzetméterárai.

**3. ÁBRA: A HASZNÁLT LAKÁSOK NÉGYZETMÉTERÁRÁNAK VÁLTOZÁSA RÉGIÓNKÉNT 2008-2018. I. NEGYEDÉV**



Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, 2018b

Ez a statisztika jól tükrözi a már említett jelenséget, miszerint a fővárosi árak jelentősen nagyobb arányú növekedést mutattak. Reál értelemben véve összességében megállapítható, hogy egyrészt nagyobb emelkedés a fővároson kívül csak Nyugat-Dunántúlon volt tapasztalható, azonban ez a növekedés is csekélynek tekinthető, hiszen Budapesten 37%, míg ebben a régióban csupán 5,7%-os volt, illetve bizonyos területeken még a 2008-as válságnál is alacsonyabb szintűek az árak. (KSH, 2018b)

A lakhatás másik alternatívája lehet az albérlet. A területi különbségek ezen árakban is visszatükröződnek, 2016-ban a vidéki albérletek négyzetméterárakat a fővárosiaknak körülbelül felét tették ki, de a vidéki települések között is nagy eltérések tapasztalhatók. Ugyanebben az évben Debrecenben 1872 Forint volt egy albérlet átlag négyzetméterára, ezzel ellentétben Pécsen 1934 Forint, s Miskolcon 1094 Forint, ráadásul az árakban Miskolc kivételével fokozatos emelkedés tapasztalható. (Ingatlannet.hu, 2016)

Az ingatlan- illetve albérletárak jól leírják azon munkavállaló problémáját, aki a térbeli mobilitás valamely típusa mellett készül döntést hozni, hiszen anyagilag mind az albérletbe való költözés, mind az ingatlan vásárlás megterhelő lehet, ami magasabb ingázó számot generálhat. Ráadásul,

ha a településtípusok közötti árkülönbséget tekintjük, összhangban van a már ismertetett statisztikákkal, mely szerint az ingázás fő iránya községből városba történik.

## **Ingázót ért környezeti hatások**

Ingázás közben számos környezeti hatás éri az ingázókat, amelyeket sokszor már szinte természetesnek vesznek, talán bele se gondolnak, hogy hogyan befolyásolják ezek a környezeti elemek a stressz- szintüket, közérzetüket, illetve egészségüket, így elengedhetetlen megvizsgálni, hogy ingázás során milyen impulzusok érik a munkavállalókat és azoknak milyen következményei lehetnek szellemi, illetve fizikális állapotukra.

Ingázás során sokféle inger éri a munkavállalókat, melyek közül a legjelentősebb faktorok a légszennyezettség, a zaj, a zsúfoltság és a kényelem hiánya. További stresszorként azonosítható az időjárás is, illetve az ingázás során a fény és az esztétikum is befolyásoló komponenseknek tekinthető. (Koslowsky–Kluer–Reich, 1995)

Az Egészségügyi Világszervezet jelentésében Európában első számú betegséget okozó környezeti tényezőkét nevezi meg a levegőszennyezést, melyet a zajszennyezés követ (WHO Regional Office for Europe, 2011). A szervezet becslései szerint 2016-ban a légszennyezés tehető felelőssé mintegy 4,2 millió ember idő előtti haláláért és ugyanezen évben bolygónk lakosságának 91%-a olyan területen élt, ahol a szervezet által előírtakkal ellentétben a légszennyezettség szintje magasabb volt az előírtaktól. (WHO, 2018a) A legfrissebb felmérések is azt igazolják, hogy légszennyezettség szempontjából az Európai Unió országainak listáján a legrosszabbul teljesítők között szerepel hazánk (Greenpeace Magyarország, 2018).

A második leglényegesebb környezeti tényező tekintetében az Európai Környezetvédelmi Ügynökség 2014-es publikációja arról számol be, hogy Európában a legszignifikánsabb szerepet a közlekedési zajokon belül is a közúti zajok játsszák, s hozzávetőleg 125 millió embert ér 55 decibelnél magasabb mértékű zaj (European Environment Agency, 2014a). Ez azt jelenti, hogy körülbelül 60 decibeltől a zajok ráhatást gyakorolnak a vegetatív idegrendszerre, 65-75 decibel körüli értéknél a vérnyomás emelkedését, anyagcsere gyorsulását okozhatja (Hatta, 2000, in Baros, 2012).

A szervezet becslései szerint a különböző típusú zajok éves szinten kontinensünkön 10.000 ember idő előtti halálát okozzák, továbbá szintén minden évben körülbelül 900.000 esetben eredményez magas vérnyomást (European Environment Agency, 2014a). Negatív következmény lehet a fejfájás, az alvásminőség romlása, gyomor- és bélrendszerrel kapcsolatos problémák, illetve rámutattak, hogy növelheti az esélyét a vérnyomás káros irányba történő változásának, a 2-es típusú cukorbetegség kialakulásának, illetve akár a szívbetegség kockázata is nőhet. Ezenkívül, csökkentheti teljesítőképességünket, koncentrációképességünket, növelheti a fáradtságot, illetve ingerültté válhatunk tőle. A közlekedési zajok esetében rávilágított, hogy a legkárosabb hatást a vasúti, a legkevésbé negatívát pedig a közúti közlekedésből eredő zajok generálják. (Simmelweis Médiasarok, 2013) A további tényezőket és azok lehetséges hatásait az 4. számú ábra foglalja össze *(következő oldal)*.

**4. ÁBRA: KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK LEHETSÉGES EGYÉNRE GYAKOROLT HATÁSAI**

Légszennyezettség	Zaj	Időjárás	Zsúfoltság
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tüdőrák</li> <li>▪ Stroke</li> <li>▪ <u>Iszkémiás</u> szívbetegség</li> <li>▪ Alsólégúti fertőzések</li> <li>▪ Krónikus <u>obstruktív</u> tüdőbetegség</li> <li>▪ Szív- és érrendszeri probléma</li> <li>▪ Reprodukciós rendszer problémái</li> <li>▪ Orr irritáció</li> <li>▪ Fejfájás</li> <li>▪ Ingerültség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Magas vérnyomás</li> <li>▪ Anyagcsere gyorsulása</li> <li>▪ Alvásminőség romlása</li> <li>▪ 2-es típusú cukorbetegség</li> <li>▪ Fejfájás</li> <li>▪ Gyomor- és bélrendszer</li> <li>▪ Szívbetegség növekedő kockázata</li> <li>▪ Metabolikus szindróma esélyének növekedése</li> <li>▪ Fejfájás</li> <li>▪ Ingerültség, fáradtság</li> <li>▪ Teljesítőképesség csökkenése</li> <li>▪ Halláskárosodás</li> <li>▪ Viselkedésben történő változások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Melegfront esetén:</b> zaklatottság, melankolikus érzelmi állapot, szív- és érrendszeri problémák, vérnyomás emelkedése, vérzékenység fokozódása</li> <li>▪ <b>Hidegfront esetén:</b> szívinfarktus, epilepszia, ízületi gyulladás esélyének növekedése</li> <li>▪ <b>Extrém hőmérséklet:</b> szív- és érrendszeri problémák, légző rendszer terhelése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Megemelkedett stressz-szint</li> <li>▪ Vérnyomás emelkedése</li> <li>▪ Teljesítmény csökkenése</li> <li>▪ Agresszív viselkedés</li> <li>▪ Közlekedési balesetek valószínűségének növekedése</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés különböző források mentén (WHO, 2018a/b),(WHO Regional Office for Europe, 2000), (European Environment Agency, 2014a/b/2016), (Simmelweis Médiasarok, 2012/2013), (Berndt, 2007, pp.3.), (Országos Meteorológiai Szolgálat, 2017)

A továbbiakban olyan nemzetközi kutatások eredményei kerülnek bemutatásra, melyek az ingázásnak az egészségügyi állapotra, illetve a jóllétre gyakorolt hatását vizsgálják. Fontos kiemelni, hogy a készült felmérések a legtöbb esetben eltérő módon definiálják az ingázást, nem kötik a közigazgatási határ átlépéséhez, illetve bizonyos esetekben nem különítik el a foglalkoztatottak és a diákok által megtett utat, így nem érvényesülhet a teljes mértékű összehasonlíthatóság.

A Ford vállalat mobilitásra, ingázásra vonatkozó felmérését hat nagy európai városban 5503 ingázó között végezte el. A megkérdezettek kisebb arányban tartották a munkájukat stresszesnek, mint magát az ingázást. Továbbá minden harmadik ember szerint az utazás egyre növekvő stressz megélésével jár együtt, illetve 38%-uk szerint egyre inkább kiszámíthatatlanabb a közlekedés. (Ford Media Center, 2015)

A német Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Szövetségi Intézet 20.000 munkavállalót számláló kutatása további egészségügyi következményekre mutat rá. A felmérésből kirajzolódik, hogy a legtöbb panasz, azaz a kimerültség, idegesség, gyomor- és emésztési problémák, nyak- és vállpanaszok kialakulása nagyobb gyakoriságot mutatnak az ingázási idő növekedésével mindkét nem esetében. Ezenkívül a munka-magánélet egyensúlyával való elégedettség és az ingázási idő között kapcsolat fedezhető fel, ami arra vezethető vissza, hogy a megnövekedett ingázási idő miatti időhiány bizonyos életterületek, illetve a hobby tevékenységek háttérbe szorulásához vezethet, azonban pozitívumként említhető, hogy az ingázás bizonyos szinten teret nyújt az ellazuláshoz. (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2018)

Egy angliai kutatás az ingázási idő, a közlekedés módja és a jóllét közötti összefüggést tanulmányozta. Az 55083 ingázó foglalkoztatottat magába foglaló tanulmány szerint minden faktor változatlansága mellett az ingázási idő növekedése a szorongás megemelkedését vonja maga után, illetve minden egyes addicionális perc redukáló hatást gyakorol a boldogságra és az élettel való megelégedettség érzésére. Azon személyeket, akik egy irányba 61-90 perc közötti időintervallumot töltenek, az ingázási idő növekedése a szorongás megemelkedését vonja maga után, illetve minden egyes addicionális perc redukáló hatást gyakorol a boldogságra és az élettel való megelégedettség érzésére. Azon személyeket, akik egy irányba 61-90 perc közötti időintervallumot töltenek, az ingázási idő növekedése a szorongás megemelkedését vonja maga után, illetve minden egyes addicionális perc redukáló hatást gyakorol a boldogságra és az élettel való megelégedettség érzésére.

lumot tesznek meg, azokat érinti legnegatívabban a munkába való közlekedés. Közlekedési módok közül azokhoz képest, akik valamilyen „önálló” közlekedési eszköz segítségével jutnak el munkahelyükre, a buszt, távolsági buszjáratot, illetve gyalogos közlekedést választók átlagosan alacsonyabb étellel való elégedettséget jelentettek, illetve átlagosan véve feszélyezettebbek a vonatot igénybe vevők. (Office for National Statistics, 2014)

A Skandináv-félszigeten, azon belül is Svédországban 21088 munkavállalót tanulmányozó kutatásban szignifikáns kapcsolatot véltek felfedezni az alacsony alvásminőséggel, a kimerültséggel, a munkából való hiányzások számával, illetve az egyén által megítélt egészségi állapottal, azonban a mentális egészséggel nem találtak kapcsolatot. Az ingázási idő növekedése ebben a kutatásban is bizonyos fizikális vagy mentális tényezőkre negatív hatást gyakorolt, mely leginkább a tömegközlekedést használók esetében volt megfigyelhető. (Hansson et al., 2011)

## **Összegző gondolatok**

Megállapíthatjuk, hogy hazánk térbeli mobilitás, s azon belül is ingázás számos változáson ment át, s összetettségéből fakadóan egy-egy területen végbemenő átalakulás nagy hatást gyakorolhat az ingázás különböző jellemzőire. A tanulmányunk elején feltett kérdés, hogy vajon mennyiben bizonyul igaznak az a sztereotip megközelítés, hogy a magyar lakosság röghöz kötött. A felvázolt tendenciák azt mutatják, hogy egyre nagyobb számban mutatnak hajlandóságot a magyar foglalkoztatottak ezen cirkulációs mozgásra, ami munkavállalás szempontjából előnyös változásnak tekinthető.

A kutatások alapján megállapítható, hogy számos tényezőtől függ, hogy milyen hatást gyakorol szervezetünk működésére az ingázás. Azonban nem csak külső, hanem belső komponensek is alakítják az ingázás élményét. Egy amerikai kutatás azonosítja, hogy mi magunk, azaz attitűdünk is befolyásolja megélésünket, stressz- szintünket, vagy éppen az a tény, hogy önszántunkból vagy kényszerből döntöttünk az ingázás mellett (Ory et al., 2004). Továbbá kulcsfontosságú kérdés lehet az ingázással töltött idő hossza, illetve a mód, amellyel megtesszük ezt az utat. Ezen tényezőknél túl egy új kutatás arra is rámutatott, hogy a körülmények, a feltételrendszer is befolyásolhatja ezt az élményt, gondoljunk csak bele milyen kontraszt lehet Japán egyik legmodernebb shinkanzen járatán utazni, mint egy infrastrukturális szempontból elszegényedett területen. Az is kiderült, hogy a megtett úton érzékelt dugók, azon események, melyek feltartják az utazót, illetve a kontroll érzet csökkenése is hatással bírhat, sőt maga a terület, az útvonal is befolyásoló tényező. (Buckley–O’Regan, 2004) Ezen okokból kifolyólag nem állítható, hogy az ingázás káros vagy pozitív, megnevezhető azonban előnyös és negatív oldala.

A kutatói kérdések megválaszolására a szerzők szekunder kutatás mellett kvantitatív módszert is alkalmaztak, ahol 231 munkavállaló osztotta meg érzeteit és tapasztalatait, mely eredményeket néhány külföldi kutatási eredménnyel is párhuzamba állítanak. A tanulmány második része a következő lapszámban olvasható.

## **Irodalomjegyzék:**

Andorka Rudolf (2006): Bevezetés a szociológiába, Osiris Kiadó, Budapest, 234-270. o.

Baros Zoltán (2012): A városi zaj környezeti és társadalmi hatásainak vizsgálata Debrecen városában, Debreceni Egyetem Természettudományi Doktori Tanács, Földtudományok Doktori Iskola, Egyetemi Doktori (Phd) értekezés.

[https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/130448/BarosZ\\_disszert%C3%A1ci%C3%B3\\_dea.pdf?sequence=1](https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/130448/BarosZ_disszert%C3%A1ci%C3%B3_dea.pdf?sequence=1),

- Bálint Lajos – Gödri Irén (2015): Belföldi vándorlás. In: Monostori Judit – Őri Péter – Spéder Zsolt (szerk.): Demográfiai portré 2015, KSH Népeségstudományi Kutatóintézet, Budapest, 171-186. o. <https://www.demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografiaiportre/article/download/2473/2480>,
- Berndt Mihály (2007): Részletes háttér-információ a környezeti zaj értékeléséről és kezeléséről szóló 280/2004. Korm. rendelet végrehajtásához. [http://budapest.hu/Documents/zajterkep/280\\_2004\\_kormanyrendelet\\_hatter.pdf](http://budapest.hu/Documents/zajterkep/280_2004_kormanyrendelet_hatter.pdf)
- Buckley, F. – O'Regan, B. (2004): The psychological effects of commuting in Dublin; The Learning, Innovation and Knowledge Research Center Working Paper Series, Dublin City University. <http://doras.dcu.ie/2407/1/wp0704.pdf>,
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2018): Pendeln und gesundheitliche Beschwerden. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/Pendeln.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/Pendeln.pdf?__blob=publicationFile&v=6)
- Department for Transport (2017): Commuting trends in England 1988-2015, Great Minster House, London. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/657839/commuting-in-england-1988-2015.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/657839/commuting-in-england-1988-2015.pdf)
- Dövényi Zoltán (2015): A belföldi vándormozgalom jellemző vonásai Magyarországon. <https://www.youtube.com/watch?v=CfyplISWDiE>.
- Ekéné Zamárdi Ilona – Dövényi Zoltán (2010): Migráció és mobilitás. In: Tóth J. (szerk.) Világföldrajz, Akadémiai kézikönyvek, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Eurofound (2012): Daily commuting time in minutes, European Working Conditions Survey 2010. [https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey-2010?locale=EN&dataSource=EWCS2010&media=png&width=740&question=y10\\_q31\\_3&plot=euBars&countryGroup=linear&subset=bd\\_sex&subsetValue=All](https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey-2010?locale=EN&dataSource=EWCS2010&media=png&width=740&question=y10_q31_3&plot=euBars&countryGroup=linear&subset=bd_sex&subsetValue=All)
- European Environment Agency (2014a): Noise in Europe 2014, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ba660403-5521-4abb-ba2a-27f21203d13a/language-en>
- European Environment Agency (2014b): Health impacts of air pollution. <https://www.eea.europa.eu/signals/signals-2013/infographics/health-impacts-of-air-pollution/view> ,
- European Environment Agency (2016): Problems, Europe's environment: The Dobbris Assessment – An overview. <https://www.eea.europa.eu/publications/92-827-5122-8/page014.html>
- Eurostat (2015): Quality of life, Facts and views, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015, Statistical books. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6856423/KS-05-14-073-EN-N/742aee45-4085-4dac-9e2e-9ed7e9501f23>
- Ford Media Center (2015): For Europeans the journey to work causes more stress than their actual jobs (even the dentist), new Ford survey shows. <https://media.ford.com/content/fordmedia/feu/en/news/2015/04/27/for-europeans--the-journey-to-work-causes-more-stress-than-their.html>
- Greenpeace Magyarország (2018): Légszennyezetségben az Unió legrosszabbjai között vagyunk. <https://www.greenpeace.org/hungary/hu/sajtokozpont/Legszennyezettsegeben-az-Unio-legrosszabbjai-kozott-vagyunk/>
- Gyarmati György – Püski Levente – Barta Róbert (2000): A vándorlás (migráció) -Magyarország a XX. században II.kötet, Babits Kiadó, Szekszárd. <http://mek.oszk.hu/02100/02185/html/207.html>
- Illés Sándor (2000): Belföldi vándormozgalom a XX. század utolsó évtizedeiben. KSH Népeségstudományi Kutatóintézetének jelentései 63., 2000/2, Budapest,11-51. o. <http://www.demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/kutatasijelentesek/article/download/279/183>
- Hansson, E. – Mattisson, K. – Björk, J. – Östergren, P-O. – Jakobsson, K. (2011): Relationship between commuting and health outcomes in a cross-sectional population survey in southern Sweden, BMC Public Health, BioMed Central Ltd. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2458-11-834>
- Horváth Áron Botond (2008): Az 1995 óta tartó lakóingatlan- áremelkedés mérése és okai, Phd értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola, Budapest. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/362/1/horvath\\_aron.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/362/1/horvath_aron.pdf)
- Ingatlannet.hu (2016): Elszálló albérletárak – Hol, mire számíthatunk? <https://www.ingatlannet.hu/blog/alberletarak/>
- INRIX Research (2018): INRIX Global Traffic Scorecard. [https://www.dmagazine.com/wp-content/uploads/2018/02/INRIX\\_2017\\_Traffic\\_Scorecard\\_Final\\_2.pdf](https://www.dmagazine.com/wp-content/uploads/2018/02/INRIX_2017_Traffic_Scorecard_Final_2.pdf)

- Kiss János Péter – Szalkai Gábor (2014): A foglalkoztatás területi koncentrációjának változásai Magyarországon a népszámlálások ingázási adatai alapján 1990-2011, Központi Statisztikai Hivatal, Területi Statisztika, 2014, 54(5): 415–447. o. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2014/05/kiss\\_szalkai.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2014/05/kiss_szalkai.pdf)
- Kiss János Péter – Szalkai Gábor (2018): Az ingázás mobilitási jellemzői a legutóbbi népszámlálások adatai alapján, Területi Statisztika, 58(2): 177–199; DOI: 10.15196/TS580203. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2018/02/ts580203.pdf>
- Koslowsky, M. – Kluer, A. N. – Reich, M. (1995): Commuting stress - Causes, Effects, and Methods of Coping, The Plenum Series on Stress and Coping, Springer Science + Business Media, LCC, New York, 37-103. o.
- KSH (2013): 6. A lakások és lakóik, Népszámlálás 2011. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz\\_06\\_2011.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz_06_2011.pdf), Letöltés.
- KSH (2014a): Foglalkoztatás, munkanélküliség, ingázás. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz\\_08\\_2011.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz_08_2011.pdf)
- KSH (2014b): A népesség gazdasági aktivitása, Népszámlálás 2011. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz\\_13\\_2011.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz_13_2011.pdf)
- KSH (2015): A foglalkoztatottak napi ingázása és közlekedése. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz\\_18\\_2011.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz_18_2011.pdf)
- KSH (2016a): Demográfiai évkönyv, 2015. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/evkonyv/demografiai\\_evkonyv\\_2015.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/evkonyv/demografiai_evkonyv_2015.pdf)
- KSH (2016b): Az ingázás kiemelt célpontjai <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/ingazas.pdf>
- KSH (2018b): Lakáspiaci árak, lakásárindex, 2018. I. negyedév, Statisztikai Tükör. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/lakaspiacar/lakaspiacar181.pdf>
- Ladányi János – Szelényi Iván (1997): Szuburbanizáció és gettósodás. In: Ladányi J. (szerk.) Társadalom és térszerkezeti átalakulások. Válogatott tanulmányok (1975-2010), 130 – 146. o. <http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/660862.pdf>
- Lechner Tudásközpont (2017): Minden harmadik foglalkoztatott ingázó. <http://lechnerkozpont.hu/cikk/minden-harmadik-foglalkoztatott-ingazo>.
- Magyar Nemzeti Bank (2018): Lakáspiaci jelentés. <https://www.mnb.hu/letoltes/lakaspiaci-jelentes-2018-majus-hu.pdf>
- OECD (2011a): Greening Household Behaviour: The Role of Public Policy, OECD Publishing. [https://read.oecd-ilibrary.org/environment/greening-household-behaviour\\_9789264096875-en](https://read.oecd-ilibrary.org/environment/greening-household-behaviour_9789264096875-en)
- OECD (2011b): How's life? - Measuring well-being, OECD Publishing. [https://read.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life\\_9789264121164-en](https://read.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life_9789264121164-en)
- Office for National Statistics (2014): Commuting and Personal well-being, 2014, The National Archives. <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160131203938/http://www.ons.gov.uk/ons/rel/wellbeing/measuring-national-well-being/commuting-and-personal-well-being--2014/art-commuting-and-personal-well-being.html#tab-5--How-important-is-actual-commuting-time>
- Országos Meteorológiai Szolgálat (2017): A frontok élettani hatása, Időjárás és egészség. <https://www.met.hu/downloads.php?fn=/metadmin/attach/2017/08/33a9577b8af0aceea64283293866924a-16-idojaras-egeszseg-1.pdf>
- Ory D. T. - Mokhtarian P. L. – Redmond L. et. al. (2004): When is Commuting Desirable to the Individual?, UC Berkeley, UC Berkeley Previously Published Works, Growth and Change, 35(3). <https://escholarship.org/content/qt9gc6p26g/qt9gc6p26g.pdf>
- Polónyi István (2002): Az oktatás gazdaságtana, A munkaerőpiac, Osiris Kiadó, Budapest, 205-206. o.
- Sebők Marianna (2016): Munkaerőpiaci mobilitás Magyarországon, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 26-119. o.
- Semmelweis Médiasarok (2012): Légszennyezettség: Európa-szerte Magyarországon a legrosszabb, Semmelweis Egyetem. <http://semmelweis.hu/mediasarok/2012/02/17/legszenyezettseg-europa-szerte-magyarorszagon-a-legrosszabb/>
- Semmelweis Médiasarok (2013): A zajos környezet beteggé tehet, Semmelweis Egyetem. <http://semmelweis.hu/mediasarok/2013/01/02/a-zajos-kornyezet-betegge-tehet/>
- Szellő János – Sebők Marianna (2018): A magyarországi munkaerőpiac jellemzői, rendszere, eszközei. In: Sebők M. (szerk.) A munka világa a 21. század elején – Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv, Budapest, Saxum Kiadó.
- Statistics Canada (2017): Journey to work: Key results from the 2016 Census. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171129/dq171129c-eng.htm>

Szabó Pál (1998): A napi ingázás kérdésköre a kilencvenes években Magyarországon, Tér és Társadalom, 12. évf., 1998/4., 69-89. o. <https://tet.rkk.hu/index.php/TeT/article/download/488/976/>

The Wall Street Journal (2017): Yes, your commute really is getting longer. <https://blogs.wsj.com/economics/2017/12/20/yes-your-commute-really-is-getting-longer/>

World Health Organization (2018a): Ambient (outdoor) air quality and health. [http://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/ambient-\(outdoor\)-air-quality-and-health](http://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/ambient-(outdoor)-air-quality-and-health)

World Health Organization (2018b): Climate change and health – Key facts. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>

WHO Regional Office for Europe (2000): Transport, environment and health, WHO regional publications. European series; No. 89. [http://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/87573/E72015.pdf](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0003/87573/E72015.pdf)

WHO Regional Office for Europe (2011): New evidence from WHO on health effects of traffic-related noise in Europe. <http://www.euro.who.int/en/media-centre/sections/press-releases/2011/03/new-evidence-from-who-on-health-effects-of-traffic-related-noise-in-europe>

MILASSIN ANDA NÓRA

## EGY IDEGEN KULTÚRÁBA VALÓ BEILLESZKEDÉS GÁTLÓ TÉNYEZŐI, EGYÉNI SZINTŰ ÉRZELMI REAKCIÓK ÉS A BEILLESZKEDÉS SZAKASZAI

### Bevezetés

A nemzetközi (gazdasági) tevékenység napjainkra kultúrákon, határokon átívelővé vált. Az egyének, a saját és a szervezeti céljaik megvalósítása érdekében napi szinten érintkeznek más kultúra tagjaival online térben vagy személyesen. Hocking és munkatársai (2004) három általános célt fogalmaztak meg, amiért létrejön a kultúrák közötti munkaerő áramlás. Az (1) üzleti alkalmazások terjesztése, a (2) szervezeti célok megvalósítása és az (3) egyéni tapasztalat- és ismeret szerzése miatt, amely nemzetközi környezetben valósul meg leginkább.

A hasonlóság ezekben az esetekben, hogy az egyének attól a közegtől kerülnek távol, aminek a szokásait, szabályait a legjobban ismerik. Az új környezet, az új szabályok, az új viselkedési mintázatok megismerése és megértése nagy feladatot jelent az azt átélő egyén számára. Két kultúra tagjainak találkozásakor esetleges nézetkülönbségek, értékkülönbségek, konfliktushelyzetek, kommunikációs problémák léphetnek fel. A megértés és beilleszkedés során felmerülő nehézségek megélése, az új környezetben a nem-megszokott történések nyomott hagyhatnak az egyénekben, ennek feldolgozása, elfogadása és tudatos kezelése az egyéni tanulási folyamat része és elengedhetetlen az idegen kultúrában töltött hosszabb idő esetén. Ahogyan Topcu (2005) is írja természetes élettérzés az, hogyha kívülállóként egy idegen kultúrához csatlakozik az egyén, akkor úgy érezheti, hogy az új kultúra nem elég kapcsolatorientált, a baráti, emberi kapcsolatok sokkal visszafogottabb minőségűek.

Az interkulturális szituációk fő jellemzője, hogy olyan személyek találkozására kerül sor, akik különböző kultúrákban szocializálódtak, ezért cselekvéseiket a saját kultúrájukra jellemző értékek és normák határozzák meg, amelyek pedig ismeretlenek a másik fél számára (Thomas, 2004). A vizsgált helyzetekre jellemző, hogy különböző kultúrákból származó emberek kapcsolatba kerülnek egymással, és olyan, viselkedést befolyásoló, pszichológiailag releváns folyamatok kultúraspecifikus hatásának vizsgálata történik, mint az információfeldolgozási, észlelési, értékelési, döntéshozatali folyamatok és az érzelmek. Azevedo (2011) kutatásai alapján tudjuk, a hatalmas kulturális különbségek ellenére az együttműködés zökkenőmentes lehet két kultúra tagjai között, de két kultúra találkozása mindig hatással van az egyénekre.

Az egyének tapasztalatai és élményeik az országok különbözőségei miatt eltérnek, azonban hasonlóságot lehetett felfedezni abban, hogy milyen érzéseik vannak a munkahelyi- és magánéleti területeken az új közegben zajló találkozások és a beilleszkedés során. Az új kultúrába beilleszkedő egyének esetében változó, hogy mi nehezíti meg leginkább az idegen környezetbe való beilleszkedésüket: például a küldő és fogadó munkahelyi szervezet viselkedése, az adminisztratív, hatósági kérdések, családi kapcsolatok (vagy azok hiánya), az étkezési, italozási kultúra vagy az új közeg mindennapos szokásai. Jól látszik, hogy a szervezet által kiküldött munkavállalók egyfajta „védőhálóval” rendelkeznek, amelyet a szervezet struktúrája, folyamatai, kultúrája biztosít. Az egyéni kitelepülők jobban átélhetik a kiköltözés adta stresszt és az új környezet adta kulturális sokkot.

---

Milassin Anda Nóra PhD hallgató, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem.

A világ kitárult, és összeszűkül egyben. Az egyének napi szinten találkoznak más idegen kultúrákkal, ezért ezen terület kutatása az egyénekre való hatásától (értékek ütközése, kommunikációs nehézségek, egyéni tanulás), a szervezeti életre gyakorolt hatásig (diverzitás kezelés, szervezeti tanulás, multikulturális környezet) aktuális és fontos.

A kultúrák találkozásának folyamata igen komplex helyzet, sok tényező játszik szerepet a szituáció megértésében. Egy kulturálisan heterogén környezetben a beilleszkedés folyamata csak akkor tud megvalósulni, ha az egyén nem csak magát tudja megvalósítani, de együtt is tud működni társaival az új környezetben (Ward–Kennedy, 1996). A beilleszkedés sikeres teljesítésének vagy kudarcának tényezőit különböző és változatos okokban jelölik meg a szakirodalmi elméletek, jelen cikk ezen szakirodalmi elméleteket mutatja be.

## **Az idegen kultúrába való beilleszkedés nehézségei**

Tung (1987) az idegen kultúrában lévő munkavállalók vizsgálata során hét tényezőt azonosított, melyek a sikertelenség okai lehetnek:

- a munkatárs nem képes alkalmazkodni az új környezethez (földrajzi, éghajlati, kulturális különbségek miatt),
- a kiküldött személyiség, vagy érzelmi éretlensége,
- nem tud megbirkózni az új munkakörrel járó felelősséggel,
- technikai kompetenciái hiányosak,
- motivációhiányban szenved,
- házastársa nem képes alkalmazkodni az új környezethez,
- egyéb családdal kapcsolatos problémája van.

Black és Gregersen (1999) szerint a sikertelen kiküldetés oka legritkább esetben a szakmai hiányosság, sokkal inkább a pszichológiai tényezők, mint például a stresszel teli szituációk kezelésére való alkalmatlanság, az eltérő kultúrájú emberekkel való kommunikáció és a család új környezethez való alkalmazkodó képességének alacsony szintje.

A kultúraközi kommunikáció alaptétele, hogy a kultúrák egymástól eltérnek, és egymástól is megkülönböztethetők. A kommunikáció adott formájában a kultúra reprezentánsai sajátos módon kommunikálnak, így az ugyanahhoz a kultúrához való tartozás megkönnyíti, a más kultúrához való tartozás pedig megnehezíti a kommunikációt (Niedermüller, 1999). A pragmatikai félresiklások (Thomas (1983) a jelenség egyik legfontosabb kutatója a „félresiklások” elnevezést támogatja a hiba kifejezéssel szemben) azok az esetek, amikor a nyelv használója – bár az adott nyelv grammatikai szabályait követi – nem azt mondja, amit szándékában áll mondani. A pragmatikai félresiklások olyan személyek beszélgetésekor jöhetnek létre, akik bár ugyanazt a nyelvet beszélik, de eltérő kulturális háttérrel rendelkeznek (regionális, vallási vagy társadalmi csoportokba tartozásuk alapján más beszélgetési mintákat követnek).

Pragmatikai félresiklások estén tehát nem értjük vagy félreértjük a beszélő szándékát. Egyik típusa a szociopragmatikai hiba, amely a nyelvtanulónak a célnyelvi szokáskultúrával és a társadalmi elvárásokkal kapcsolatos hiányos ismereteiből fakad. Ha saját kultúrájának értékrendje eltér a célnyelvi kultúráétól, akkor a követendő nyelvi viselkedési szabályok szoros kapcsolatban állnak saját kultúrájának nyelvvel kapcsolatos hiedelmeivel és világnézetével. Thomas az alábbi pragmatikai hibákat négy csoportba sorolta: a (1) hétköznapi életben szabad és nem szabad hozzáférésű dolgok körének különbözősége, a (2) tabuk, a (3) társadalmi távolság és a hatalom jeleinek eltérése, és (4) a világlátásnak, az értékek rangsorának különbözősége (Thomas, 1983 idézi Maróti, 2013).

Tong Yu (2008) szerint az interkulturális kommunikációs képesség egy esernyő, amely lefedi az egyén kognitív, érzelmi és viselkedési képességeit egy interkulturális kommunikációban. Az interkulturális érzékenység az interkulturális kommunikációs képesség érzelmi aspektusa, mely az egyén azon képességét jelenti, hogy mennyire tud elköteleződni a kulturális különbségek megismerése és megértése irányába.

Fülöp és Sebestyén (2011) összegyűjtötték, hogy milyen akadályokkal és kihívásokkal kell szembenézniük az idegen kultúrában hosszútávon tartozkodó egyéneknek:

- a változásoktól adódó általános túlterheltség, amelynek oka abból adódik, hogy minden egyszerre változik, azt az érzetet keltve, hogy kihúzták a talajt a lábuk alól (Hess-Linderman, 2002),
- nyelvi és kommunikációs nehézségek (Ward-Kennedy, 1996),
- ismeretlen szokások és normák (Church, 1982),
- esetleges anyagi nehézségek (Opper et al., 1990),
- észlelt és tényleges faji diszkrimináció (Church, 1982),
- eltérő éghajlat (McLachlan-Justice, 2009).

### **Az idegen kultúrába való beilleszkedéssel együttjáró érzelmi reakció**

A beilleszkedéssel együttjáró érzelmi reakciók hatással lehetnek az egyén teljesítőképességére és hatékonyság befolyásoló szerepük van. Ezért kiemelten fontos, hogy az egyén érzelmi állapotát befolyásoló elemeket (pozitív és negatív egyaránt) figyelembe vegyünk a beilleszkedés során.

A stressz kifejezést olyan kellemetlen ingerekre alkalmazzák, melyek különféle élettani, magatartásbeli és szubjektív válaszreakciókat okoznak. Azokat az eseményeket tekinthetjük stresszesnek, amelyek megítélésünk alapján testi-lelki jólétünket veszélyeztetik. Magukat az eseményeket stresszornak, a rájuk adott reakciókat pedig stresszválasznak hívjuk (Atkinson–Hilgard, 2005). Ugyanakkor a stressz egyben kihívás is, hogy képesek vagyunk-e az élet adta nehézségekkel megbirkózni. A stressz tehát csak akkor kóros, ha az új, veszélyeztető helyzetet nem tudjuk kezelni.

A legnagyobb hatású általános stressz modellt Lazarus és Folkman (1984) alkotta meg, melyben a követelmények és a rendelkezésre álló források egyensúlyának szerepére mutatott rá, építve az egyén belső folyamataira (Selye, 1956) és külső eseményekre (Holmes–Rahe, 1967) is. Az egyén a szituáció elsődleges értékelése során eldönti, hogy az esemény egy már bekövetkezett károsodást, veszélyt vagy kihívást jelent-e. A másodlagos értékelésnél az egyén megpróbálja meghatározni a rendelkezésére álló megbirkózási lehetőségeket. A kiváltott stressz mértéke tehát mindenkinél attól függően más és más, hogy mennyire tartja a történeteket kontrollálhatatlannak, bejósolhatatlannak, képességeit meghaladónak vagy az énképével összeegyeztethetetlennek. Így az események attól függően válnak stresszessé, hogy miképpen értékeljük őket (Lazarus–Folkman, 1984).

Oberg (1955) használta először a kulturális sokk kifejezést arra az aggodalommal teli állapotra, amikor az egyén egy új környezetbe való beilleszkedéskor meglepettnek, zavartnak, bizonytatlannak érzi magát. A kifejezést a külföldi kiküldetésben résztvevők által tapasztalt foglalkozási betegségként definiálta, hiszen van megállapítható oka, és vannak látható tünetei is (Oberg, 1955). A testi tünetek között lehet az alvászavar, a fájdalom, az allergia, illetve a lelki tünetek: a melankólia, a biztonságérzet hiánya, a problémák megoldására való képtelenség (Guanipa, 1998).

Oberg ezen elméleti feltevését a szakirodalom elfogadta: ezen tünetek jellemzik a kulturális sokkot átélőket, és ez az egyének természetes válasza az új környezetbe kerülésre, de a későbbi kutatások inkább arra helyezik a hangsúlyt, hogy a szituáció tudatos megélése képessé teszi-e az egyént az alkalmazkodásra (Black–Mendenhall, 1991, Black, 1992). Oberg betegség-szemléletén túllépve Craig (1979) az egyénre ható környezeti hatásokat és az észlelt fizikai, pszichológiai és stressz okozta tüneteket dolgozza fel, amelyekkel az egyén új kultúrába való beilleszkedése során találkozhat, és amelyek meghatározzák viselkedését (megfutamodás, kulturális empátia, helyivé válás) és beilleszkedésének taktikáját is (elszigetelődő, világpolgár, szökevény) az új kultúrában.

Holmes és Masuda (1974) eredményei világosan jelezték, hogy az életesemények számának növekedésével szignifikánsan súlyosbodik az egészségkárosodás mértéke. A stressz pszichológiai szinten való megélése (szomorúság, düh, harag, általános elégedetlenség, depresszió) mellett egy sor fizikai reakció is megjelenik, mint például fáradtság, izomfeszültség, fájdalom, gyomorpanaszok vagy általános fizikai diszkomfort.

Furnham (1993) szerint a következő lehetséges attitűdválaszok vannak a másik kultúrára egyéni szinten. Az (1) eltűnés, átállás válaszban a személy elhagyja saját kulturális identitását, és az új kultúra normáit elsajátítja és gyakorolja. A (2) sovinszta elutasítja az új kultúrát, és az eredeti kultúra értékeit és normáit értékeli túl. A (3) marginális attitűd mindkét kultúra normáit és értékeit elfogadja, de a személy bizonytalan a választásban. Számára a két kultúra összeférhetetlen. A (4) közvetítői szerepben az egyén képes a kulturális eltéréseket szintézisére, elfogadására.

Herman (2003) szerint nem azért lesz egy esemény nem mindennapi, mert ritkán történik meg, hanem mert meghaladja az egyén mindennapi alkalmazkodóképességét. A munkahely elvesztése, a személyes családi válságok, az egzisztenciális csőd mind válhatnak traumatizáló tényezővé, hiszen ezek olyan életesemények, amelyeket az elszenvedők nem tudnak feldolgozni.

Pennebaker (2005) a beszűkülést, mint védekezési mechanizmust csökkentett gondolkodásmódként, illetve „elbutulásként” írja le. Elméletének egyik alapvetése, hogy a jelentésadás alapvető emberi szükséglet, ezért az érzelmek elfojtása és az érzelmek szabad kifejezésének gátlása árt a testi és lelki egészségnek (Pennebaker, 1982). Szerinte az ember gondolatainak és érzéseinek aktív visszatartása, gátlása kemény munkájába kerül a szervezetnek, és fokozatosan aláássa védekező képességét. Más stressztényezőkhöz hasonlóan a gátlás rombolja az immunfunkciókat, a szív- és érrendszer működését, valamint az agy és az idegrendszer biokémiai rendszereit is. A legmélyebb gondolatokkal és érzésekkel való szembesülés rövid, vagy akár hosszú távú egészségjavulást is hozhat a gyógyító írás módszerének résztvevői számára. Az akár írásban, akár szóban tett vallomás a gátlás okozta legtöbb problémát semlegesítheti (Pennebaker, 1982).

## **A beilleszkedés szakaszai**

A kulturális sokk szakaszelméletei az idegen kultúrába belépő egyénben végbemenő pszichológiai változásokat követik nyomon. Jellemző a megszokott környezet elvesztése okozta hiányérzet, frusztráltság, csalódottság, a személyközi és a társas kommunikáció diszfunkciója, valamint bizonytalanság az új kultúrában tapasztalt történésekkel kapcsolatban. A kulturális sokk modelljei az egyén idegen kultúrával való találkozásának és beilleszkedésének, hullámzó érzelmekkel átélt szakaszait jelenítik meg. A szerzők a szakaszokat másképpen tagolták és nevezték el.

Lysgaard (1955) nevéhez köthető a négy szakaszt azonosító ún. U-görbe ábrázolás, ami az egyén érzelmi állapotát szemlélteti az idegen kultúrával való találkozás folyamán. Az idegen kultúrába való beilleszkedés folyamata: (1) mézeshetek, (2) kulturális sokk, (3) alkalmazkodás, (4) elfogadás és az új kultúra megismerése. Az egyén az idegen kultúrával való találkozás kezdetén, a (1)

mézeseteknek nevezett szakaszban, érdekesnek és izgalmasnak tartja a tapasztalatszerzést, az új élmények hatása alatt áll. Ebben a gondtalan időszakban általában csak felületes ismeretséget köt a másik kultúra tagjaival, illetve közigazgatásával. A következő szakaszban, ami a (2) kulturális sokk időszaka, az egyén azonosítja a saját kultúrája és az idegen kultúra közötti különbségeket, amelyek az egyén számára az alapfeltevésekben, normákban, a hiedelmekben és a szokások eltéréseiben mutatkoznak meg. A hivatalos ügyek intézése mellett az új kultúra tagjaival is mélyebb viszonya alakul ki, a kommunikációnak mélyebb rétegeit érinti a társalgások során. Ezen különbözőségek elfogadásával és azoknak a technikáknak az elsajátításával, amelyekkel hatékonyan képes kezelni az új környezet kihívásait, illetve az új kultúra alapfeltevéseinek megértésével az egyén átlép a (3) beilleszkedés szakaszába. Az idegen kultúrában eltöltött idő utolsó szakaszában az egyén (4) ismeri és elfogadja a másik kultúra szokásait és normáit, kialakul az új kultúrában is alkalmazható problémamegoldó képessége, érzései stabilizálódnak az új kultúra iránt.

Gullahorn és Gullahorn (1963) arra a következtetésre jutottak - és ezzel egészítették ki az eredeti szakaszokat -, hogy az eredeti kultúrába való visszatéréskor is hasonló folyamatok figyelhetőek meg, mint az idegen kultúrába való beilleszkedéskor. A modell, amelyet nyolc szakaszban értelmezte a kulturális sokk jelenségét, így kiegészítve az U-modellt, már W-görbének ábra neveztek el. Az első négy szakaszt kiegészítették a (5) mézesetek, (6) fordított kulturális sokk, (7) visszailleszkedés, (8) a saját kultúra teljes elfogadása szakaszokkal. Az egyén a saját kultúrájába visszatérve örömteli és boldog időszakot él át, ezek lesznek számára (5) a mézesetek. A (6) fordított kulturális sokk szakaszban egyre gyakrabban gondol vissza a másik kultúrában eltöltött élményire és kialakult szokásaira, illetve a saját kultúrájának eddig nem tudatosan kezelt elemeit is most fedezi fel, amitől kívülállónak érzi magát. A saját kultúrába való (7) visszailleszkedés során az egyén újra azonosítja kultúrájának alapfeltevéseit, értékeit és (8) teljesen elfogadja azokat.

Black és Mendenhall (1991) kutatásainak elméleti keretét Bandura (1977) társadalmi tanulási elmélete adta, amely azonban inkább az egyén beilleszkedésére és ennek részleteire koncentrált. Black és Mendenhall átvették ezen elmélet alkalmazkodási szakaszhatárait és a következő szakaszokat használták: (1) mézesetek, (2) kulturális sokk, (3) beilleszkedés, (4) érettség.

A szakaszok összefoglaló táblázatát az 1. táblázat mutatja. Az előbbieken felsorolt szerzőkön túl a szakirodalmi gyűjtés tartalmazza Rhinesmith (1985), Hofstede (1991), Brett és szerzőtársai (1992), Punnett (1997), Winkelman (2003) idézi Andreason (2003), és Csáth (2008) szakaszait is.

A kulturális sokk elméleti kritikái két csoportba sorolhatóak. Vagy az elmélet módszertani megalapozottságát és gyakorlati alátámasztását hiányolják (Sussman, 2002, Kealey, 1989), vagy a kulturális beilleszkedési folyamat megközelítésével nem értenek egyet (Ward-Kennedy, 1996, Bochner, 1986).

## **Befejezés**

A nemzetközi gazdasági életben az egyének a saját és a szervezeti céljaik megvalósítása érdekében napi szinten érintkeznek más kultúra tagjaival. Két kultúra tagjainak találkozásakor konfliktushelyzetek, kommunikációs problémák léphetnek fel. A kulturális különbségek ellenére az együttműködés zökkenőmentes lehet két kultúra tagjai között, de két kultúra találkozása mindig hatással van az egyénekre (Azevedo, 2011). A beilleszkedés sikeres teljesítésének vagy kudarcának tényezőit különböző és változatos okokban jelölik meg a szakirodalmi elméletek. A cikk az

idegen kultúrába való beilleszkedés nehézségeinek tényezőit, a beilleszkedéssel együttjáró érzelmi reakciókat mutatta be, végül a beilleszkedés szakaszait tárgyalta a szakirodalom alapján.

**Irodalomjegyzék:**

- Andreason, A. (2003): Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 13 No. 1, 42-60. o.
- Atkinson&Hilgard (2005): *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Azevado, G. (2011): *Intercultural integration in Sino-Brazilian joint ventures. Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings* Edward Elgar Publishing Limited.
- Black, J. S. and Gregersen, H. B. (1999): *The right way to manage expats*. Harvard.
- Black, J. S. and Mendenhall, M. (1991): The U-Curve adjustment proposition revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 (2), 225-247. o.
- Black, J. S. (1992): Socializing American expatriate managers overseas: tactics, tenure and role innovation, *Group & Organization management*, 17 (2), 171-192. o.
- Bochner, S. (1986): Coping with unfamiliar cultures: adjustment or culture learning? *Australian Journal of Psychology*, Vol. 38 (3), 347-358. o.
- Brett, J. N. – Stroh, L.K. – Reilly, A. H. (1992): Job transfer in C.L. Cooper and I.T. Roninson (eds): *International Review of Industrial and Organisational Psychology*. Chichester: Wiley, 93-138. o.
- Church, A. (1982): Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91, 540-572. o.
- Craig, J. (1979): *Culture Shock!* Singapore: Times Books International.
- Csáth Magdolna (2008): *Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Furnham, A. (1993): Communicating in foreign lands: the cause, consequences, and cures of culture shock. *Language, Culture and Curriculum*, Vol. 6 (1), 91-109. o.
- Fülöp Mária –Sebestyén Nóra (2011): Kulturális sokk? Kulturális különbségek Budapesten tanuló egyetemisták szemével. *Pszichológia*, 30 (2), 81-106. o.
- Guanipa, C. (1998): Culture Shock <http://edweb.sdsu.edu/people/CGuanipa/cultshok.htm>
- Gullahorn J.- Gullahorn J. (1963): An Extension of the U-Curve Hypothesis1, *Journal of Social Issues* 19(3):33-47. o.
- Herman. J. (2003): *Trauma és gyógyulás*. Budapest, Háttér-Kávé-NANÉ.
- Hess, M.B.- Linderman, P. (2002): *The expert expatriate: Your guide to successful relocation abroad*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, Inc.
- Hocking, B.J. –Brown, M.& Harzing, W. (2004): A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resources Management*, 15. 565-586. o.
- Hofstede G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, McGraw-Hill.
- Holmes, T. H. - Rahe, R. H. (1967): The Social Readjustment Rating Scale, *Psychosomatic Medicine*, 11., 213-218. o.
- Holmes, T. H. - Masuda, M. (1974): Life change and illness susceptibility. In: Dohrenwend, B. S. and Dohrenwend, B. P. (Eds.): *Stressful Life Events: Their Nature and Effect*. John Wiley, New York.
- Lazarus, R. S. -Folkman, S. (1984): *Stress, appraisal, and coping*. Springer, New York.
- Lysgaard, S. (1955): Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States, *International Social Science Bulletin*, Vol. 7, 239-245. o.
- Maróti Andor (2013): *A nélkülözhetetlen kultúra*. Neckenmarkt. United p-c Kiadó.
- McLachlan, D. A.- Justice, J. (2009): A Grounded Theory of International Student Well-being. *The Journal of Theory Construction & Testing*, 13 (1), 27-33. o.
- Niedermüller Péter (1999): A kultúrák közti kommunikációról. Megjelent: Béres-Horányi (szerk) (2001): *Társadalmi kommunikáció*. Osiris, Budapest, 96-113. o.
- Oberg, K. (1955): Cultural shock. Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology* 7., 177-182. o.

- Opper, S.- Teichler, U.- Carlson, J. (1990): Impacts of Study Abroad Programmes on Students and Graduates. London:Jessica Kingsley Publishers.
- Pennebaker, J. W. (1982): The Psychology of Physical Symptoms. New York: Springer.
- Pennebaker, J. W. (2005): Rejtett érzelmeink, valódi önmagunk. Az őszinte beszéd és írás gyógyító ereje. Háttér Kiadó, Budapest.
- Punnett, B. J. (1997):Towards effective management of expatriate spouses, Journal of World Business, Vol. 32 (3), 243-252. o.
- Rhinesmith, S. (1975): Bringing Home the World. New York: AMACOM.
- Selye János (1974): Életünk és stressz. Akadémiai Kiadó.
- Sussman, N. M. (2002): Sojourners to Another Country: The Psychological Roller-Coaster of Cultural Transitions. Online Readings in Psychology and Culture.
- Thomas A. (2004): Intercultural Competence as a Basic Need for Harmonizing Cultural Differences. Konferencia előadás, International Academy for Intercultural Research, Taiwan.
- Thomas, J. (1983): Cross-Cultural Pragmatic Failure. Applied Linguistics, 4/2. 91-112. o.
- Tong Yu (2008): Intercultural Sensitivity and Conflict Management Styles in Cross-Cultural Organizational Situations; Intercultural Communication Studies, 17. évf., 2., 149-161. o.
- Topcu Katalin (2005): A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interakciókban: egy magyar szempontú jellemzés, PhD-értekezés, Budapest.
- Tung, R. L. (1987): Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. Academy of Management Executive, Vol. 1 (2), 117-126. o.
- Ward, C. - Kennedy, A. (1996): Crossing cultures: The relationship between psychological and sociocultural dimensions of cross-cultural adjustment. Asian contributions to cross-cultural psychology, New Delhi, 289-306. o.

**MELLÉKLET: A KULTURÁLIS SOKK SZAKASZHATÁRAI AZ EGYES SZERZŐKNÉL (SAJÁT SZERKESZTÉS)**

		A kultúrával való találkozás kezdete		A kulturális sokk szakasza	Az új kultúra elfogadásának szakasza		Hazatérés utáni időszak
<b>Oberg (1960)</b>		KULTURÁLIS SOKK					
<b>Lysgaard (1955)</b>		mézeshetek		kulturális sokk	alkalmazkodás	elfogadás	
<b>Galahorn és Galahorn (1963)</b>		mézeshetek		kulturális sokk	alkalmazkodás	elfogadás	mézeshetek
							fordított kulturális sokk
							visszailleszkedés
							a saját kultúra teljes elfogadása
<b>Rhinesmith (1985)</b>		kezdeti aggodás	kezdeti kulturális sokk	depresszió-frusztráció	fogadó kultúra befogadása	visszatérő aggodás	visszatérő fellelkesedés
		kezdeti fellelkesülés	felszínes ráhangolódás				visszatérő sokk
							reintegráció
<b>Black és Mendenhall (1991)</b>		mézeshetek		kulturális sokk	beilleszkedés	érettség	
<b>Hofstede (1991)</b>		lelkesedés és eufória		tényleges kulturális sokk	akkultúráció	stabilizációs szakasz	
<b>Brett és szerzőtársai (1992)</b>		lelkesedés és optimizmus		frusztráció	fokozatos hozzászokás		
<b>Punnett (1997)</b>	kiküldetés előtt	kiküldetés korai szakasza		kiküldetés késői szakasza			kiküldetés utáni időszak
<b>Winkelman (2003)</b>		mézeshetek		krízis	alkalmazkodás	adaptáció, akkulturalizáció	
<b>Csáth (2008)</b>		kapcsolat kezdete	tényleges kulturális sokk	felszínes alkalmazkodás	tanulás, beilleszkedés		autonómia, függetlenség
				depresszió, elszigetelődés			

FÜLÖP ZOLTÁN – PISTRUI BENCE

## TECHNOLÓGIAI LEHETŐSÉGEK A NŐK MUNKAKÖRÜLMÉNYEINEK JAVÍTÁSÁRA

Az MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet 2018-ban kiadta a legújabb Munkaerőpiaci Tükör kiadványt, amely a 2017-es statisztikai adatok alapján a nők munkaerőpiaci helyzetének elemzésére fókuszál. A kiadványt áttekintettük, s főbb gondolatait kiemeltük (Pistrui-Fülöp, 2019). Bemutattuk a nők munkaerőpiaci helyzetét globálisan és Magyarországon. A Munkaerőpiaci Tükörben megjelent kutatások eredményeire alapozva kiragadtunk olyan megállapításokat, amelyeket a technológiai változás befolyásolhat.

Jelen írásunkban, mintegy az ismertető folytatásaként, közelebről vizsgáljuk a jelen és jövő technológiáit, a női munkavállalókhöz társított tevékenységek megkönnyítésének lehetőségeit. Cikkünk főként a technológia pozitívan értelmezhető hatásaira tér ki, a negatív vetületeket (pl. munkahelyvesztés) részletesen nem tárgyalja.

A jelenlegi, iparágakon átívelő technológiai változások hatással vannak a munkaerőpiaci helyzetre is, képesek azt befolyásolni, mind pozitív, mind negatív irányba. A kutatások eredményeiket tekintve megoszlanak, mint például abban, milyen következményei lesznek a foglalkoztatás alakulására a robotizáció és az automatizáció elterjedésének. Bizonyos munkakörök megváltoznak, átalakulnak, más és más képességekre lesz szükség egyes munkakörök sikeres betöltéséhez, mint tíz-húsz évvel ezelőtt. Az elmúlt néhány évben számos tanulmány foglalkozott különböző aspektusból az Ipar 4.0 hatásaival a különböző gazdaságokban és iparágakban.

Mostani dolgozatunkban azt vizsgáljuk, milyen Ipar 4.0<sup>2</sup> eszközökkel és technológiai megoldásokkal lehet segíteni a nők munkaerőpiaci helyzetét. Bemutatjuk a digitalizáció hatását a munkaerőpiacra, és hogy miképpen tud az Ipar 4.0 és a digitalizáció segíteni a nők munkaerőpiaci helyzetén általánosan, és ehhez milyen feltételeknek kell teljesülnie. Természetesen nem ad a helyzetre teljes megoldást, de bizonyos aspektusokban valószínűleg lehet előrelépést elérni.

### A digitalizáció és a munka kapcsolata

A negyedik ipari forradalom a globalizáció, a demográfiai változások és a technológiai fejlődés által hozzájárul az atipikus foglalkoztatási formák elterjedéséhez. Ezek új keletű foglalkoztatási formát hoznak létre, amelyet könnyebb és olcsóbb interneten keresztül hozzáférhetővé tenni. A digitalizáció miatt csökkennek a tranzakciós költségek, a munkavállalók számára a munkavégzés sokkal flexibilisebbé válik, és az ún. „gig economy”<sup>3</sup> csökkenti a munkavállalók előtt álló akadályokat, például egy digitális platform segítségével be tudnak kapcsolódni az atipikus munkák világába. (Florito-Sanfeliu, 2018)

---

Fülöp Zoltán PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem.

Pistrui Bence PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem.

A szerzők munkáját az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, „Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban” című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

<sup>2</sup> A cikkben az Ipar 4.0 kifejezést a köznapi értelemben használt módon, tág értelemben használjuk. Így egy kifejezésben összefoglalja a digitalizációt és a negyedik ipari forradalom alá tartozó új megoldásokat.

<sup>3</sup> Magyarul platform gazdaság, ami egy digitális piactér, ahol legnagyobb arányban a szabadúszók és a közösségi gazdaság szolgáltatói találhatók meg.

A munkavállalók számára a digitális technológiák további lehetőségeket is kínálhatnak a munka és a családi élet megszervezésére. Emiatt kevésbé fontos, hogy hol és mikor dolgoznak az emberek. A digitális munka lehetőségének a megléte az adott munkától függ. Azok a munkahelyek, amelyekben a manuális feladatok dominálnak és ahol szükség van személyes jelenlétre, a digitális munka nem lesz megvalósítható (Walwei, 2016), vagy sokkal nehezebben, illetve egy későbbi technológiai fejlettségi szakaszban lehet hatékonyan bevezetni.

Az internet és különféle alkalmazásainak hatására a munka térbeli és szisztematikus akadályai eltűnnek. Ennek következtében nehezebb lesz megmérni és szabályozni a munkaidőt. Ha a munkavállalók kevésbé vannak jelen a munkahelyen, ez a munkáltató részéről áthelyezi a kontrollt a munka inputjairól az outputok irányára, ami megkérdőjelezi a munkaidő mérésének hagyományos koncepcióját. Ez a paradigmaváltás megnehezíti az elkülönítését a hagyományos értelemben vett szabadidőnek és munkaidőnek. Ennek a munkatípusnak hátrányai közé tartozik, hogy az emberek közötti közvetlen interakció előnyeit nem lehet teljes mértékben kihasználni, és a kapcsolatok fontossága elveszhet, ami megnehezíti a csapatokon belüli bizalom kialakulását. (Walwei, 2016)

A munkavállalókon túl a munkaadók számára a digitális technológiák még több lehetőséget kínálnak. Ez elsősorban annak a feltételezésnek köszönhető, hogy ezen új technológiák megjelenése általában csökkenti a piaci koordináció tranzakciós költségeit, és lehetővé teszi a cégek számára, hogy könnyebben találják meg a megfelelő potenciális partnereket, továbbá növeli közöttük az interakció sebességét. Ennek két fontosabb következménye van. Először a piackoordináció alternatív költségei jelentősen csökkennek. Másodszor a digitalizáció megjelenése csökkentheti a külső munkavállalókkal szembeni rugalmasság alternatív költségeit, és befolyásolhatja annak vonzerejét, hogy külső partnerekkel dolgozzanak együtt. A releváns információk jelentős növekedése miatt a cégek sokkal többet tudnak jelenlegi és jövőbeli munkaerőigényükről. A szabadúszók legalább részben egyenértékűvé válhatnak a vállalati belső munkaerővel. A digitális platformok helyettesíthetik az ideiglenes munkaerő-közvetítőket, ezzel további költségeket tudnak megtakarítani a munkaadók. (Walwei, 2016)

## **A háztartás, mint háttér munkamegosztásának néhány kérdése**

A kutatás keretét a technológiai változások adják. Ezen belül a technológiai lehetőségek adta munkakörülmények és lehetőségek változásai kerülnek górcső alá. Cikkünkben a munkát nem csupán a bérrel fedezett részére, hanem tágan a kapcsolódó tevékenységekre és a háztartásban, továbbá a ház körül végzett munkákra is értjük, azonban a fókusz az előbbire szeretnénk helyezni. Tehát, ha egy új technológia megkönnyíti a mindennapi életünket, azt is számításba kell venni.

A szűken értelmezett munkavégzés során használt technológiai „könnyítés” lehet például egy ápoló esetében a „betegmozgató robot” (Robear–Olaronke et al., 2017) használata, mely az ápoló helyett fel tudja emelni a beteget, így nem teszi fizikai erőttől függővé az alkalmasságot a munkavégzésre. A tágabb értelmezésben viszont egy robotporszívó is lehet ilyen eszköz, hiszen ezek egyre hatékonyabban végzik a takarítást, mellyel időt takarítanak meg annak, aki ezt korábban személyesen végezte. A háztartási munkákat nők és férfiak egyaránt végzik, ám hazánkban a felmérések szerint a háztartásokban nagyobb arányban a nők látják el az említett feladatokat; legalább kétszer annyi időt foglalkoznak háztartáshoz köthető munkavégzéssel a nők, mint a férfiak. Ezen túlmenően ez az általánosítás nem csak hazánkra igaz: „A háztartási munkamegosztás nemi egyenlőtlenségeinek vizsgálatai a világban mindenhol ugyanazt az eredményt adták: a foglalkoztatás tényétől függetlenül a nők több időt fordítottak a házimunkára, illetve az otthoni tevékenységeknek nagyobb hányadát látták el, mint a férfiak.” (Bukodi, 2005; Falussy, 2002,

2004; Gershuny, 2000, 2002; Harcsa, 2014; Harcsa–Sebők, 2002; Kan–Sullivan–Gershuny, 2010; Sullivan, 2000, 2011; Sullivan–Gershuny, 2012; Horváth et al., 2017:19.)

Az előző bekezdésben említett technológiai eszközökön kívül olyanok is megjelentek és egyre fejlődnek, amelyek a különböző atipikus, rugalmas foglalkoztatási formákat segítik. Például eszközök távoli elérése, nagy teljesítményű, könnyű hordozható gépek, online konferenciák, webinarok.

A rugalmas foglalkoztatási formák, mint a távmunka és a részmunkaidő, pedig lehetőséget adnak a gyermekgondozási feladatoktól történő fokozatos elszakadásra. A társadalmi környezethez tartozik, sok kelet-európai országban elvárás, hogy az anyák több évig a gyerekükkel maradjanak. (Szabó–Morvai–Lovász, 2018) Ezzel összefüggésben meg kell említeni azt is, hogy jelenleg Magyarországon a politikai irányok a családalapítást és a gyerekvállalást népszerűsítik. Ehhez meg kell teremteni azt a környezetet, amelyben egy anyuka megtalálja az egyensúlyt a különböző munkák és a család között. Szabó–Morvai a kutatásában kiemelte, hogy a gyermekvállalásban fontos szerepe van a háztartási munkamegosztásnak is. A kutatások azt támasztják alá, hogy a munkahelyi rugalmas időbeosztás mellett az otthoni partnerek közötti munkamegosztás is egyaránt fontos. (Szabó–Morvai, 2018b)

Az atipikus foglalkoztatási formák, mint a rugalmas munkaidő vagy a távmunka is hozzájárulnak egyéb intézkedések mellett ahhoz, hogy a vállalatok alkalmazásukkal családbarát környezetet teremtsenek. (Tóth, 2018)

A technológia azonban nehezen orvosolja azt a helyzetet, a vállalati szférában gyakori, hogy a vezetők akadályozzák, hogy a szülés után a nők részmunkaidőben dolgozzanak. Hiába vannak erre törvényi és jogszabályi előírások, a nők kiszolgáltatottnak érzik magukat a vezetőkkel szemben, így sokszor a családbarát munkakörülmények eléréséhez csak a személyes kapcsolatokban, a szerencsében és a vezetők jóindulatában bízhatnak. (Fodor–Glass, 2018) Ezeket esetleg a vezetőknek tartott célzott tréningek, szemléletformáló e-learningek vagy szimulációk segíthetnek. Bízunk benne, hogyha a jövőben jobban elterjednek az atipikus foglalkoztatási formák, akkor ez már nem okoz gátat.

Cikkünkben – többek között – azért hangsúlyosak az egyéb, nem bérrel kompenzált munkák megkönnyítéseinek lehetőségei, mert azok is szoros kapcsolatban vannak a munkaerőpiaci helyzettel. „Hogyan hatnak a szakpolitikák a nők foglalkoztatására Európában?” Ezt a kérdéskört vizsgálja Kálmán Judit. Arra az eredményre jut, hogy a legjobb hatást azok az országok érik el, ahol könnyebb a munka és a család összeegyeztetése. A munkahelyi egyenlőtlenségek csökkentéséhez egyaránt meg kell érteni a szabadidőben végzett feladatok nemek szerinti megoszlását is. (Kálmán, 2018; Pető–Reizer, 2018)

## **A digitalizáció nyújtotta lehetőségek**

Az Eurofound 2017-es kutatása alapján az átlagos heti munkaóra az EU országokban szignifikánsan csökkent 1996 és 2015 között, amely a szolgáltatások elterjedésével, és a részmunkaidő iránti preferenciák erősödésének is köszönhető, s ez pozitívan hatott a női munkavállalás erősödésére, még ha csak nagyon alacsony heti munkaóraszámokban is. (Storrie, 2017) Az elmúlt 15 évben a munkahelyek foglalkoztatási szint szerinti vizsgálata azt mutatja, hogy a legnagyobb arányban a magasabb végzettséget és képességeket igénylő munkakörök száma nőtt, és a női munkavállalók ebből jobban profitáltak, mint a férfiak. (Borgonovi et al., 2018)

A digitalizáció számos lehetőséget kínál a nők szerepének erősítésére, valamint a nők egyenlőbb részvételére a munkaerőpiacokon, a pénzügyi piacokon és a vállalkozói szférában. Jelenleg úgy tűnik, hogy a digitalizáció alakulása a nőknek kedvez, mivel a kutatások szerint a tipikusan női

munkák automatizálása nehezebb. (Krieger-Boden-Sorgner, 2018) Azonban ennek némileg el-  
lentmond, hogy egyes nagy iparágakban, amelyekben magas a nők aránya, például az élelmiszer-  
ipar, valamint a kiskereskedelem, magas az automatizáció kockázata. (Borgonovi et al., 2018)

A nők magasabb szociális készségei előnyt jelentenek a digitális korban, és ez különösen igaz a  
digitális műveltség és a magasabb iskolai végzettség tekintetében. Azok a korlátok és hiányossá-  
gok, amelyek sok országban akadályozzák a nők jelenlegi fejlődését, megfoszthatják őket a digi-  
tális kor számos kedvező lehetőségétől, ideértve az új vállalkozói lehetőségeket is. Ezen akadá-  
lyok leküzdéséhez a politikai döntéshozóknak is nagy erőfeszítéseket kell tenni. Az új digitális  
technológiákat határozottabban kell felhasználni a nemek közötti egyenlőség céljának elérése  
érdekében. (Krieger-Boden-Sorgner, 2018).

Az új digitális technológiák egyik oldalról megváltoztatják a munkakörök összetételét és az ezek  
elvégzéséhez szükséges készségeket. A munkafolyamatok automatizálása, amelyet a digitális  
technológiák segítenek, befolyásolhatja a nők munkaerőpiaci integrációját azáltal, hogy a tipi-  
kus női munkahelyek iránti igényt növelni tudja, mivel azok automatizálása nehezebb. (Krieger-  
Boden-Sorgner, 2018) A technológiák elfogadása a mindennapi életben és a munkában ezzel  
szemben a nők esetében nehezebb, hiába kevésbé veszélyezteti az ő munkahelyüket az  
automatizáció, egyszerűen nem bíznak meg ezekben a technológiákban és nem érzik komfortos-  
nak a velük való munkát. (Iclaves et al., 2018)

A digitalizáció valószínűleg a vállalkozók számára is több új lehetőséget teremt. A vállalkozók  
között fellelhető nemek közötti egyensúlyhiány csökkenthető digitalizációs módszerekkel. Ilyen  
különbségek lehetnek például a vállalkozói készségek hiányosságai, a fejlett hálózatok hiánya a  
női vállalkozók számára és a nők alacsony vállalkozói szelleme. (Sorgner, 2017)

## **A munkavégzést segítő eszközök kategorizálása**

Ebben a fejezetben kategóriákba rendezve sorolunk fel digitalizált vagy robotizált eszközöket,  
amelyek segíthetik a női munkavégzést a lefektetett keretekhez illeszkedően. Azoknál az eszkö-  
zöknél, ahol kevésbé egyértelmű annak szerepe, ott megosztjuk a mi értelmezésünket.

A technológiák egy része már korábban, esetleg egy-két évtizede is létezett, és lehet, hogy nagy-  
mértékű fejlődésen, változáson nem ment át, ugyanakkor például jelentősen csökkenhetett az  
ára, így könnyebb hozzáférhetősége, elterjedése miatt fontos lehet rá felhívni a figyelmet. Más-  
részről pedig lehet még nagyon új a technológia, vagy nem terjedt még el, vagy még a fejlesztési,  
tesztelési fázisban van. Ezeknek a térbeli és időbeli elérhetősége jelenleg még gondot okozhat,  
de a közeljövőben számolhatunk velük. Az alábbi kategóriákat azonosítottuk be:

A háztartási eszközök közvetett idő- és energiafelszabadító hatása

- Idő és némi fizikai erő megtakarítása (pl. robotporszívó, robotfűnyíró),
- Idő megtakarítása, utazási, várakozási és választási időn át (fogyasztási cikkek auto-  
matizált rendelése és kiszállítása), (pl. már tesztelnek teljesen automata kiszállító  
robotot, és teljesen automatizált rendelési mesterséges intelligenciát akár „okos hű-  
tőkhöz”),
- Kényelmi és egészségmegőrzési eszközök a minimális idő és energiamegtakarítás ér-  
dekében (pl. Integrált Smart Home rendszerek, okos órák, gyermekfigyelő rendsze-  
rek).

Amíg egy robotporszívó vagy robotfűnyíró sok időt takaríthat meg nekünk úgy, hogy tiszta, ren-  
dezett környezetben vagyunk, addig az „okos lakás” esetén minimális időmegtakarítást okoz pl. a

redőny leengedésével vagy a hőfok időzített szabályozásával. Utóbbi esetben ezek ugyan néhány másodperces műveletek, ám a kényelmet növelik, és az energiafelhasználást csökkentik.

A vásárláshoz köthető digitális eszközök sok időt spórolhatnak meg a háztartások számára. Ezen kívül az utazás és cipekedés során használt eszközöket is mellőzhetik a folyamat során a családok. Rugalmasabbá, kényelmesebbé teheti az applikáción keresztül történő vásárlás a minden napokat főleg, ha az „okos hűtő” magától intézi a rendeléseket, és egy akár teljesen automata rendszer végzi a kiszállításokat.

Egy „okos sporteszköz” útmutatásokat adhat a testmozgáshoz akár otthonunkban, akár annak közelében, valamint figyelmeztethet annak az intenzitására, mennyiségére, így növelheti a hatékonyságot. Már egy gyermekfigyelő rendszer is megkönnyíti a munkavégzést, hiszen a szülő nyugodtabb lehet, ha kimegy a szobából például telefonálni, míg gyermeke alszik. Továbbá a már említett digitális platformok használata számos további lehetőséget kínálhat a nők számára olyan helyzetekben, mint a helyhez-kötöttség (pl. gyermeknevelés miatt), a rugalmas munkaidő biztosítása, valamint a háztartások jövedelemproblémáinak leküzdése érdekében, ami át is vezet a másik főbb kategóriához:

A jövedelemszerzés céljából végzett munka során használható eszközök:

- Erőátviteli eszközök:
  - beépített emelők,
  - mozzatók, szállító robotok, robotkarok.
- Rugalmas munkavégzést támogató eszközök:
  - kommunikáció (fejlett mobiltelefonok és webes hálózatok, platformok: Viber, Skype, Webinar),
  - kicsi, könnyű, nagy teljesítményű, hordozható számítógépek,
  - egyszerű és távoli munkavégzés egy rendszeren (felhő alapú rendszerek, Google drive, OneDrive, Dropbox, VPN, Teamviewer),
  - digitális azonnali űrlapok használata (gyors és nem helyhez kötött hozzáférés),
  - távirányítású eszközök, pl. orvosi robot.

A gyártó vállalatoknál folyamatosan jelentek meg olyan eszközök, amelyek fizikai erőt váltottak ki (erőgépek, daruk, rakodók, targoncák stb.). Némely gépek a fejlődő érzékelő rendszereknek köszönhetően már odáig jutottak, hogy kisebb helyeken nehezebben fogható, lágyabb érintésű dolgokat is meg tudnak fogni, így a szolgáltatások között is megjelentek a mozzatásban. Erre példa lehet a Robear, amely egy betegeket és időseket mozzató robot. Emellett különböző kisebb gyártóegységekben és irodákban megjelentek mozzató karok, tartórendszerek. Így tehát egyre kevésbé fordulhat elő, hogy egy munkavállalót a fizikai ereje korlátozza a munkavégzésben. Ez kiszélesíti a lehetséges munkaköröket és foglalkozásokat.

Az irodai munkavégzést és annak mobilitását a nagyteljesítményű, könnyű digitális eszközök árcsökkenése és a kommunikációs eszközök elterjedése és a gyors internet elérhetőség nagyban segítette. Egy-egy (akár csoportos) megbeszéléshez nem szükséges találkozni, a telefon és különböző vizuális eszközök a világ szinte bármely pontjáról lehetővé teszik ezt. A fejlődő képalkotási és képátviteli eszközök, valamint a precíz távirányítás is ezt segíti. A felhőalapú rendszerek az adatmegosztásnak sem szabnak korlátot. A különböző eszközök közötti szinkronizálás mindennapos, így nem kell azokat mindig fizikailag mozzatni, és a munkatársakkal is azonnal meg lehet osztani bármit. Ezek a rendszerek valóban már korábban is fennálltak, azonban hatékonyságuk messze elmaradt a jelenlegi szinttől. Emellett a társadalom egy része még nem készült fel rá, még fejlődni is kell, de ez is fokozatosan javul. A rendszerek és azok elérhetőségeinek fejlődé-

se egyéb etikai és szabályozási kérdéseket vet fel, pl. hogy egy orvos a világ egyik részéről végezhet-e műtétet távirányítású eszközzel a világ másik felén, egy másik ország fennhatósága alatt, valamint, hogy a felelősség ilyenkor kit és milyen mértékben terhel. Ezen felül megemlíthető itt még a sokat hangoztatott adatbiztonság és kiberbűnözés is, mint negatív hozadék. Ezeket a témákat tanulmányunk nem tárgyalja, ám látva a terület hiányosságait, úgy véljük, hogy némely hasznosítható technológia elterjedésében és mindennapi használatában gátakat okozhatnak.

## **Új digitalizációs szakadék veszélye**

A Munkaerőpiaci Tükör 2017 és az OECD jelentések is megerősítették, a nők átlagosan alulreprezentáltak az infokommunikációs munkakörökben, illetve a felső vezetésben és az akadémiai szinten, továbbá a STEM területeken is. A szoftverfejlesztési terület férfi dominanciája nagyon magas 90% körüli értékkel (Borgonovi et al., 2018), aminek hatására az infokommunikációs eszközök és szoftverek gyakorlatilag nők bevonása nélkül készülnek el, amiről már 2000-ben Fountain is végzett kutatásokat. Sajnos nem csupán a szoftverfejlesztési és felhasználói felülettervezési területeket érinti ez az eltolódás, hanem a felhasználói teszteléseket is körülbelül 65%-ban férfiak végzik egy 3 618 főt megkérdező online kérdőív alapján.<sup>4</sup> (Moz, 2015) Ez hozzájárulhat ahhoz, hogy hiába magasabb a nők digitális műveltsége és az infokommunikációs technológiákkal szembeni készség szintű fogékonysága, így elvesztik őket, és tovább növelik a digitális különbségeket a nemek között. Ezáltal is megállapítható, hogy az infokommunikációs készségek fejlesztésének biztosítása a nők számára eszköz lehet a nemek közötti bérszakadék csökkentésére legalább rövidtávon, (Borgonovi et.al, 2018) így ez egy megfontolandó fejlesztési terület lehet a döntéshozók számára.

Továbbá hiába terjedt el a közvéleményben, hogy a női munkák automatizálása nehezebb, azonban több, nagy iparágak átlagát vizsgáló kutatás állítja, hogy a tipikus női és férfimunkák automatizálhatósága közel azonos, így a készségek fontos biztosítékot nyújthatnak ezzel a kockázattal szemben, aminek csökkentése indukálhat attitűdbeli változást a digitális technológiai képességek fejlesztésével kapcsolatban. (Borgonovi et al., 2018)

## **Összegzés**

A Munkapiaci Tükör 2017 kiadvány alapján megerősítjük, a nők munkaerőpiaci részvétele még sehol sem érte el a maximális potenciálját. A munkavállalók számára a digitális technológiák további lehetőségeket kínálhatnak a munka és a családi élet összeegyeztetésére, mely előrelépést hozhat a nők munkaerőpiaci helyzetében is. Egyrészt a digitalizáció miatt a munkavégzés sokkal flexibilisebbé válik, másrészt csökkennek a munkavállalók előtt álló térbeli és időbeli akadályok. Egy platform segítségével például be lehet kapcsolódni az atipikus munkák világába. Ezen kívül egyre több olyan robotizált, gépesített munkatámogató eszköz jelenik meg, melyek a testi adottságokból, vagy a fizikai erő korlátaiból adódó hátrányokat megszüntetik bizonyos munkakörökben. Az új technológiák időt és fizikai erőt takaríthatnak meg az embereknek, mind a jövedelemszerző munka során, mind a háztartások mindennapi életéhez kötődő munkákban. A technológiák egy része már ismert, de elterjedése folyamatban van, míg van néhány olyan új technológia, amelyekre még várni kell, ám hatása jelentős lehet. Ezek általánossá válása segítheti, hogy nem csak a munkavállalók lesznek felkészültek, hanem a vezetők is egyre inkább elfogadják és igazodnak az új technológiákhoz.

---

<sup>4</sup> A kérdőív reprezentativitása 5 ország esetén valósult meg. (USA, UK, AU, CA, IN)

Végső soron mindez javíthatja az atipikus foglalkoztatás elterjedését, mely a család melletti munkavállalást nagyban elősegíti. Ennek tudatos és célzott elősegítése fontos feladata lehet a piac minden szereplőjének. A vállalatoknak és a közsféra szereplőinek egyaránt oda kell figyelnie a felhasználható technológiai lehetőségekre, ezzel is támogatva a célul kitűzött családbarát munkakörnyezetek kialakítását.

**Irodalomjegyzék:**

- Borgonovi, F. – Brocca, J – Centurelli, R. – Dernis, H. – Grundke, R. – Jamet, S. és munkatársaik (2018): Empowering Women in the Digital Age: Where Do We Stand?
- Horváth András et al. (2017): Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka, I. Háztartási és önkéntes munka mérése, elemzése; Konferenciakötet, Központi Statisztikai Hivatal.
- Fazekas Károly – Köllő János et al. (2017): Munkaerőpiaci Tükör 2016, Budapest.
- Fazekas Károly – Szabó-Morvai Ágnes et al. (2018): Munkaerőpiaci Tükör 2017, MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet, Budapest.
- Florito, J. – Urvashi A. – Beneke de Sanfeliu, M. (2018): A Future of Work That Works for Women, 1–20. o.
- Fodor Éva – Christy Glass (2018): A gyermekgondozási szabadság láthatatlan feltételei – A munkáltató szerepe, Munkaerőpiaci Tükör 2017, MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet, Budapest, 190-193. o.
- Fountain, J. E.: Constructing the Information Society (2000) Women, Information Technology, and Design, Technology in Society. [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(99\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(99)00036-6)
- Iclaves, S.L. – Tarín Quirós, C. – Guerra Morales, E. – Rivera Pastor, R. – Fraile Carmona, A. – Sáinz Ibáñez, M. et al. (2018): Women in the Digital Age. <https://doi.org/10.2759/526938>
- Kálmán Judit (2018): Nők foglalkoztatási helyzetére ható szakpolitikák Európában; MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet, Budapest.
- Köllő János (2018): Aktivitás, foglalkoztatás, munkanélküliség és bérek, Munkaerőpiaci Tükör 2017, MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet, Budapest, 53-61. o.
- Krieger-Boden, Ch. – Alina Sorgner, A. (2018): Labor Market Opportunities for Women in the Digital Age. Economics: The Open-Access, Open-Assessment E- Journal, Kiel Institute for the World Economy (IfW), 12. 1–8 o.
- Moz (2015): Is Online Marketing Gender-Diverse? [https://moz.com/blog/is-online-marketing-gender-diverse?fbclid=IwAR1iPDn4h5tBtxN0d9w5zP3IGEpX\\_6RlrxGpaorCJRHv3CGRWwyQbd7k6uI](https://moz.com/blog/is-online-marketing-gender-diverse?fbclid=IwAR1iPDn4h5tBtxN0d9w5zP3IGEpX_6RlrxGpaorCJRHv3CGRWwyQbd7k6uI)
- Olaronke et al. (2017): State Of The Art: A Study of Human-Robot Interaction in Healthcare; Iroju Olaronke, Ojerinde Oluwaseun and Ikono Rhoda; MECS I.J. Information Engineering and Electronic Business, 3. 43-55. o.
- Pető Rita – Reizer Balázs (2018): Nemek közötti különbségek a kognitív képességek munkahelyi használatában, Munkaerőpiaci Tükör 2017, MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet, Budapest, 140-141. o.
- Pistrucci Bence – Fülöp Zoltan (2019): A nők munkaerőpiaci esélyei növelésének lehetőségei – Gondolatok a Munkaerőpiaci Tükör 2017 alapján; Munkaügyi Szemle, 62. ÉVF. (2019) 4. SZÁM, 89-96. o.
- Sorgner, A. (2017): POLICY AREA: Digitalization Empowering Women in the Digital Age, 1–5. o.
- Storrie, D. (2017): Aspects of Non-Standard Employment in Europe Eurofound. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://doi.org/10.2806/527298>
- Szabó-Morvai Ágnes (2018a): Háztartási munkamegosztás, Munkaerőpiaci Tükör 2017, MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet, Budapest, 168-171. o.
- Szabó-Morvai Ágnes (2018b): Kisgyermekkorú sokkok szerepe a nemi egyenlőtlenségek alakulásában, Munkaerőpiaci Tükör 2017, MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet, Budapest, 90-93. o.
- Szabó-Morvai Ágnes – Lovász Anna (2018): Bölcsőde, óvoda hatása a női munkakínálatra, Munkaerőpiaci Tükör 2017, MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet, Budapest, 157-159. o.
- Tóth István János – Hajdu Miklós – Makó Ágnes (2018): Rugalmas foglalkoztatási formák és egyéb családbarát intézkedések a magyar vállalatok körében, Munkaerőpiaci Tükör 2017, MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet, Budapest, 185-189. o.
- Walwei, U. (2016): Digitalization and Structural Labour Market Problems: The Case of Germany, International Labour Office (ILO), 1–46. o.

POÓR JÓZSEF – ZSIGRI FERENC – SÓS TAMÁS

## A NÉMET MINTA ÉS A HAZAI GYAKORLAT A FELSŐOKTATÁSI DUÁLIS KÉPZÉS TERÜLETÉN

### Bevezetés

Hazánkban a foglalkoztatási ráta rég nem látott magasságban jár. A magyar gazdaság sok szakmában munkaerőhiánnyal küzd, ami a további fejlődés jelentős akadályának tűnik. A problémát nemcsak a születések számának visszaesése és a szakemberek kivándorlása okozza, hanem az is, hogy képzéseink struktúrája hosszú időn át nem követte a gazdasági élet igényeit. Ennek következtében a munkaerő kínálat szakmai struktúrája eltér a gazdaság igényeitől. A vállalati szakemberek szerint a pályakezdő fiataloknál gondot jelent, hogy hiába rendelkeznek a szükséges képesítéssel, miközben a vállalatok által igényelt szakmai tudás (hard skills) mellett a személyi képességeik, kompetenciáik is (soft skills) sok esetben hiányosak – pl. az attitűd, motiváltság, kommunikációs készség, valamint az együttműködési készség (Ailer, 2017).

Gyakran éri az a kritika a magyar felsőoktatást, hogy a hagyományos oktatási rendszer nem ad kellő lehetőséget a gyakorlat-központú oktatásra. Ez nem utolsósorban annak köszönhető, hogy kevés a gazdasági gyakorlattal rendelkező oktatók száma. Kulcsszerepet érdemel tehát a képzés szerkezetének hozzáigazítása a tényleges munkaadói igényekhez, valamint olyan szakmai ismeretek oktatása, melyek azonnal bevetethők a munkahelyeken. Ebben a folyamatban a jól működő duális képzési forma nagy segítséget jelenthetne. A szerzőknek az a szándéka a cikkkel, hogy ráirányítsa az oktatási rendszer részvevőinek és a vállalati szakemberek figyelmét a német kooperatív felsőoktatási képzési gyakorlat alapján megvalósuló hazai duális képzés eredményeire, hiányosságaira és a szükséges fejlesztés feladataira.

A 2011. évi nemzeti felsőoktatási törvény elfogadását követően a képzés megújítása hazai sajátosságok és nemzetközi példák figyelembe vételével történik. A nagyobb cégek nyitottabbak a külföldön használt legjobb gyakorlatok („best practice”) átvételére (Poór, 2013).

A gyakorlatorientált képzés és a szakmai gyakorlat nem előzmény nélküliek. Több évtizedes tapasztalat áll rendelkezésre ezen a területen. Az utóbbi években nagyobb figyelem kíséri a duális képzést, a teljes idejű gyakorlatigényes képzések új formáját, amely kooperatív együttműködésre épül felsőoktatási intézmények és a cégek között. Hazai viszonylatban elsőként 2012-től Kecskeméten, az autóipar bázisán indítottak el duális képzést, melyben – a német minta alapján – elsősorban a mérnökképzésre összpontosítottak (Palkovics, 2016).

A német Baden-Württembergi (DHBW) innovatív duális felsőoktatási képzési rendszer – amely az ottani vállalatok kezdeményezésére alakult ki – mintául szolgált a hazai gyakorlat kialakításánál. A német példával szemben eltérés, hogy a duális képzést nálunk nem csupán egy intézményre, hanem a felsőoktatás egészére, úgy az alapképzésre, mint a mesterképzésre is kiterjesztették (Berács, 2017).

1972-ben a Stuttgarti székhelyű Daimler-Benz, a Bosch és a Standard Electric Lorenz (SEL) vállalatok, valamint szoros együttműködésben a Württembergi Üzleti Akadémia (Württembergische Administration and Business Academy=VWA), és a Német Kereskedelmi és Iparkamara

---

Poór József egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Szent István Egyetem.

Zsigri Ferenc PhD hallgató, Szent István Egyetem.

Sós Tamás, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

(Deutschen Industrie- und Handelskammer) létrehozták az úgynevezett "Stuttgarteri modellt", amely azon alapszik, hogy az elméleti képzést a felsőoktatásban, míg a vállalati gyakorlati részt az üzemekben sajátítsák el a hallgatók. Ez az elgondolás lett az alapja az ún. „Duális Felsőoktatási Képzésnek” (németül Duale Hochschule = DH BW). A „Szak-akadémiát” – ahogyan akkoriban nevezték ezt az intézményt – (németül Berufsakademie) először Stuttgartban és Mannheimben 1974-ben alakították meg, majd egy évvel később Villingen-Schwenningen-ben ugyanilyet hoztak létre.

Erwin Teufel<sup>5</sup> Baden-Württembergi tartományi miniszterelnök kezdeményezésének köszönhetően létrejött a Villingen-Schwenningen Berufsakademie, az első felsőfokú vidéki akadémia. Villingen-Schwenningen kiválasztása a fekete-erdei Baar kerületében szükségessé vált gazdaságpolitikai döntések következménye volt. Az órapár fontos cégeinek, valamint a szórakoztató elektronikának a hanyatlása strukturális gazdasági beavatkozásokat követelt. Gyorsan nyilvánvalóvá vált, hogy egy felsőoktatási centrum kifejlesztésével a megfelelő lépést a megfelelő időben tették meg.

Három és fél évtized alatt a Berufsakademie mind mennyiségileg, mind minőségileg elismert oktatási intézménnyé vált az egész országban. A középiskolai végzettségre alapozottsága, valamint népszerűsége miatt, továbbá a képzési partnerek elégedettségének köszönhetően a kettős – elméletet és gyakorlatot ötvöző – tanulmányok sikeres modelljévé vált. A Műszaki Főiskolán (Berufsakademie) folyó kiváló tudományos munkának az lett az eredménye, hogy 2009. március 1-jén az akadémia átalakult a Baden-Württembergi Alkalmazott Tudományok Egyetemévé. Az új tanulmányi programok kifejlesztésének erős innovatív hatása folytatódott. A duális képzésen alapuló egyetem jelentősen hozzájárul a jövőorientált munkahelyek létrehozásához, továbbá az ilyen munkahelyeken szükséges vezetők képzéséhez. A németországi Baden-Württemberg tartománybeli Alkalmazott Tudományegyetemnek jelenleg 34.000 hallgatója és a jelzett szövetségi államban összesen 12 campusa van. A programban tízezer vállalati partner (cég) vesz részt.

Baden-Württembergben a duális képzés szervezése alapvetően vállalati kezdeményezésre történik. A jelzett német tartományban tíz év alatt értek el 10%-os arányt – az összes hallgatói létszámához viszonyítva (Berács, 2017). Magyarországon a felsőoktatás középtávú szakpolitikai stratégiájában célkitűzésként fogalmazódott meg, hogy a duális alapképzésben részt vevő hallgatók aránya a releváns képzési területeken az első éveseknél 2023-ra érje el a 6%-ot (EMMI, 2016). A tervzetben előzetesen még 8%-os célkitűzés szerepelt.

## **Duális program német mintája**

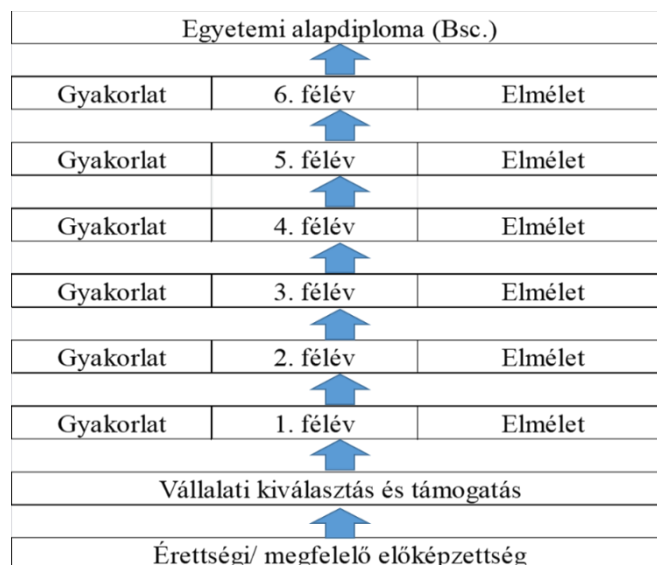
### **A koncepció lényege**

A koncepció sajátossága a kötődésben rejlik, amely magában foglal egy hároméves egyetemi tanulmányt és gyakorlati képzést vállalatoknál, bankokban, adó- és számviteli tanácsadó irodákban és szociális intézményekben. A kettős tanulmányi koncepció lényege, hogy a szakmai karriert az érettségi után azonnal el kell kezdeni.

---

<sup>5</sup> Erwin Teufel tartományi miniszterelnök a DHBW 25. évfordulója alkalmából, fáradhatatlan elkötelezettségének köszönhetően 2000-ben elnyerte a „Tiszteletbeli Szenátor” címet.

1. ÁBRA: A DUÁLIS ALAPSZINTŰ EGYETEMI OKTATÁSI MODELL FŐBB LÉPÉSEI



Forrás: DHBW, Villingen-Schwenningen. <https://www.dhbw-vs.de/>

A két partner – a képző egyetem és a foglalkoztató cég – vállalja a diákok szakképesítésre való előkészítését: a képző cég mint a gyakorlati képzés helye és az egyetem mint az elmélet oktatás helye. Mindkettő együttműködési partnerséget alakít ki az Alkalmazott Tudományok Állami Egyetemmel (DH BW).

A gyakorlati tartalom, valamint az időben történő tanítási és tanulási módszerek a tudás hatékony átadását eredményezik a két tanulási hely között. Ráadásul a tanárok részvétele a gyakorlatban értékes lehetőségeket biztosít. A sokéves tapasztalattal rendelkező professzorok megkülönböztetett kara nem csak tudományos alapot biztosít, hanem magas szintű gyakorlati jelentőséggel is bír.

A vállalatok és a szociális intézmények egyenlő képvisellel rendelkeznek olyan testületekben, mint a felügyelőbizottság vagy a helyi egyetemi tanács, és jelentősen hozzájárulnak a duális képzési rendszer tovább fejlesztéséhez. Például a tanterveket közösen fejlesztik. Folyamatosan alkalmazzák a legfrissebb tudományos eredményekre és a munka világának változó igényeire alapozott oktatás módszerét.

Az elméleti és a gyakorlati részek közötti váltás rendkívül változatos. A duális programban részt vevő hallgató hatékony időgazdálkodás esetén már három év alatt képes az előírt feladatok elvégzésére és a DHBW Villingen-Schwenningenben folytatott tanulmányait egyetemi alapidplomával zárhatja le (Bachelor of Arts vagy a Bachelor of Science).

A Baden-Württembergi Alkalmazott Állami Egyetem összes egyetemi tanulmányi programját a Hannover-i Központi Értékelő és Akkreditációs Ügynökség (ZEVA) akkreditálta 2006-ban.

A kettős képzésprofil ideális feltételeket kínál a sikeres karrierhez. Az integrált gyakorlati fázisok, amelyeket a hallgatók a vállalatnál főállású dolgozóként teljesítenek, már a tanulmányaik során megalapozott szakmai tapasztalatok megszerzését biztosítják. Az egyetemi oktatás a gyakorlati tevékenységekkel együtt ösztönözi a diákokat arra, hogy motivált és kompetens „junior” munkatársak legyenek, magas technikai és felhasználói, valamint kiváló szociális és módszertani ismeretekkel.

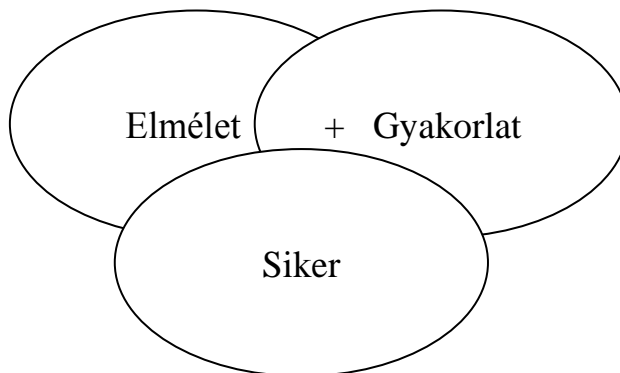
A DHBW egyetemen 2014 óta létezik a Haladó Tanulmányok Központja (CAS), amely különféle mester programokat kínál a szociális munka, az alkalmazott technológia és a közgazdaságtan területén.

A CAS mesterprogramok iránt nagy az igény. A DHBW partnervállalatai – különösen a közepes méretű vállalatok – igénylik a mesterképzés és az első fokozathoz közel álló tudományos továbbképzési lehetőségek bővítését. Ezt meg kell tenni többek között a kapcsolatfelméréssel is, amely a „bachelor” diplomások számára lehetőséget ad arra, hogy a kínált tanfolyamot párhuzamosan biztosítsa a különböző szakmai területeken, amelyek később jóváírásra kerülnek egy mester program keretében folyó oktatás során. A CAS (Haladó Tanulmányok Központja) és a DHBW kettős mesterképzési programja a <http://www.cas.dhbw.de> címen található.

A DHBW Villingen-Schwenningen tagja a Pénzügyi Mester Program Rendszernek, aminek keretében többek között a következő képzéseket kínálják: könyvelés, adózás és ellenőrzés, valamint a szociális munka irányítása. Emellett az adózás területén, a DHBW Villingen-Schwenningeni Egyetem a Freiburgi Egyetemmel is együttműködik közös MSc diplomák kiadásában.

### **A duális oktatás lényege**

A Baden-Württemberg Villingen-Schwenningen DHBW oktatási modell közvetlenül a középiskola elvégzése után egyidejűleg teszi lehetővé a szakmai karrier megkezdését és az egyetemi felvételt.



A duális oktatási program egyesíti a tudományos tanulást a szakmai alkalmazásokkal. A Baden-Württemberg Alkalmazott Állami Egyetem hallgatói mindössze három év alatt 210 kreditet kapnak. A képzési idő cégeknél töltik, ahol releváns munkatapasztalatot szereznek. Speciális és módszertani ismeretek mellett a hallgatók magas szintű gyakorlati és szociális kompetenciákat is szerezhetnek. Mindez leegyszerűsíti a sikeres belépést a szakmai életbe. Ezzel a képzés karrier lehetőséget is biztosít.

A DHBW Villingen-Schwenningen képzési programokat működtet a Gazdasági és Társadalomtudományi karán. Itt a tanulmányi programok széles skáláját kínálják egyetemi hallgatók számára 16 alapfokú szakirányon. A korábban már említett CAS (Haladó Tanulmányok Központja) számos további mester programot kínál.

### **A duális felsőoktatási intézmény felépítése**

A korábban már bemutatott Műszaki Akadémia (Berufsakademie BW) 2009. március 1-jétől átalakult a Baden-Württemberg Alkalmazott Tudományok Állami Egyetemévé. A DHBW az első kettős, gyakorlatilag integrált duális képzést nyújtó egyetem Németországban. Formálisan közintézmény. A duális egyetem országos hatású, decentralizált struktúrája egyedülálló. Az egyetemi elnökség, a felügyelő bizottság és a szenátus székhelye a Baden-Württembergi Stuttgart. Mind a nyolc tanulmányi akadémia önálló szervezet saját rektorral, helyi egyetemi tanáccsal és helyi szenátussal.

Központi szervek:

- Központi Koordináló Iroda,
- Felügyelő Bizottság,
- Szenátus.

Helyi szervezetek és bizottságok:

- Rektor,
- Helyi Egyetemi Tanács,
- Helyi szenátus,
- Esélyegyenlőség tisztviselő,
- Személyzeti Iroda,
- és a HÖK.

## **Villingen-Schwenningeni campus**

Erre a campusra DHBW tag vállalatok és a szociális intézmények saját diákjaikat küldik. Ez biztosítja, hogy a megfelelő vizsgahelyeket a legmegfelelőbb jelöltek töltsék ki. A Villingen-Schwenningenben található DHBW három százaléknál kevesebb átlagos lemorzsolódási aránya - amely a német felsőoktatásban egyedülállóan alacsony - világosan mutatja, hogy ez a megközelítés mennyire jól működik.

A Villingen-Schwenningeni DHBW VS campus sikeresen együttműködik mintegy 1000 vállalattal és különféle méretű és számos szektorban tevékenykedő szociális intézménnyel. A duális vállalati partnerek (Dualen Partner) részt vesznek a diákok kiválasztásában és a tanulmányi program gyakorlati részében az egyetemen. Másrészt, mint a DHBW tagjai - az ott működő felügyelő bizottságokon keresztül - közvetlenül is részt vehetnek az egyetem stratégiai fejlesztésében. Az üzleti, szociális és technológiai karokon 16 akkreditált, gyakorlatorientált egyetemi alapképzési diplomát adó és összesen 20 mesterképzési programot kínálnak.

### **Szolgáltatások**

DHBW Villingen-Schwenningeni campus a tanulmányi programjain kívül olyan vonzó kiegészítő szolgáltatásokat is kínál, amelyek minden karon rendelkezésre állnak. A következő szolgáltatási lehetőségek hozzájárulnak a diákok kiváló munkakörülményeihez.

### **Kutatási fókuszok a társadalomtudományok területén**

Az alkalmazás orientált kutatás fontos alapja a Szociális Jóléti Kar szakképzésének, ezért az egyetem elsődleges feladatai közé tartozik. Munkájuk során szorosan kapcsolódnak a kutatás központú akkreditált kar moduljaihoz, különösen önálló kutatási projektként a főiskolai záródolgozatok területén. A DHBW VS professzorai rendszeresen dolgoznak kutatási projekteken. Az így nyert tapasztalatok és ismeretek az oktatáson keresztül jutnak el a tanulókhöz.

### **Hozzáadott érték a duális partnerek számára**

A DHBW VS interdiszciplináris munkamódszere biztosítja a jövőorientált és költséghatékony kutatást. Az érdekelt partnerintézmények kiváló lehetőségeket kínálnak innovatív projektek megvalósítására. A DHBW VS kettős tanulmányi programjának részeként számos lehetőség nyílik az együttműködésre a kutatási és fejlesztési tevékenységekben - például folyamatirányítás, hálózatépítés, szolgáltatások értékelése körében.

A bevált tanulmányi koncepció több mint 35 éve ötvözi az első osztályú oktatási minőséget összekapcsolva a maximális gyakorlati jelentőséggel. Az elméleti és gyakorlati tartalmak integrálásával a DHBW VS hallgatói a technikai és módszertani ismeretek mellett magas szintű gyakorlati és módszertani készségeket sajátítanak el, így optimálisan felkészülnek a karrierjük indítására.

## **A kooperatív együttműködésre épülő magyarországi duális képzés**

A felsőoktatási rendszer és a gazdasági élet szereplői 2014-re hazánkban is kidolgozták a teljes idejű képzés új formáját, és jogi szabályozását, amely az oktatás részéről egyfajta válasz a modernizációs kihívásokra, valamint illeszkedik az európai trendekbe is. Az úgynevezett „kooperatív” vagy „német terminológia” szerint a duális együttműködési forma több és átfogóbb, mint a korábbi szakmai gyakorlati rendszerek. A hallgatókat a szakmai gyakorlati tapasztalatok mellett a gazdálkodók speciális tudásigényére is felkészítik (Ailer, 2017).

A duális képzés jelentősége a munkahelyi körülmények között végzett képzésben van. A szakmai gyakorlat keretében nem esetleges feladatok végzése történik, hanem egy átgondolt, komplex gyakorlati képzés (Sós, 2018).

Ennek a képzési formának az erőssége, hogy az egyetemen elsajátított elméleti tudást munkahelyi gyakorlati igényeknek megfelelő ismerettel egészítik ki. Amennyiben a tanuló a diploma megszerzése után a gyakorlati képzési helyén akar dolgozni – természetesen más munkahelyet is választhat – oda azonnal be tud illeszkedni (Kocserha, 2017).<sup>6</sup>

A gyakorlatorientált képzés már az oktatás szorgalmi időszakában hozzájárul a munkaerőhiány csökkentéséhez is. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a duális képzésben részt vevő hallgatók motiváltabbak, jobbak a tanulmányi eredményeik, kisebb a lemorzsolódásuk, reálisabb az elhelyezkedési elképzelésük. A duális képzés minőségéért a Duális Képzési Tanács és a felsőoktatási intézmények közösen felelősek. A partnerszervezetek munkáját folyamatosan ellenőrzik. A párhuzamosan folyó elméleti és gyakorlati képzés erőforrás igényesebb, mint a hagyományos. Az ilyen jellegű oktatás költségeinek finanszírozását az állam és a vállalatok közösen biztosítják. Azok a vállalatok, amelyek duális képzésben vesznek részt, adó és járulékfizetési kedvezményekben részesülnek (Derényi, 2016).

A magyar duális képzés gyengeségei közé tartozik, hogy a résztvevők száma ezidáig alacsony, így a felsőoktatás egészénél nem tudott átütő eredményt elérni. A természettudományi illetve a szociális területen meghirdetett képzések érdeklődés hiányában nem tudtak elindulni. A gyenge érdeklődéshez az is hozzájárul, hogy a középiskolás diákok nem kellőképp tájékozottak ezzel a képzéssel kapcsolatban. Az alacsony érdeklődés további feltételezhető oka az is, hogy a hallgatók leterheltsége ebben a képzésben nagyobb, mint más képzési formákban (Takács, 2016).

---

<sup>6</sup> A magyar duális képzésben érintett területeken jelentős munkaerőhiány van, ezáltal a duális képzésben történő részvétel nem jelent kellő előnyt a munkaerőpiacon történő elhelyezkedésnél. A magyarországi multinacionális, illetve a nagyobb magyar vállalatok mellett a mikro, kis és közepes létszámú vállalkozások (KKV-k) vonatkozásában kevésbé sikerült megtalálni a sajátosságokhoz igazodó módszertani megoldásokat. Az ÁSZ elemzés kiemelte azt is, hogy az állam mint munkáltató nem vesz fel hallgatókat a duális képzésbe, így a közigazgatási területen jelentős tartalékok vannak (Németh–Renkó–Beke, 2018).

## A duális képzés a hazai felsőoktatásban

### Alapjellemzők

A duális képzést hazánkban törvény definiálja: „*Duális képzés: a műszaki, informatika, agrár, természettudomány vagy gazdaságtudományok képzési területen indított gyakorlatigényes alapképzési szakon, szociális munka alapképzési szakon, illetve a felsorolt képzési területhez tartozó mesterképzési szakon folytatott képzés azon formája, amelyben a szakképzési és kimeneti követelményeknek megfelelően meghatározott, teljes idejű, a képzési időszakra, a képzés módszereire, a tanórára, a megszerzett tudás értékelésére egyedi rendelkezéseket tartalmazó – tanterve szerint a gyakorlati képzés a Duális Képzési Tanács által meghatározott keretek között, minősített szervezetnél folyik*” (2011.éviCCIV. tv.).

A hallgatók a képzés során valódi munkatapasztalatokat szereznek, szakmai kompetenciájukat közvetlenül fejlesztik, a végzést követően pedig teljes értékű munkavállalókká válnak.

### A képzés területei

A hazai felsőoktatásban a duális képzés jelenleg hat képzési területen valósul meg illetve tervezik a jelenlegi, vagy a következő tanévben. Szakmai gyakorlati helyek biztosítására az alábbi gyakorlatigényes szakokon születtek partnerszervezeti megállapodások: agrár-, gazdaságtudományok, informatika, műszaki-, társadalomtudomány és természettudományi képzés. A duális képzésben 26 felsőoktatási intézmény vesz részt. Közülük a legtöbben öt képzési területen érintettek. Így a Debreceni Egyetem, a Széchenyi István Egyetem, valamint a Miskolci Egyetem. A Szent István Egyetem három, az agrár-, a gazdaságtudományok, és a műszaki képzési területen vesz részt a duális képzésben. A képzés szaknyelve alapvetően magyar. Az alapképzés (Ba/BSc) 15 helyen angol, 1 esetben pedig francia nyelven történik. A mesterképzés (Ma/MSc) 13 gyakorlati helyen folyik angol nyelven.

A tárgyalt időszakban az alapszakok száma 40, míg a mesterszakoké 31. A szakmai gyakorlati helyek száma 2.379. A legtöbb képzési hely a műszaki területen van: 961. Ezt követik a gazdaságtudományok: 850, az informatika: 274, valamint az agrárképzés 231 foglalkoztatási hellyel. A nagyobb gazdálkodó egységek sokszor nemcsak egyetlen szaknál érdekeltek, így jó néhány intézménnyel kapcsolatban vannak, illetve több telephelyen is folytatnak duális képzést.

A duális képzésben országosan körülbelül 950 partnerszervezet vesz részt. A partnerszervezetek száma a 2015/2016-os tanévben még csupán 174 volt. 26 alap- és 1 mesterszakon 381 hallgató nyert felvételt (Bihall, 2017). A duális képzésben a 2018/2019-es tanév során 2.058 hallgatói helyet használtak ki (MTI, 2018). Ez a növekedési tendencia a következő tanévben várhatóan folytatódik.

A szakmai gyakorlati helyeken belül általában nagyobb arányt képvisel az alapképzés, mint a mesterképzés, melyet a következő adatok is mutatnak. Az agrárképzési területen 195 alapképzési, és 36 mesterképzési hely van. A gazdaságtudományoknál 681 az alapképzés, a mesterképzés 169. Az informatikánál szintén az alapképzés a több: 222, míg a mesterképzés 52. A műszaki képzési területen az alapképzési hely 810, a mesterképzésé 151. A társadalomtudománynál valamennyi alapképzési hely 41, és az is egyetlen képzési területre fókuszál, a szociális munkára, 7 felsőoktatási intézményhez kapcsolódóan.

1. TÁBLÁZAT: DUÁLIS KÉPZÉS A HAZAI FELSŐOKTATÁSBAN

Képzési terület	Alapszakok	Mesterszakok	Szakmai gyakorlati helyek száma
1.Agrár	élelmiszermérnök, földmérő és földrendező mérnök, kertészmérnök, mezőgazdasági és élelmiszeripari gépészmérnök, mezőgazdasági mérnök, szőlész - borász mérnök, természetvédelmi mérnök, vidékfejlesztési agrár-mérnök (8)	állattenyésztő mérnök, élelmiszerbiztonsági és minőségi mérnök, élelmiszermérnök, takarmányozási és takarmánybiztonsági mérnök, vidékfejlesztési agrármérnök (5)	231
2.Gazdaságtudományok	emberi erőforrások, gazdálkodási és menedzsment, Kereskedelem és marketing, nemzetközi gazdálkodás, pénzügy és számvitel, turizmus-vendéglátás (6)	ellátáslánc – menedzsment, marketing, nemzetközi gazdaság és gazdálkodás, pénzügy, regionális és környezeti gazdaságtan, sportközgazdász, számvitel, turizmus – menedzsment, vállalkozásfejlesztés, vezetés és szervezés (10)	850
3. Informatika	gazdaságinformatikus, mérnökinformatikus, programtervező informatikus (3)	mérnökinformatikus (1)	274
4. Műszaki	anyagmérnök, biomérnök, energetikai mérnök, építészmérnök, építőmérnök, faipari mérnök, gépészmérnök, ipari termék- és formatervező mérnök, járműmérnök, könnyűipari mérnök, környezetmérnök, közlekedésmérnök, logisztikai mérnök, mechatronikai mérnök, műszaki földtudomány, műszaki menedzser, műszaki szakoktató, vegyészmérnök, villamosmérnök (19)	anyagmérnök, biomérnök, építész, gépészmérnök, járműmérnök, környezetmérnök, logisztikai mérnök, mechatronikai mérnök, műszaki menedzser, olajmérnök, szerkezet – építőmérnök, településmérnök, vegyészmérnök, villamosmérnök (14)	961
5.Társadalomtudomány	szociális munka (1)	-	41
6.Természettudomány	földrajz, környezettan, geográfus (3)	hidrobiológus (1)	22
<b>Összesen:</b>	<b>40</b>	<b>31</b>	<b>2379</b>

Forrás: Felvi.hu 2018.12.11 alapján a szerzők saját szerkesztése

2. TÁBLÁZAT: A DUÁLIS KÉPZÉSBEN RÉSZTVEVŐK SZÁMA AZ ÁLLAMI FENNTARTÁSÚ FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN

Megnevezés	2015	2016	2017
Állatorvostudományi Egyetem	0	0	0
Budapesti Corvinus Egyetem	8	18	49
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem	0	0	8
Debreceni Egyetem	29	57	90
Eötvös Loránd Tudományegyetem	0	0	88
Kaposvári Egyetem	16	25	22
Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem	0	0	0
Magyar Képzőművészeti Egyetem	0	0	0
Magyar Táncművészeti Egyetem	0	0	0
Miskolci Egyetem	42	100	162
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem	0	0	0
Nemzeti Közszerzői Egyetem	0	0	27
Óbudai Egyetem	19	77	102
Pannon Egyetem	20	85	130
Pécsi Tudományegyetem	48	83	102
Semmelweis Egyetem	0	0	0
Soproni Egyetem	69	60	28
Szegedi Tudományegyetem	7	43	72
Szent István Egyetem	7	45	63
Széchenyi István Egyetem	5	20	41
Színház- és Filmművészeti Egyetem	0	0	0
Testnevelési Egyetem	0	0	0
Budapesti Gazdasági Egyetem	58	126	190
Dunaújvárosi Egyetem	3	15	47
Eszterházy Károly Egyetem	0	7	9
Neumann János Egyetem	173	218	272
Nyíregyházi Egyetem	12	31	37
Eötvös József Főiskola	16	20	0
Összesen:	532	1030	1539

Forrás: Németh-Renkó-Beke, 2018 alapján, a szerzők saját szerkesztése

A 2. táblázatban együtt szerepelnek az alap- és mesterképzések. A duális képzés döntő többségében alapképzésben valósul meg. Ebben a képzésben a legmagasabb létszámot mind három évben a Neumann János Egyetem érte el. A duális képzésben részt vevő hallgatók száma a Gazdasági Egyetemen is folyamatosan növekszik. Ez a képzési forma jelentős a Miskolci Egyetemen is. Az Állami Számvevőszék 2018. évi elemzése a felsőoktatási duális képzési rendszerrel kapcsolatosan kiemelte, hogy a képzésben részt vevők létszáma folyamatosan emelkedik, ugyanakkor a felvettek száma minden évben elmarad a szerződésekből biztosított lehetőségektől.

A 2015-ös évben 532-fő, a 2016-osban 1.030-fő, míg 2017-ben 1.539-fő vett részt duális képzésben. A tervezett hallgatói létszámnak évente a fele vagy kétharmada kerül be a képzésbe. A viszonylagos létszámhiány okai között szerepel az információ hiány, a nagyobb időbeli és mentális leterheltség, és vannak olyanok is, akik nem felelnek meg a munkahelyi elvárásoknak. A cégek anyagi nehézségei, illetve hallgatói érdektelenség miatt szerződésbontásokra is sor került. A duális képzésben résztvevők aránya az összes hallgatói létszámhoz viszonyítva 2015-ben 0,6%,

2016-ban 1,2%, 2017-ben 1,8%-volt. Az alacsony számokban vélhetően az is szerepet játszott, hogy a duális képzési területeken jelentős munkaerőhiány alakult ki és így nem kellő a munkaerőpiaci ösztönzés a duális képzésben történő részvételre (Németh–Renkó–Beke, 2018).

### **Kihívások és feladatok a duális képzésben**

A duális felsőoktatási képzés tovább fejlesztésénél figyelembe kell venni, hogy a globalizáció és a digitalizáció erősödésének hatására a munkaerővel szembeni minőségi követelmények egyre növekednek. Ez a jövőben újfajta, gyakorlatorientált munka és menedzsment kultúrát igényel. A gyors technológiai változások, az Ipar 4.0, a szélesedő, nyitott beszállítói láncok nagymértékű változásokat hoznak, amire a képzésnek időben és érdemben kell választ adnia.

A duális képzés során – a német példa és a hazai tapasztalatok alapján – szükséges reagálni, a tárgyi tudás bővítése, a gyakorlati ismeretek korszerűsítése, valamint a szociális készségek fejlesztése aspektusából. Ezzel egyidejűleg az is érzékelhető, hogy a duális képzési modell átvétele szükséges, de nem elégséges feltétele a gyakorlatorientált képzés megújításának. Az alacsony duális képzési arány mennyiségi növelése mellett a minőségi követelmények teljesítése érdekében – máshol már jól bevált módszerekkel –erősebben kell építeni a helyi sajátosságokra.

A duális képzésben részt vevő hallgatók gyakorlati helyei jelenleg túlnyomó részt a versenyszféra vállalatai. Célszerű lenne ezt a képzési formát kiterjeszteni a közigazgatás területére is. Az állam bevonása munkaadóként jelentősen növelhetné a képzésben résztvevők számát.

A nagyvállalatok körének további bővítése mellett szükséges a mikro, kis és közepes létszámú vállalkozások (KKV-k) nagyobb mértékű részvétele, valamint a sajátosságaikból adódó differenciáltabb megközelítés.

Indokolt a középiskolások körében a duális képzéssel összefüggő pályorientációs tevékenység kiterjesztése, hogy a fiatalok tájékozottabbak legyenek a gyakorlatorientált oktatás lehetőségeiről.

### **A német és a magyar rendszer összehasonlítása**

A duális képzés eredményességét befolyásolja, hogy mennyire követi a munkaerőpiac változásait, a munkáltatók igényeit. A német és a magyar gazdaságban is alacsony a munkanélküliség szintje, folyamatosan emelkedik a munkaerőhiány, ebben számos tényező között szerepe van a népesség csökkenésének, a legjobb munkaerő elvándorlásának, valamint az újabb beruházások keltette növekvő munkaerő igénynek. A 3. táblázatban *(a következő oldalon)* a német és a magyar felsőoktatási duális rendszer működése kerül összehasonlításra.

**3. TÁBLÁZAT: A NÉMET ÉS A MAGYAR RENDSZER ÖSSZEHOSONLÍTÁSA**

	<b>Németország</b>	<b>Magyarország</b>
Cél	A munkaerőhiány csökkentése	
Általános munkanélküliség szintje	Alacsony	
Súlyosbító tényező	A demográfiai helyzet és a legjobbak itt is elvándorolnak	A képzési struktúra nem illeszkedik a munkáltatók igényeihez
Duális képzés elterjedtsége	10% felett	6% alatt
Oktatott szakmák köre	Széles	Szűk
A bevont szervezetek széles köre	Széles	Szűk
Tapasztalt gyakorlati szakemberek átigazolnak az oktatásba	Igen	Nem (ehhez túl alacsony a tanári fizetés)
A tanulók számára jelentős karrier előny	Igen	Nem
A munkáltatók számára jelentős előny	Igen	Esetleges
Kellő anyagi háttér biztosított	Igen	Nem
Állami munkaadók is részt vesznek	Igen	Nem
Az oktatási szintjének emelése közös erővel (iskola+cég)	Igen	Nem

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az eredmények mellett a hiányosságainkra is rávilágít a németországi és a magyarországi képzési tapasztalatok összehasonlítása. Magyarországon a felsőoktatási képzési struktúra nem illeszkedik a munkáltatói igényekhez, szűkebb mozgástere van, mint Németországban az innovációnak, a programstruktúra és a szervezés is jelentősen leszabályozott (Kováts-Temei, 2018). A diplomás képzésen belül a duális tanulmányokat folytatók aránya hazánkban néhány százalék, addig Németországban meghaladja az oktatásban részt vevők tizedét. Az oktatott szakmák száma is több nálunk, mint nálunk, illetve képzésben résztvevő szervezetek köre sokkal szélesebb körű. Ott kialakult a gyakorlat, hogy elismert szakemberek részt vegyenek az oktatásban, Magyarországon a szakmák legjobbjai nincsenek anyagilag és erkölcsileg motiválva, hogy oktatói feladatokat vállaljanak. Van javítani valónk azon a területen is, hogy előnyt jelentsen a duális képzésben tanulni a hallgatónak. A munkáltatók közül sem érzékeli még mindenki itthon, hogy mekkora lehetőség van a gyakorlatorientált képzésben. Az anyagi háttérét is szükséges rendezni ennek a képzési formának az állam, az iskola, és a munkáltatók munkamegosztásában. Jelenleg „fehér folt” az állami munkáltatók részvétele a duális képzésben, ennek az igénye az utóbbi időben vetődött fel erőteljesebben Magyarországon.

### **Összefoglalás – következtetések**

A modernizációs kihívásokra reagáló Baden-Württembergi felsőoktatási modellt a 70-es években a munkaerőhiány csökkentése érdekében, alternatív oktatási formaként hozták létre. A német tapasztalatok igazolták az előzetes várakozásokat. A pályakezdők beilleszkedési ideje lerövidült, zökkenő mentesebbé vált, a munkaerő képzettségi szintje és a termelékenység is javult.

Nálunk az utóbbi 7-8 évben került sor a német minta adaptálására, a duális képzés bevezetésére a felsőoktatásban. A magyar duális képzés specialitása – az említett német modelltől eltérően – hogy nem egy intézményre és nem csupán a főiskolai szintű képzésre, hanem az alapképzésen túl a mesterképzésre is, és valamennyi főiskolára, egyetemre kiterjed. Az oktatás során a hallga-

tók a gyakorlatot az üzemekben, az elméleti részt pedig a felsőoktatási intézményekben sajátítják el.

A bevezetést követően igazolódott, hogy a duális képzés hazai viszonyok között is jól alkalmazható módszer a tudásalapú versenyképes gazdaság érdekében, a minőségi kihívásokra történő válaszként az új technológiák megismerésére, a gyakorlatorientált képzés megteremtésére. A német modellhez hasonlóan nálunk is érzékelhető, hogy az ebben a képzésben részt vevő hallgatók általában eredményesebbek, a tanulmányaik során motiváltabbak, és az elhelyezkedési lehetőségeik is jobbak, mint a többi képzésnél. A német modell és a magyar működési mód között a különbség, hogy ott jobban tudnak építeni a vállalati kezdeményezésekre, a munkáltatók közvetlenebb kapcsolatban vannak a hallgatókkal, és természetes az is, hogy a sikeres üzemi karrier mellett vagy után a neves szakemberek bekapcsolódnak az oktatásba.

Ugyanakkor további elemzést indokol és feladatot ad a duális képzésben résztvevők alacsony létszáma, az információk szélesebb körben történő terítésének szükségessége, az ösztönzési rendszer további korszerűsítése, a nagyvállalatok mellett a kkv-k nagyobb arányú bevonásának indokoltsága is. Az is látható, hogy ez a képzés jelentősebb erőforrást igényelne, mint amivel ma bármelyik hazai felsőoktatási intézmény rendelkezik.

A magyar szakemberek elszívásának az egyik legnagyobb nyertese Németország. A jelentős életszínvonalbeli különbségekkel nem tudunk versenyezni. Ez az elszívó erő várhatóan nem fog megszűnni: aki külföldre akar menni, az menni is fog. Amire viszont vállalkoznunk kell: akik itthon akarnak maradni, azokból kell kihozni a lehető legtöbbet. A fentiekből következik, hogy Németország sok mutatószáma nem elérhető a számunkra, hiszen a körülményeink – erős összefüggésben a német gazdasággal – gyökeresen eltérőek.

Intenzív kommunikáció az érintettek bevonásával (tanulók, iskolák, állam, munkaadók). Összehangolt működés, ami mindenki érdekeit ténylegesen figyelembe veszi. (Megjegyzés: Ehhez persze alaposan meg kell ismerni a felek motivációját.) A fenti szereplők természetesen csakis azzal foglalkoznak, ami nekik megéri. Ha nem éri meg, akkor kár is győzködni őket. A mottó: „Olyan szakmát oktatni, amire szükség van és úgy, hogy tényleg használható legyen, ott, ahol a munkavállalónak is megéri”.

Amikor tantárgyakat alakítanak ki, az iskolák sokszor nem az alapján döntenek, hogy mire lenne szüksége a munkaadóknak, hanem az alapján, hogy nekik mi a legkényelmesebb (a tanárok jelenleg mihez értenek leginkább). Az oktatás sokszor teljesen elméleti: sok általánosító ismeret. Kevesebb általános tudás kellene. Ehelyett: konkrétan megtanítani, hogy mit kell csinálni egy adott munkakörben. Nem kell mögé elmélet. Nem kell „miért”. Csak azt, hogy „mit” kell csinálni és „hogyan” (hands-on training). A jelenlegi magas színvonal ugyanis túl magasra céloz, és nagyon alacsonyra ló. Sokkal hatékonyabb lenne egy olyan rendszer, amelyik középre céloz és oda is ló (ahová céloz) – vagyis csak azt oktatja, ami az adott szakmában a munkahelyen kell, de azt stabilan megtanulja minden egyes diák.

Tehát: az általános ismeretek helyett a konkrétakat kellene oktatni.

A mai diákokra jellemző kommunikációs készségek (különösen a verbális) alacsony szintje. Az időgazdálkodás nem ismerete. Az önértékelés nem megfelelő szintje (túl magas, vagy túl alacsony). Csapatmunka nem ismerete. A soft skillek közül is olyanokat kellene oktatni, amelyek minden munkahelyen szükségesek.

Mivel a legfontosabb probléma, hogy nincs elég jelentkező, ezért a legfontosabb a tanulók meggyőzése, megszerzése és megtartása. Csak akkor lehet őket ténylegesen meggyőzni, ha a rendszer valódi előnyöket kínál a számukra. Meg kell érteni az ő szempontjaikat. (pl. Ha a nagy leterheltség riasztja el őket, akkor ezt is végig kell gondolni...). A tanulók utókövetése és ennek visz-

szacsatolása a rendszerbe – ez lenne a legfontosabb tapasztalat. Az oktatási rendszer sikerességének újradefiniálása: nem az a siker, hogy hányból hányan végzik el a szakot milyen eredménnyel, hanem az, hogy utána ők mennyire lesznek hasznosak és sikeresek az adott szakmában.

Az iskola szerepe ne érjen véget az oklevél átadásával, hanem a munkahelyen is kövesse, segítse a végzett diákot. A képzést tehát újra kell értelmezni: nem az oklevél átvételével ér véget, hanem a munkahelyi beilleszkedés végével zárul. Ezzel a munkaadóknak is sokat segítene, mert a pályakezdőket a munkahelyeknek megtartani nagyon nehéz: aki rossz azt kirúgják, aki jó az magától elmegy néhány hónapon belül. A cégeket az alacsony beválási arány elrettenti, ezt munkaadóként is személyesen tapasztaltam.

A kis és közepes cégekre kellene összpontosítani, mert itt sokkal több folyamatba látnak bele a kezdő munkavállalók, mint a nagy cégeknél. Utóbbiaknál jellemző az erős szakosodás, míg a kis cégek univerzális embereket akarnak. Általában: aki sokat akar tanulni, az kezdjen kis cégnél.

Az állami cégek jelenjenek meg a duális képzésben, mint munkaadók

A tapasztalatok visszacsatolása, kiértékelése és a rendszer ennek megfelelő folyamatos fejlesztése. Ez ne esetleges legyen, hanem a rendszer működésébe beépített, garantált rendszer folyamat, amit rendszeresen ki kell értékelni. Működik? Kellő szinten működik? Szerintünk, jelenleg nem.

Az ipari termelésben szokás, hogy a szállítóknak hibajegyeket küldenek az alapanyagok minőségi hibáiról. Minősítik is őket. A minősített beszállítók számos előnyt élveznek: drágábban adhatják az áruikat, nagy a bizalom velük szemben. A gyenge beszállítók kimaradnak a rendszerből. Hasonló mechanizmusokat elképzelhetőnek tartunk itt is. A munkáltatók egyébként ma is értékelik az iskolákat: bizonyos iskoláknak olyan rossz híruk van, hogy onnan már nem szívesen vesznek fel senkit dolgozni. Csak most az iskola nem tud erről. És arról sem, hogy melyek az okok. Nem ismeri a problémát, tehát javítani sem tud rajta.

## **Irodalomjegyzék**

Ailer Piroska (2017): Duális képzés – tapasztalatok, eredmények

[https://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2017/10/Ailer\\_Piroska.pdf](https://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2017/10/Ailer_Piroska.pdf)

Berács József (2017): A duális képzés modelljei, hazai helyzete pp.46-51. In.: Temesiné Németh Éva (szerk.) Magyar felsőoktatás 2016 Stratégiai helyzete.

[http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2827/1/Magyar\\_Felsooktatás\\_2016.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2827/1/Magyar_Felsooktatás_2016.pdf)

Bihall Tamás (2017): A duális képzés szerepe a gazdaság versenyképességének növelésében, 13 p.

[http://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2017/11/Bihall\\_Tamas.pdf](http://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2017/11/Bihall_Tamas.pdf)

Derényi András (2016): Kézikönyv a duális képzésről. Tempus közalapítvány.

Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI) (2016): Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia 2016.

[http://www.kormany.hu/download/b/fa/11000/EMMI%20fokozatváltás%20felsőoktatás%20cselekvési%20terv%20Sajtó%20és%20Kommunikációs%20Főosztály%](http://www.kormany.hu/download/b/fa/11000/EMMI%20fokozatváltás%20felsőoktatás%20cselekvési%20terv%20Sajtó%20és%20Kommunikációs%20Főosztály%20)

Kocserha István (2017): Duális képzési rendszer – a jelen gyakorlata.

[http://www.keramiaszovetseg.hu/upload/tinyMce/dualis\\_kocshera-min.pdf](http://www.keramiaszovetseg.hu/upload/tinyMce/dualis_kocshera-min.pdf) Letöltés: 2018.12.29.

Kováts Gergely – Temesi József (2018): A magyar felsőoktatás egy évtizede 2008 – 2017. Budapest Corvinus Egyetem NFKK. Kötetek 2.

MTI (2018): Együttműködési megállapodást kötött az Óbudai Egyetem és a Siemens. [www.kormany.hu](http://www.kormany.hu) Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: gyakorlati oktatás, 4. duális évfolyam.

Németh Erzsébet – Renkó Zsuzsanna – Beke Andrea (2018): A magántőke bevonásának hatásai a felsőoktatási képzési rendszerre – A duális képzési rendszer tapasztalatai.

[https://asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek\\_tanulmányok/2018/magantoke\\_bevonasa\\_felsőoktatás.pdf?ctid=1237](https://asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmányok/2018/magantoke_bevonasa_felsőoktatás.pdf?ctid=1237). Letöltés: 2018.12.29.

Palkovics László. (2016): Duális képzés Európában és Magyarországon.

[http://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2016/09/Palkovics\\_Laszlo.pdf](http://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2016/09/Palkovics_Laszlo.pdf)

Poór József (2013): Az emberi erőforrás-gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. Közgazdasági Szemle, 60. 64-89 o.

Sós Tamás (2018): A kompetenciaigények vizsgálata a szakképzés és a munkaerőpiac összefüggéseiben, az észak-magyarországi régióban. PhD értekezés, Szent István Egyetem.

Takács Tamás (2016): A duális képzés a felsőoktatásban.

[http://ejmsz.hu/wp-content/uploads/2016/05/EJMSZ\\_Dualiskepzesvitanap\\_Tak%C3%A1cs-Tam%C3%A1s.pdf](http://ejmsz.hu/wp-content/uploads/2016/05/EJMSZ_Dualiskepzesvitanap_Tak%C3%A1cs-Tam%C3%A1s.pdf) Letöltés: 2019.01.16.

[www.felvi.hu](http://www.felvi.hu) A duális diploma (2018.12.11)

2011.évi CCIV.tv. a nemzeti felsőoktatásról. Magyar Közlöny, 2011/165.

TÓTH RENÁTA – TEMESSZENTANDRÁSI JUDIT

## AZ IFJÚSÁGI GARANCIA AZ EURÓPAI UNIÓBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

A fiatalok esélyei és kilátásai a munkavállalásra és az önálló életkezdesre hosszú távon befolyásolják nem csak a saját későbbi életpályájukat, de a társadalom egészének jövőjét is. Bár a mai fiatal generációk számára általában véve sokkal többféle lehetőség adott a tanulásra és a mobilitásra, mint akár egy-két évtizeddel ezelőtt, sokuknak segítségre van szüksége ahhoz, hogy élni tudjanak ezekkel a lehetőségekkel, megfelelő képzettséget szerezhessenek és be tudjanak illeszkedni a munkaerőpiacra.

A 2008-as pénzügyi és gazdasági válság, illetve az azt követő recesszió legnagyobb vesztesei a fiatalok voltak, a munkanélküliség növekedése egy egész generáció számára jelentősen megnehezítette az átlépést a tanulásból a munka világába, és ennek hatásai – az utóbbi években jelentősen javuló foglalkoztatási helyzet ellenére is – a mai napig érzékelhetőek. Számos tanulmány alátámasztja, hogy a fiatalkori munkanélküliség hosszú távú, az egyént egész munkavállalói életén át végigkísérő negatív hatásokhoz vezethet. Az újbóli munkanélkülivé válás megnövekedett kockázata, az azonos paraméterekkel rendelkező munkavállalókhöz viszonyított alacsonyabb átlagos munkabér, a szegénység generációról generációra történő továbbörökítése, illetve a családalapítás elhalasztása nem csupán gazdasági, hanem demográfiai, társadalmi és szociális problémákhoz is vezethetnek.

### Tagállami és uniós kezdeményezések a fiatalok elhelyezkedésének segítésére

Uniós szinten a 2008-as válságot követően került a középpontba a fiatalok munkanélküliségének problémája és a lehetséges megoldások. Ekkor az egyes tagállamok és maga az Unió is a korábbi recessziós időszakokban már bevált eszközökre, intézkedésekre építve próbálta meg a helyzetet kezelni. Ilyen előzmények alapján fogalmazódott meg európai szinten az az elképzelés, hogy a fiataloknak valamiféle rendszerszerű, és széles körben elérhető segítséget kellene nyújtani az elhelyezkedéshez, illetve foglalkoztathatóságuk javításához.

#### Az Ifjúsági Garancia előzményei

Az Ifjúsági Garancia első „előképét” Svédország vezette be az 1970-es évek olajválsága okozta recesszió és foglalkoztatási válság kezelése érdekében. A cél az volt, hogy tartalmas tanulási vagy munkalehetőséget biztosítsanak minden fiatalnak, aki egy évvel a tankötelezettsége teljesítését követően még nem kezdett továbbtanulni vagy dolgozni. Az eredmény végül az eredeti javaslatnál jóval „puhább” iránymutatás lett az oktatási és munkaerőpiaci hatóságok számára, mely szerint a fiatalok sorsát az oktatásból való kilépést követő két éven át nyomon kell követni.

A válság foglalkoztatási hatásai tartósan bizonyultak, még a nyolcvanas évek első felét is a fiatalok átlagosnál kedvezőtlenebb munkaerőpiaci helyzete jellemezte Nyugat-Európa-szerte. Világossá vált, hogy munkaerőpiaci mutatóik kedvezőtlensége nem csupán gazdasági okokkal magyarázható, hanem az átstrukturálódó munkaerőpiac, és az oktatás egyre növekvő szerepe következtében a végzettség nélküliek munkapiacról való fokozatos kiszorulásának előszele is. Új,

---

Tóth Renáta kiemelt tervezési szakreferens, Pénzügyminisztérium.

Temesszentandrás Judit kiemelt tervezési szakreferens, Pénzügyminisztérium.

az oktatási rendszerben maradási, a lemorzsolódás megelőzését, és az oktatási rendszer és a munkaerőpiac közötti zökkenőmentes átmenetet elősegítő intézkedésekre volt szükség.

Ennek jegyében indította el Svédország immár ténylegesen garantált jelleggel a fiatalok elhelyezkedését segítő intézkedéseket. A garancia minden 18-19 éves fiatal számára 6 hónapig tartó, napi 4 órás munkalehetőséget biztosított a közsférában. Az intézkedés – bár szándékában már előremutató volt – tartalmát tekintve nem sokban különbözött egy hagyományos aktív munkaerő-piaci eszköztől, s mint ilyen, az oktatási rendszer és a munkaerő-piac összekapcsolódásának igényét továbbra sem kezelte, eredményességét és hatékonyságát tekintve elmaradt a várakozásoktól.

A kilencvenes években más északi országok is az ifjúsági garanciához hasonló kezdeményezéseket indítottak el, amelyek földrajzilag vagy életkor alapján célzott programként egy-egy térségre van korosztályra irányultak. Az intézkedések kevésbé komplex, vagy csak a fiatalok oktatási rendszerben tartására, vagy a munkanélküli fiatalok elhelyezkedésének elősegítésére korlátozódtak.

A ma uniós szinten Ifjúsági Garanciaként ismert rendszert Finnország vezette be 2005-ben, a foglalkoztatási szolgálat által nyújtott hagyományos szolgáltatások reformjaként. A foglalkoztatási szolgálattal szemben azt az elvárást fogalmazták meg, hogy a 25 év alatti fiatalok esetében a regisztrációt követő 1 hónapon belül készítsenek javaslatot az egyén elhelyezkedését segítő egyéni cselekvési tervre, 3 hónapon belül pedig minden érintett fiatal rendelkezzen konkrét munkaerőpiaci segítséget (képzési vagy munkalehetőséget) tartalmazó aláírt egyéni tervvel, és legkésőbb 6 hónapon belül pedig a támogatás megkezdését irányozta elő. A reform ezzel kiemelt helyzetbe hozta a célcsoportot a többi álláskeresővel szemben, akikre továbbra is az addig alkalmazott határidők maradtak érvényben. A garancia felfutása fokozatos volt, első évében csupán 28%-os arányban teljesült a 3 hónapos cél, ami a második évre 70%-ra, 2007-re pedig 77%-ra nőtt.

A finn program a felajánlott támogatásokat és szolgáltatásokat tekintve különbséget tett a szakképzettek és a szakképzettséggel nem rendelkező fiatalok között. A szakképzett fiatalokra vonatkozóan elsősorban a munkába állást tekintették célként, és az álláskeresőkhöz nyújtottak segítséget, illetve a legjobb munkaerő-piaci esélyekkel rendelkező fiatalok esetében elsősorban az önálló álláskeresőket, a támogatás nélküli elhelyezkedést ösztönözték. A tapasztalatok azt mutatták, hogy a program legfőbb haszonélvezői a szakképzett, munkába állásra kész fiatalok voltak. A szakképzettséggel rendelkező fiatalok esetében az aktiválási arány 2 százalékponttal emelkedett a 2005. előtti időszakhoz képest, és ezzel egyidejűleg csökkent körükben a munkanélküliségben, és nőtt a foglalkoztatásban töltött napok száma. Ugyanakkor a szakképzettséggel nem rendelkező fiatalok esetében a program bevezetése a korábbiakhoz képest nem járt gyorsabb vagy magasabb arányú aktiválással. Ennek oka feltehetőleg az, hogy a szakképzetlenek már korábban is koncentráltabb figyelmet, több segítséget kaptak, így esetükben az új program nem jelentett előrelépést. A tapasztalatok alapján Finnország 2010-ben (majd később 2013-ban újra) megreformálta a rendszerét, ami ekkorra nyerte el azt a formát, ami az Európai Unió többi tagállama számára később mintául szolgált.

### **Az Ifjúsági Garancia bevezetése uniós szinten**

Az uniós tagállamok munkaerőpiaci folyamatait, a fiataloknak a gazdasági válság következtében drasztikusan – és a népesség egészéhez képest nagyobb mértékben – romló munkaerőpiaci mutatóit figyelembe véve nem meglepő, hogy az utóbbi években egy sor olyan uniós szintű kezdeményezés, illetve intézkedés indult el, melyek fókuszában a fiatalok foglalkoztatása áll. 2010-ben az Európai Parlament kezdeményezte, hogy az Európai Bizottság és a Tanács alakítsa ki egy eu-

rópai Ifjúsági Garancia kereteit. A Bizottság még ugyanebben az évben az Európa 2020 Stratégia részeként közzétette a „Mozgásban az ifjúság” kezdeményezést, melyben a fiatalok oktatási és foglalkoztathatósági helyzetének javítását szolgáló eszközök egyikeként ifjúsági garanciák bevezetését szorgalmazta a tagállamokban.

2013 áprilisában a Tanács elfogadta az Ifjúsági Garancia létrehozásáról szóló ajánlást<sup>7</sup>, melynek értelmében a tagállamoknak az Ifjúsági Garancia rendszer bevezetésén keresztül biztosítaniuk kell, hogy valamennyi 25 év alatti fiatal a munkahelye elvesztését vagy a formális tanulás befejezését követő négy hónapos időszakon belül megfelelő minőségű állásajánlatot kapjon, illetve további oktatásban, tanulószerveződéses gyakorlati képzésben vagy gyakornoki képzésben részesüljön.

Az Ifjúsági Garancia legfontosabb ismérve, hogy a fiatalok munkanélküliségének kezelésében a minél korábbi segítségnyújtásra, a hosszabb munkanélküliség elkerülésére helyezi a hangsúlyt. A munkába állást és az oktatásba való visszatérést egyaránt segíti, attól függően, hogy az adott fiatal esetében milyen eszköz segíti leginkább a sikeres munkaerőpiaci integrációt. A személyre szabottság és az egyén helyzetéhez illeszkedő megoldások keresése alapvető a garancia működése szempontjából.

#### **Az Ifjúsági Garancia fő jellemzői**

Az Ifjúsági Garancia minden olyan fiatalra vonatkozik, aki nem foglalkoztatott, és oktatásban vagy képzésben sem részesül (NEET-fiatal). A NEET-fiatalok ugyanakkor heterogén csoportot alkotnak, amely két további tágabb kategóriára bontható:

- olyan munkanélküli fiatalok, akik aktívan munkát keresnek;
- inaktív fiatalok, akik nem keresnek munkát.

A nemzeti Ifjúsági Garanciarendszerek koordinálása a legtöbb esetben a foglalkoztatási minisztérium feladata, míg az állami foglalkoztatási szolgálatok általában elsődleges kapcsolattartókként működnek. A tagállamok mintegy kétharmadában alternatív szolgáltatók (például kereskedelmi, ipari és kézműves kamarák, ifjúsági központok, oktatási intézmények, oktatási szolgáltatók és önkormányzatok) is részt vesznek a munkában; a fiatalok három tagállamban specifikus online ifjúsággarancia-platformokon keresztül regisztrálhatnak.

A tagállamok többsége az uniós ajánlásban foglaltaknak megfelelően a 25 év alatti fiatalokat segíti, 13 tagállam azonban kiterjesztette a korhatárt a 30 év alattiakra. A legtöbb tagállamban az ajánlattétel határideje négy hónap.

Az Ifjúsági Garancia keretében kínált lehetőségek közé rendszerint a következők tartoznak:

- nyílt munkaerőpiaci foglalkoztatás (támogatott, vagy nem támogatott foglalkoztatás);
- célzott támogatással és induló vállalkozással segített önfoglalkoztatás;
- oktatási lehetőségek, ideértve a szakmai képzést, az iskolarendszerű oktatásba való visszatérést, a visszatérést segítő felzárkóztató képzések, második esélyt nyújtó oktatás;
- tanulószerveződéses gyakorlati képzés;
- gyakornoki programok.

Forrás: Az ifjúsági garancia és az ifjúsági foglalkoztatási kezdeményezés – az első három év. COM(2016) 646. Brüsszel, 2016.10.4.

<sup>7</sup> 2013/C 120/01.

Az Unió az Ifjúsági Garancia megvalósításához pénzügyi támogatást is biztosított, az Európai Tanács által útjára indított Ifjúsági Foglalkoztatási Kezdeményezés<sup>8</sup> (IFK) révén. Az IFK keretében 3,2 milliárd euró többletforrást különítettek el a legmagasabb ifjúsági munkanélküliséggel küzdő tagállamok számára az Ifjúsági Garancia megvalósításához, amihez ugyanilyen összegű további támogatás kapcsolódik az Európai Szociális Alapból. A forrásból a tagállamok azon régiói részesültek, ahol a (25 év alatti) fiatalok munkanélkülisége 2012-ben meghaladta a 25%-ot. Magyarország esetében négy régió (a Dél-alföldi, Dél-dunántúli, az Észak-alföldi és Észak-magyarországi Régió) volt jogosult összesen közel 50 millió euró forrásra.

A fiatalok foglalkoztatását segítő intézkedések részeként emellett olyan uniós kezdeményezések is elindultak, amelyek elsődlegesen az iskolából a munka világába történő átlépést kívánják elősegíteni. Ebben a folyamatban meghatározó szerepe van a munkahelyi gyakorlatot is integráló szakképzési formáknak. Éppen ezért az Ifjúsági Garancia megvalósításának több tagállamban a gyakornoki rendszer reformja is részét képezi. A 2013-ban uniós szinten indított 'European Alliance for Apprenticeships' kezdeményezés célja a gyakornoki lehetőségek bővítése és minőségének javítása. Ennek érdekében a közszféra intézményeit, a gazdaság szereplőit, a szociális partnereket, képzőintézményeket, a fiatalokat képviselő szervezeteket és egyéb kulcsszereplőket együttműködését kívánja ösztönözni Európa-szerte.

Szintén a gyakorlati képzés megújítását célozza a 2014 márciusában elfogadott tanácsi ajánlás a szakmai gyakorlatok minőségi keretrendszeréről<sup>9</sup>. Az ajánlás arra hívja fel a tagállamokat, hogy javítsák a szakmai gyakorlatok minőségét, különösen az elméleti és gyakorlati tananyag, valamint a munkafeltételek tekintetében, és meghatározza azokat a szakmai gyakorlatok minőségi keretrendszerére vonatkozó elveket, amelyeket a tagállamoknak a gyakorlatban alkalmazniuk kell.

A téma szempontjából fontos még megemlíteni egy korábbi (2011-es) tanácsi ajánlást is a korai iskolaelhagyás csökkentését célzó szakpolitikákról<sup>10</sup>. Az ajánlás felhívja a tagállamok figyelmét arra, hogy azonosítsák a végzettség nélküli iskolaelhagyást előidéző társadalmi és oktatási tényezőket, folyamatosan figyeljék a leginkább veszélyeztetett célcsoportok tanulási pályáját, építsenek ki korai jelzőrendszert a végzettség nélküli iskolaelhagyás megelőzése céljából, és dolgozzanak ki specifikus beavatkozásokat azok számára, akik ezek nélkül biztosan kihullanának az oktatási rendszerből. Emellett indítsanak olyan hátrányokat kompenzáló, „második esély” programokat, amelyek a nappali tagozatos, iskola-rendszerű oktatásból már kimaradtak számára biztosítják a munkába álláshoz szükséges készségek, képességek elsajátításának lehetőségét.

2016. december 7-én tette közzé a Bizottság új ifjúsági csomagját, melynek legfontosabb elemeiként útjára indította az Európai Szolidaritási Testületet és közzétette az oktatás fejlesztésére és modernizálására irányuló javaslatcsomagját.

## **Tapasztalatok a megvalósítás első három éve alapján**

Az uniós kezdeményezések nyomán - és az Ifjúsági Foglalkoztatási Kezdeményezés keretében nyújtott pénzügyi támogatást is felhasználva - Európa-szerte megkezdődött az Ifjúsági Garancia megvalósítása, illetve a korábbi hasonló célú intézkedések megerősítése, kiterjesztése vagy re-

<sup>8</sup> Youth Employment Initiative (YEI)

<sup>9</sup> A Tanács ajánlása (2014. március 10.) a szakmai gyakorlatok minőségi keretrendszeréről (2014/C 88/01)

<sup>10</sup> A Tanács ajánlása (2011. június 28.) a korai iskolaelhagyás csökkentését célzó szakpolitikákról (2011/C 191/01)

formja. Az indulás óta eltelt három év gyakorlati tapasztalatait az Európai Bizottság 2016 októberében összegezte, értékelté.<sup>11</sup> Ez a fejezet ennek az értékelésnek a főbb megállapításait foglalja össze.

A kezdeményezés legfontosabb eredménye, hogy 2014 januárja óta 14 millió fiatal kapcsolódott be az Ifjúsági Garancia programjaiba, mintegy 9 millió fiatal fogadott el az Ifjúsági Garancia keretében kapott ajánlatot, melyek többsége állásajánlat volt. Az ajánlat elfogadása azt jelenti, hogy a fiatal számára felajánlott és általa elfogadott ajánlatot követően ténylegesen dolgozni kezd, folytatja tanulmányait, vagy tanulószerveződéses gyakorlati képzést, illetve szakmai gyakorlatot végez.

2015-ben az Ifjúsági Garancia programjaiból kilépő fiatalok kétharmada fogadott el állásajánlatot, vagy részesült további oktatásban, tanulószerveződéses gyakorlati képzésben vagy gyakornoki képzésben. A négy hónapos időszakon belül tett ajánlatok többsége (70,2%-a) munkaviszonyra irányult, ezt az oktatási (13,6%), szakmai gyakorlati (12,1%) és tanulószerveződéses gyakorlati képzési (4,1%) ajánlatok követték.

### **Sikertényezők**

Az Ifjúsági Garancia sikeres megvalósításának kulcstényezői a következők:

- erős intézményi támogatás és belső koordináció;
- a fiatalok széles körének elérése és megszólítása annak érdekében, hogy minél több fiatal lépjen be a programba;
- egyablakos rendszer, ami elősegíti az egyén szükségleteihez igazodó, személyre szabott szolgáltatások nyújtását;
- az oktatás és a munkaerőpi intézményei közötti együttműködés a partnerség jegyében;
- modern szakképzési rendszerek, amelyek biztosítják a munkaerőpiacon szükséges készségek elsajátítását;
- erőteljesebb munkáltatói részvétel.

Forrás: Az ifjúságig garancia és az ifjúsági foglalkoztatási kezdeményezés – az első három év. COM(2016) 646. Brüsszel, 2016.10.4.

Az Ifjúsági Garancia uniós szintű bevezetésének eredményei a résztvevő fiatalok munkaerőpiaci helyzetének javulása mellett a tagállamok szakpolitikai intézkedéseinek, reformjainak alakításában is tetten érhetők. A fiatalok elhelyezkedésének segítésére az uniós országok többsége korábban is működtetett különféle programokat, azonban az Ifjúsági Garancia közösen lefektetett alapelvei ezeknek a programoknak, intézkedéseknek a felülvizsgálatára készítették a tagállamokat. A garancia alapelve a korai beavatkozás és a nem nyilvántartott nem dolgozó és nem tanuló fiatalok elérése, valamint az, hogy különböző intézmények és szolgáltatók együttes, adott időkereten belüli cselekvésére van szükség. Ezen alapelveknek a gyakorlati megvalósítása révén - a Bizottság megállapítása szerint - az Ifjúsági Garancia számos tagállamban a változás motorjává vált, például az alábbi területeken:

- különböző szakterületek és intézmények együttműködésének erősítése, koordináció és működőképes partnerség kialakítása,
- a szakmai gyakorlat és tanulószerveződések rendszerének reformja,

<sup>11</sup> Az Ifjúsági Garancia és az ifjúsági foglalkoztatási kezdeményezés – az első három év. COM(2016) 646. Brüsszel, 2016.10.4.

- a munkaerőpiaci szolgáltatások célzottságának javítása, a fiataloknak szóló szolgáltatások körének bővítése, a szolgáltatói kapacitások megerősítése,
- az álláskeresőként nem regisztrált fiatalok elérését, megkeresését szolgáló lépések bevezetése.

Az gyakorlati megvalósítást vizsgálva az Európai Bizottság három kategóriát állított fel aszerint, hogy az Ifjúsági Garancia mennyiben indított el reformjellegű változásokat az adott tagországban:

**Reformok gyorsabb megvalósítása:** az Ifjúsági Garancia új lendületet adott, és számos tagállamban felgyorsította a szakpolitikai változásokat. Különösen igaz ez azokra az országokra, ahol komoly kihívást jelent a fiatalok munkanélküliségének kezelése és ezért jelentős mértékű uniós pénzügyi támogatásban is részesülnek.

**Szakpolitikai keretek megerősítése:** az Ifjúsági Garancia elősegítette a már megfelelően megalapozott szakpolitikákat a meglévő intézkedések erősítését vagy átalakítását azokban a tagállamokban, amelyek már eleve az uniós elvárásokkal többé-kevésbé összhangban lévő, átfogó eszközökkel rendelkeztek.

**Korlátozott előrelépés a reformok terén:** a tagországok egy része esetében a változások kisebb volumenűek voltak, ami több tényezőre vezethető vissza. Ezek közé tartozik például, hogy a fiatalok helyzetének javítását szolgáló intézkedések nem kaptak prioritást, későn kezdődött meg az intézkedések megvalósítása, vagy a hangsúlyt továbbra is a már meglévő programokra helyezték.

Az Ifjúsági Foglalkoztatási Kezdeményezés keretében az unió tagállamai közül 20 ország részesül célzott támogatásban azoknak a régióknak a segítése érdekében, ahol fiatalok munkanélkülisége 2012-ben meghaladta a 25%-ot. Ezen országok az Ifjúsági Garancia programokat részben vagy egészében e forrásból finanszírozzák.

## **Az Ifjúsági Garancia hazai rendszere**

Az Ifjúsági Garancia (IG) Magyarországon 2015-ben indult el uniós forrásból. Az Ifjúsági Garancia egy átfogó, oktatási és foglalkoztatási intézkedések kombinációjával, az ifjúsági munkanélküliség csökkentését, a fiatalok élethelyzetének javítását célzó rendszer. A hazai Ifjúsági Garancia program lényege, hogy azon 25 év alatti fiatalok számára, akik sem nem tanulnak, sem nem dolgoznak, a foglalkoztatási szolgálatnak meghatározott időn (4 hónapon) belül valamilyen konkrét lehetőséget kell felajánlania az elhelyezkedésre, a munkatapasztalat-szerzésre, vagy a tanulásra.

A cél az, hogy az érintett fiatalok minél rövidebb időt töltsenek munkanélküliségben, inaktivitásban vagy tanulás nélkül, illetve, hogy személyre szabott segítséget kapjanak a munkaerőpiaci helyzetük javításához. A szakképzetlen fiatalok esetében ez elsősorban azzal érhető el, ha visszatérhetnek a tanuláshoz, egy új lehetőséget kapnak a gazdaság igényeihez igazodó szakképzés megszerzésére. A szakképzett fiatalok esetében a munkatapasztalat megszerzésére, illetve a versenyszférában történő elhelyezkedés segítésére kell helyezni a hangsúlyt.

<b>Reformok gyorsabb megvalósítása</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belgium, Bulgária, Franciaország, Horvátország, Magyarország, Olaszország, Litvánia, Lettország, Lengyelország, Portugália, Szlovénia</li> </ul>
<b>Szakpolitikai keretek megerősítése</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausztria, Németország, Dánia, Észtország, Finnország, Írország, Luxemburg, Málta, Hollandia, Svédország, Egyesült Királyság</li> </ul>
<b>Korlátozott előrelépés a reformok terén</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciprus, Csehország, Görögország, Spanyolország, Románia, Szlovákia</li> </ul>

Az Ifjúsági Garancia sok tekintetben új megközelítésre és szemléletre épül a korábbi fiatalokat segítő programokhoz képest. Döntő különbséget jelent mindenekelőtt a garancia jelleg: a foglalkoztatási szolgálat vállalja, hogy a célcsoportba tartozó fiataloknak garantáltan felajánl valamilyen elhelyezkedési lehetőséget, vagy az elhelyezkedési esélyeiket hosszú távon javító képzési, elsősorban szakképzési lehetőséget. Ilyen típusú vállalásra korábban Magyarországon nem volt példa a foglalkoztatási szolgálat, vagy más állami szervezet részéről. A garancia révén a korábbi programokhoz képest egy jóval szélesebb kör, minden a célcsoportba tartozó fiatal számára biztosítja a munka világába való beilleszkedéshez szükséges támogatást egységes feltételek mellett, minden érintett számára elérhető módon.

Új megközelítést jelent a határidő vállalása, a 4 hónapon belüli segítségnyújtás iránti kötelezettségvállalás is, ami a korai beavatkozás és aktivizálás garanciája, és hozzájárul a munkanélküliségben töltött idő rövidüléséhez. A korábbiaknál jóval hangsúlyosabb a konkrét fiatal helyzetéhez igazodó segítségnyújtás, és a résztvevők mentorálása. Szintén új megközelítés a korábbi programokhoz képest az, hogy a megvalósítás különböző profilú intézmények - mindenekelőtt a foglalkoztatási szolgálat és a szakképzési és oktatási intézmények - között szoros együttműködést kíván meg, és ezzel elősegíti a fiataloknak különféle szolgáltatásokat vagy támogatásokat nyújtó intézmények között a rendszerszerű együttműködés és információcsere kialakulását.

Az Ifjúsági Garancia személyre szabott segítséget jelent. A foglalkoztatási szolgálat tanácsadás és mentorálás mellett következő lehetőségek valamelyikét kínálja fel a fiatalnak:

- munkáltató által bejelentett üres álláshely,
- munkatapasztalat-szerzés (munkáltatóhoz kiközvetíti támogatás mellett abból a célból, hogy a szakképesítésének megfelelő munkakörben gyakorlati tapasztalatot szerezhessen),
- támogatott foglalkoztatás,
- vállalkozóvá válás támogatása,
- gyakornoki program,
- általános iskola befejezése,
- szakképzés különféle formái.

### **Irodalomjegyzék:**

Hämäläinen, K. – Hämäläinen, U. – Tuomala, J. (2014): The Labour Market Impacts of a Youth Guarantee: Lessons for Europe? Government Institute for Economic Research Working Papers No. 60.

[https://www.vatt.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/wp60.pdf](https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/wp60.pdf)

Hummeluhr, N. (1997): Youth Guarantees in The Nordic Countries, Background Paper Commissioned by OECD. <https://www.oecd.org/norway/1925599.pdf>

Mascherini, M. (2012): Youth guarantee: Experiences from Finland and Sweden, Eurofound.

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/labour-market/youth-guarantee-experiences-from-finland-and-sweden>

Az ifjúsági garancia és az ifjúsági foglalkoztatási kezdeményezés – az első három év. COM(2016) 646. Brüsszel, 2016.10.4.

**NORBERT THOM** – ZÖLDRÉTI ATTILA

## AJÁNLÁSOK A GYAKORNOK (TRAINEE) PROGRAMOK SIKERES LEBONYOLÍTÁSÁHOZ

*Mottó: Nem csak sikeresnek, jónak is kell lenni!*

Lassan már egy évtizede, hogy átfogó felmérés alapján a Boston Consulting Group (BCG) tanácsadó cég közösen a World Federation of Personal Management Associations-al (WFPMA) rámutatott a versenyszférában a tehetségmenedzsment (TM) stratégiai fontossága és az arra fordított figyelem és energia mértékének ellentmondására (BCG/WFPMA, 2010) Későbbi – a témakörhöz kapcsolódó – tanulmányukban hasonló helyzetet tártak fel a public szektor tekintetében is. Mindebből a BCG/WFPMA tanulmány szerzői – már 2010-ben – az azonnali cselekvés szükségességét vezették le. Egy hasonló tanulmány, amely 35 európai országra koncentrált, gyakorlatilag azonos eredményre jutott 2011-ben, 2.039 fő HR szakember megkérdezése alapján (Strack, 2011).

Ugyanakkor a versenyszférában időközben a piaci verseny éleződésének eredményeként mára szabályos harc alakult ki a magas humánpotenciállal rendelkező erőforrás megszerzéséért. Mindez a versenyszférában időről-időre felveteti a „megvenni vagy kinevelni” kérdést. A stratégiai megközelítés, amely minden lehetőséggel számol, alapvető összefüggésben áll a vállalkozás által képviselt üzleti filozófiával, amely a „kötődés” érdekében általában a „kinevelni” filozófia híve<sup>12</sup>. Ebből adódóan a tehetségmenedzsment tudatos gyakorlati alkalmazásában még mindig tapasztalható elmaradások áthidalása érdekében széles körben kezdték alkalmazni a gyakornok (trainee) programokat a tehetségek fejlesztésére. Jelen tanulmány szerzői arra vállalkoztak, hogy szakirodalmi elemzések, saját kutatási eredményeik és gyakorlati tapasztalataik alapján súlyponti ajánlásokat fogalmazzanak meg a gyakornok programok sikeres tervezéséhez és lebonyolításához.

### Bevezetés

Általánosan elfogadott szakmai vélemény, hogy a negyedik ipari forradalom robbanásának időszakában a vállalatok és az egyes országok jövőbeli növekedési lehetőségeit alapvetően az határozza meg, hogy milyen minőségű humántőkét tudnak saját szolgálatukba állítani. Aki képes maga kinevelni, fejleszteni és megtartani, vagy magához vonzani a kiképzett tehetségeket, a legjobb munkaerőt, csak annak van esélye az elkövetkező időszak éveiben a piaci pozíciója megőrzésre, illetve annak céltudatos javítására.

A versenyhelyzet elemzésével foglalkozó IMD World Competitiveness Center az IMD World Talent Ranking 2018 címen (IMD, 2018) azt rangsorolta, hogy a felmérésben résztvevő 63 ország és az ott működő vállalati szektor mennyire képes vonzóvá tenni saját magát a tehetséges munkavállalók számára. A minősítési szempontok között a közvetlen bérjellegű motiváción kívül szerepelnek az adott ország oktatásra fordított kiadásai, az oktatás színvonala, a foglalkoztatot-

---

Norbert Thom (1946–2019) a Berni Egyetem emeritus professzora.

Zöldréti Attila közgazdaságtudomány kandidátusa, címzetes egyetemi docens.

Jelen tanulmány bevezető, megalapozó munkája megjelent a Munkaügyi Szemle Online-on 2019. júniusban „Tehetségmenedzsment gyakornok (trainee) programokkal” címmel.

<sup>12</sup> Természetesen ezen vállalatok esetében is előfordul, hogy bizonyos humán kapacitásokat a piacról kénytelenek beszerezni.

tak továbbképzési lehetőségére, valamint az általános életminőségre és a társadalmi környezetre vonatkozó szempontok is. A környezet és közösség fontosságára a BCG/WFPMA együttműködés Creating People Advantage 2014-2015 című publikációja (BCG/WFPMA, 2014-2015) is rámutat, mert felmérésük szerint a szakmai megbecsüléssel, sikerrel és elismeréssel összefüggő szempontok a fiatal tehetségek munkaválasztása szempontjából fontosabbak, nagyobb hangsúllyal szerepelnek, mint a pénzügyi szempontok.

Az 1. sz. ábrán az IMD World Talent Ranking 2018 összefoglaló listáját láthatjuk az országok rangsorával. Az ábra és a publikáció adatai alapján két dolog biztosan látszik. Svájc az elmúlt öt év tekintetében töretlenül tartja vezető szerepét és Magyarország, pozitív változást felmutatva, sajnos továbbra is az alsó harmad országai közé tartozik. Célunk és felvállalt feladatunk, hogy a jó példákat elemezve, ajánlásokkal segítsük a magyar országimázs fejlődését és a magyar tehetségek hatékony kibontakozását.

**1. ÁBRA: KIEMELÉS AZ IMD WORLD TALENT RANKING 2018 EREDMÉNYLISTÁJÁBÓL**

Overall Rank 2018	Country	One Year Change	Overall Score 2018	Factor Ranks 2018		
				Investment & Development	Appeal	Readiness
1	Switzerland	-	100.00	4	1	1
2	Denmark	-	91.97	1	7	8
3	Norway	+ 4	86.37	3	12	10
4	Austria	-	86.10	2	13	18
5	Netherlands	+ 1	85.25	15	10	3
6	Canada	+ 5	84.50	19	3	5
7	Finland	- 2	83.00	6	21	7
8	Sweden	+ 1	82.45	9	9	15
9	Luxembourg	+ 1	81.63	18	4	11
10	Germany	- 2	81.11	10	6	21
46	Russia	- 3	48.58	43	57	46
47	Argentina	+ 3	48.07	53	48	44
48	Ukraine	+ 11	47.87	22	61	56
49	Hungary	+ 5	47.76	41	59	53
50	South Africa	- 2	47.14	56	37	51
51	Turkey	+ 2	45.94	58	50	48
52	Peru	+ 5	44.28	52	47	57
53	India	- 2	43.28	63	44	30

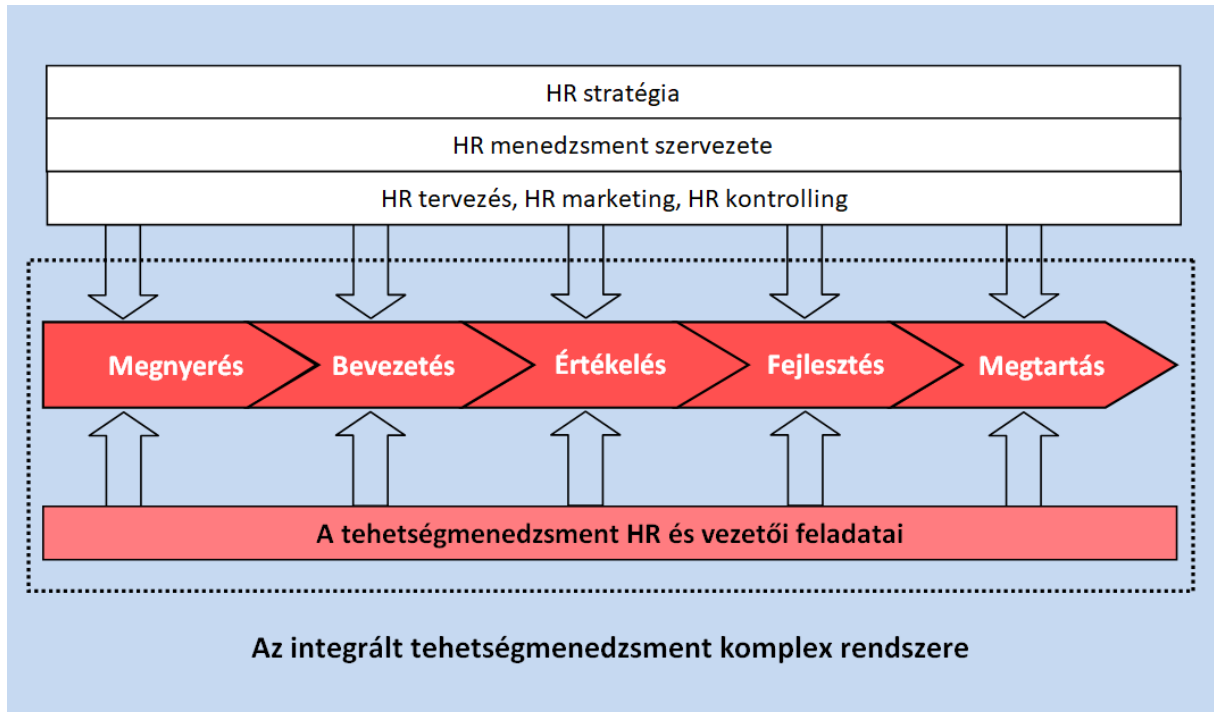
Forrás: (IMD, 2018: 24-25.)

**A tehetségmenedzsment integrált, komplex vezetési feladat**

A megalapozó tanulmányban (Thom, 2019) körbejártuk a tehetség meghatározásának fogalmkörét és bemutatásra került, hogy a tehetségmenedzsment olyan sokoldalú integrált, komplex folyamat, amelyet a felső vezetés felügyeletével és részvételével, az átfogó HR menedzsment rendszerébe kell beilleszteni. Célját tekintve a tehetségmenedzsment a tehetségpotenciállal rendelkező munkatársak kiválasztására (felvételére), képzésére, fejlesztésére és ennek eredménye-

ként a gyakorlati alkalmazásban elért „többlet” teljesítményből származó előnyök kölcsönös (munkáltató-munkavállaló) közös hasznosítására irányul. Ennek összefüggésrendszerét a 2. számú ábra szemlélteti.

**2. ÁBRA: A TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZERÉNEK ÖSSZEFÜGGÉSEI**



Forrás: (Thom-Ritz, 2008:319)

A tehetségmenedzsment ellátása a vállalkozás vezetőinek, valamint a HR szakterület vezetőinek és specialistáinak közös feladata. Együtt kell működniük, a tehetségeket megnyerésében, a sikeres vállalati bevezetésükben, a bennük rejtőző potenciálok felismerésében, a tehetségpotenciálok és kompetenciák tudatos továbbfejlesztésében, valamint abban, hogy a tehetségek teljesítő-képességüket és a teljesítményre való készségüket a kölcsönösség elvének érvényesítése mellett a munkaadó hasznára fordítsák. Itt is kiemeljük, hogy a tehetség nem egyenlő a teljesítménnyel, így az ösztönzés és ellenőrzés együttes rendszerének segítségével kell biztosítani a kölcsönös előnyök érvényesítését. A tehetségmenedzsment elemei az előzőeknek megfelelően: a tehetség megnyerése, a szervezetbe történő bevezetése, a tehetség megítélése, a kiválasztott tehetségek fejlesztése, valamint a tehetségek megtartása és hasznosítása. Világosan látni kell, hogy ha a vállalkozás a szükséges humánpotenciál „megvásárlása” stratégiáját alkalmazza abban az esetben is a megtartás és hasznosítás, valamint a HR kontrolling funkciót gyakorolnia kell, tehát ezen vállalkozások sem mondhatnak le a TM feladatainak ellátásáról.

Annak érdekében, hogy tanulmányunk címében jelzett ajánlásokat tehessünk, meg kell vizsgálnunk TM komplex rendszerét és azon belül át kell tekinteni, hogy mely területek, milyen hatást gyakorolnak a TM várható eredményeire. A 2. sz. ábra segítségével is látható, hogy HR öt alábbi funkciója befolyásolja a TM eredményességét:

1. **A HR stratégia**, amelyet a vállalati stratégiából kiindulva (Milyen piacokon és milyen versenystratégiával működik a vállalat?) vezetnek le és határozzák meg magát a HR stratégiát. (Milyen nagyságú és összetételű, milyen képességekkel és készségekkel rendelkező munkaerőre van szükség a jövőben?) Ezekből a tényezőkből az is levezethető, milyen tehetségekre, mikor és hol

van szükség, illetve a HR stratégia részét képezi az is, hogy mit vár el és mit kíván kezdeni egy vállalkozás a rendelkezésre álló tehetségeivel.

2. **A HR tevékenység** folyamata és szervezete, amelyek leképezik, hogy az adott vállalkozás vezetőinek és a HR specialistáknak milyen feladatai, milyen jogosultságai és milyen felelőssége van a tehetségmenedzsmentben. Hogyan szervezik a tehetségmenedzsment egyes részfolyamatainak ellátását?

3. **A HR munka tervezése**, amelynek folyamatában a vállalati stratégiai terv alábontását tartalmazó operatív tervekkel összhangban (értékesítés-, termelés-, pénzügyi tervezés) kell pontosítani és nyomon követni a tényleges munkaerő igényt, pontosítva azt mennyiségi és minőségi értelemben is. Tisztázni kell továbbá, hogy milyen nagyságrendben finanszírozható a tehetségmenedzsment.

4. **A HR marketing** célja ebben az esetben az adott munkaadó állásajánlati attraktivitásának, vonzerejének emelése a releváns munkaerőpiacon. Ehhez a munkaadónak meg kell ismernie a megcélzott piaci célcsoport (ez esetben a tehetségek) igényeit, elvárásait, valamint a versenytársak ajánlatait és ezek alapján kell megfelelően vonzó ajánlatot felkínálni számukra.

5. **A HR kontrolling**, amely az eredményesség megítélésének elengedhetetlen eszköze. A HR célok, és az elért eredmények értékelhetősége érdekében minden HR tevékenység, így az egyes TM lépések tekintetében is szükséges kvantitatív és kvalitatív mutatókat már a tervezés során kialakítani és azok teljesülését rendszeresen értékelni. Ennek megfelelően a tehetségmenedzsment esetében szükséges előre meghatározni a továbbképzéstől és annak eredményeként - összességében és személyre szabottan - a munka- és teljesítményváltozástól elvárt eredményeket, azok mutatóit és célértékeit. Ilyenek lehetnek a közvetlen, vagy az általános hatások számba vételét és nyomon követését szolgáló mutatók. A TM lépésekkel közvetlen kapcsolatban álló mutatók lehetnek például:

- **az igényelt tehetségpotenciál** mennyiségi és minőségi mutatói,
- a TM **idő- és kapacitásigényre** (az elméleti továbbképzés idejére, az egyes szakterületeken eltöltött gyakorlati képzés idejére, a továbbképzés miatt kieső humán kapacitás helyettesítési igényére, a belső és külső képzők erőforrásigényére, stb.) irányuló mutatók,
- a TM **költségeire** (közvetlen és közvetett költségekre, eseti és kumulált költségekre, stb.) irányuló mutatók,
- **az elvárt teljesítményváltozásra és az azzal összefüggő hozamnövekményre** irányuló mutatók.

A TM-el összefüggő általános hatásokra irányulhatnak például **a munkahelyi elégedettségváltozásra, a munkavállalói kötődésre, vagy a szervezeti és munkakultúra változására** irányuló mutatók.

## **A tehetségmenedzsment esszenciája a gyakornok (trainee) program**

A tehetségmenedzsment bemutatott integrált vezetési feladatait és komplex rendszerét egy, a piaci versenyben élre törő vállalkozás folyamatos tevékenységként látja el. Azonban, mint azt bevezetőnkben a BCG/WFPMA tanulmány alapján jeleztük, részben a vállalkozáshoz szükséges humánpotenciál és kapacitás biztosításához kapcsolódó „megvenni” stratégiának is „köszönhetően” még ma is hiányosságok mutatkoznak a TM területén, így a versenyhelyzeti kihívások azonnali pótlására és a TM lemaradások ledolgozására eseti gyakornok (trainee) programokat alkalmaznak széles körben. Ezek mára a TM elfogadott és gyakran használt eszközévé váltak, amelyek azonban sikeresek csak azokban az esetekben lehetnek, ha tervezésük és lebonyolítá-

suk a TM rendszerének minden elemét eszenciaként tartalmazza. Egy-egy ilyen fejlesztő program, vagyis a gyakornok „trainee-program” (TrPr) a kiválasztott tehetségek konkrét, kitűzött célra irányuló képzési programja, amely segítségével például a munkaadó képzett és motivált munkaerő utánpótlási tartalékot, „pool”-t tud kialakítani a vállalkozása számára döntő fontosságú területeken.

A humánfejlesztés fontosságát és témakörhöz kapcsolódó megalapozott jártasságot igazolja a szakirodalmi meghatározás (Thom, 1987), amely szerint a TrPr képzésen keresztül a felsőoktatást végzettek egy kiválasztott köre továbbképzést kap annak érdekében, hogy később vezetői funkciókat tölthessen be. Ennek a képzésnek az a célja, hogy a képzett elmélyítse ismereteit saját képességeiről és készségeiről, kommunikációs kapcsolatait fejlessze, valamint ismerje meg az adott vállalat szervezeti rendszerét és kultúráját.

A TM-el megegyezően az eseti fejlesztésre irányuló TrPr-nek is a kölcsönösség adja a motivációs alapját, hiszen az eseti fejlesztés eredményeként nem csak a vállalkozás eredményei javulnak, hanem a fejlesztési programokat végzett ex-trainee hallgatók – elért eredményeik alapján – a képzés hasznosulásaként, gyakran munkaköri előremenetelt is jelentő új, a képzést megelőzőhöz képest komplexebb feladat-profil és ahhoz igazodó motivációt kapnak. A tehetségmenedzsmentben (TM-ben) kialakult gondolkodásmódnak megfelelően viszont senki sem „örök” tehetség csak azért, mert egyszer részt vett egy tehetségfejlesztő TrPr-n, hiszen a tanulás és a tudás átadás folyamatos, véget nem érő folyamat.

Számos ex-trainee a fejlesztést követő teljesítménye alapján eléri a top-menedzsmenthez tartozást, vagy egyéb vezetői pozíciót tölt be, de az eltelt évek gyakorlata alapján ma már sok munkaadó a vezetői pozícióval szemben alternatívaként, szakterületi vagy projekt területi karrier lehetőséget kínálta fel a végzettek számára. Mindez a TrPr-k hasznosulásának kiterjesztését eredményezte. A hasznosulás mellett a tanulási, fejlesztési célok is bővültek, amelyeket az évek során felgyülemlett tapasztalatok alapján az alábbiak szerint lehet összefoglalni:

**1. Képzési cél:** Az előre jól meghatározott és lefektetett képzési cél adja a TrPr-k alapját és küldetését. A képzési program sikeres teljesítése után a vállalkozás rendelkezik a megkívánt és szükséges humánpotenciállal teljesítménycéljai eléréséhez, a végzett trainee pedig a képzési programhoz illeszkedő, önálló a korábnál bővebb szakfeladatot kap (például, mint junior kontrollőr, termék menedzser, humánpolitikai szakreferens stb.).

**2. Ismeret és információátadás:** A TrPr tervezése során a fejlesztési célnak megfelelően meg kell határozni, össze kell állítani azt a tudás, ismeret- és információhalmazt, amely a program során a gyakorlati alkalmazás képessége szintjén át kell adni. Általános követelmény, hogy a szakmai, technológiai ismerettranszferen túl a trainee-nek meg kell ismernie a vállalkozás egészének küldetését és működési sajátosságait. A fejlesztésben résztvevőnek az ismeretanyag elsajátítása mellett fejleszteni kell az önismeret, a személyes teljesítmény helyes megítélésének képességét, valamint ki kell alakítani a karriertervezés következő szakaszokra vonatkozó preferenciáit. A munkaadónak pedig lehetőség szerint meg kell ismernie a trainee erős és egyben gyenge oldalait is.

**3. Szocializáció:** A szocializációs cél azt jelenti, hogy az eseti fejlesztés eredményeként a trainee jobban megértse a vállalati kultúrát, a képzés során megismert területek működési értékrendjét, és sajátítsa el a vállalkozás szempontjából mindent megalapozó, átfogó és legfontosabb „magértékeket” és gyakorlati tevékenységét ezen értékek érvényesítésével lássa el.

**4. Image:** Az image-céllal a munkaadók a lehető legtöbb kiválóan képzett pályázót akarják vonzani. A vállalatok az utánpótlás piacán – mindenekelőtt a releváns szakterületeken végzős diákok között – szeretnék vonzóerejüket növelni.

**5. Tartós kapcsolatra törekvés:** A TrPr jelentős költséggel jár, amely tulajdonképpen nem tekinthető másnak, mint egy vállalatgazdasági beruházásnak, ami beruházás a humán tőkébe, az ettől elvárt többletnyereség érdekében. A program lezárása után a munkaadó értelemszerűen mérhető teljesítménynövekedést vár el. A tartós kapcsolatra való törekvés azt a célkitűzést jelenti, hogy a program felmerült költségeit az elért teljesítménynöveléssel realizált többletbevétel kompenzálja, vagyis a trainee a képzés lezárulása után helyben kamatoztassa a megszerzett tudását és a képzésért cserében egy bizonyos időt (pl.: három évet) töltsön el a munkáltatónál.

Felvetődik a kérdés, hogyan érhetőek el eredményesen és minél hatékonyabban ezek célok mind a fejlesztési programon résztvevő trainee, mind a munkáltató számára? A kutatások és az évtizedes gyakorlati tapasztalat alapján már jelentős tudás gyűlt össze. Az egyetemi kutatások is hosszú távú tendenciákat és jó hasznosítható ismeretanyagot tártak fel például: a különböző programtípusokra, a TrPr javasolt időtartamára és fázisaira, az individualizálás versus standardizálás kérdésére, a külföldi képzés előnyeire és a program realizálása során előforduló leggyakoribb problémákra.

Különösen fontos megközelítést és eredményeket tartalmaz az irodalomjegyzékben hivatkozott tanulmány (Nesemann, 2012), amely számos előtanulmány eredményeit is hasznosítva 130 – német nyelvterületen aktív – vállalat empirikus adataira támaszkodik. Ebben a kutatásban a trainee programban részt vevő vállalatok 63%-a a szolgáltatási szektor területén működött (bankok, kereskedelmi cégek, biztosítással foglalkozó vállalatok), kevésbé számos az ipari vállalatok sora (37%). Az adatok alapján kiképzések átlagosan mintegy 18 hónapig tartottak, és ezek során a trainee-k többnyire a vállalat 4-5 különböző területén kapnak képzést. Az idézett szakirodalmak, valamint a saját kutatások és a gyakorlati tapasztalatok lapján összegyűjtött felismerések közül néhányat, mint súlyponti ajánlásokat az alábbiak szerint ismertetünk:

**1. ajánlás:** A TrPr-k is projektek, tehát sikerességüket a projektmenedzsmentből ismert sikerfaktorok alapvetően befolyásolják, így azok biztosításáról már a tervezés fázisában gondoskodni kell. A pontos definiáltság; a célok és eredménykritériumok előzetes egyértelmű rögzítése; a jó lehatároltság; a célkitűzések és erőforrások (pénzügyi, HR és egyéb kapacitások, a rendelkezésre álló idő) összhangja; a tervezés, előkészítés és végrehajtás összhangja; a projekt szervezet és vezetésének kiválósága; a vezetői és szakmai promóció fokozott megléte; a projekt tools-ok széleskörű rendelkezésre állása; a projekt és vezetői monitoring folyamatos működtetése, stb., ezen projektek esetében is fontos szerepet játszanak. A TrPr-k esetében, további nagyon fontos feltételként, magukkal a gyakornokokkal is számolni, illetve tervezni kell. (Zöldréti et al, 1991)

**2. ajánlás:** A TrPr képzésben a mindenkori közvetlen szakmai vezető fokozott idejű részvételét javasolt biztosítani, mert személye pozitívan befolyásolja a képzés szocializációs és szakmai céljainak teljesülését. A TrPr egyik jelentős, talán a legfontosabb problémája a trainee szakmai képzőjének időbeli túlterheltsége. A trainee különböző osztályokat, szakterületeket keresnek fel a képzés folyamán. Elvi és ideális esetben a szakmai vezető az adott szakterületen, osztályon elegendő idővel rendelkezik, hogy a trainee-t megismertesse a területére vonatkozó know-how-val és felhívja a figyelmét az összefüggésekre. Számos empirikus felmérés azonban azt mutatja, hogy a TrPr céljait veszélyezteti a szakmai vezető képzésre fordítható idejének hiánya, annak ellenére, hogy a vonatkozó képzési célja és az értékek közvetítése (szociális cél) mindenki számára evidens.

A TrPr képzési megbízottakkal folytatott egyeztetést követően vált nyilvánvalóvá az időhiány egyik oka: az éves célkitűzések és a szakmai vezetők/felelősök követelmény és motivációs profiljában a trainee-képzés céljai nem kapnak helyet, vagy csak nagyon csekély értéket képviselnek. Ez az egyszerű körülmény veszélyezteti az adott TrPr sikerét és egyben a teljes tehetségmenedzsment egyik fontos komponensét.

**3. ajánlás:** A TrPr belső image-céljának elérésére érdekében javasolt a vállalkozás vezetésének a TrPr sikere tekintetében látható és érzékelhető eltökéltsége. Ez az érzékelhető elkötelezettség pozitívan hat minden érintettre és segíti a TrPr belső image-céljának elérését. Mindez javítja a TrPr a vállalkozáson belüli elfogadottságát és ennek kedvező hatásai vannak arra, hogy a szakmai felelősök is elkötelezetten támogassák a TrPr-t. A vezetés az a csoport, amely a TrPr és sikeres végrehajtását és hatásainak hosszú távú érvényesülését biztosítja.

**4. ajánlás:** A TrPr keretében a személyes mentorállásra kiemelt figyelmet javasolt biztosítani, mert a mentorállásnak pozitív hatása van a TrPr céljainak teljesülésére. A mentortól nem csak a szakmai ismereteket lehet megtanulni, hanem segít az informális kapcsolati és hatalmi struktúra megismerésében és segíti a trainee szocializálódását is. A mentor iránymutatása mellett a trainee jobban meg tudja ítélni saját teljesítményét és jövőbeli potenciálját. A mentorállás segítségével tehát több TrPr cél is könnyebben érhető el.

**5. ajánlás:** A TrPr keretében javasolt a fejlesztés jellegéhez igazodó projektfeladatok kiadása és megoldása, mert a projekttevékenység egyaránt pozitív hatással van a TrPr szocializációs valamint szakmai és módszertani képzési céljaira is. A projektmunka tulajdonképpen gyakorta kisebb projektek tényleges megvalósítását jelenti a különböző képzési helyeken és időszakaszokban. Ritkán lehet szó azonban nagyobb projektről, amelyet a különböző szervezeti egységekben eltöltött idő korlátozottsága magyaráz. A projektek időben jól behatárolt feladat-komplexumok. A projekteknek világos célokra kell irányulnia (be kell tartani az idő- és költségkereteket, a minőségi sztenderdeket). A tényleges projekt munkával a trainee a képzés alatt is felelősségteljesen dolgozik, elért eredményeit közvetlenül lehet értékelni. A képzés módszertani célkitűzése magába foglalja a csoportmunka technikák és a prezentációs technikák elsajátítását is.

**6. ajánlás:** A TrPr keretében javasolt a külföldön is folytatandó képzési rész beépítése a programba, mert a külföldi tartózkodás interkulturális kompetenciák elnyerését teszi lehetővé a résztvevők számára. Az interkulturális kompetencia a szociális készségek különleges formája. Nevezetesen lehetővé teszi, hogy idegen kultúrából származó emberekkel hatékony és mérhető módon kölcsönhatásban működjünk együtt. Ebben megkülönböztethetjük a tudás szintjén (nyelvtudás, történelmi ismeretek, földrajzi ismeretek), az érzelmek szintjén és a cselekvések szintjén (a kommunikációhoz szükséges gyakorlati készségek) megnyilvánuló interkulturális kompetenciát. A fiatal tehetségek interkulturális kompetenciáját leginkább a külföldi helyszínen történő képzés segítségével lehet fejleszteni feltételezve, hogy mindez a vendéglátó kultúrával történő, lehetőség szerint, intenzív kapcsolattartáson keresztül valósul meg. A képzés egy részének külföldi leányvállalatnál történő teljesítésével a résztvevők az interkulturális kompetenciájuk növelése mellett hozzájárulnak a vállalatuk által a fiatal tehetségek menedzsmentje érdekében működtetett know-how exportjához is.

**7. ajánlás:** Javasolt, hogy a megtartási cél elérését segítsük elő azzal is, hogy az adott TrPr kerületre beépítésre a vállalati humánfejlesztési, illetve az adott személy hosszú távú képzési tervébe. Gyakran magától értetődőnek tűnik a TrPr integrálása a vállalat átfogó humánfejlesztési rendszerébe. Ez az integráció azonban valójában sokféle intézkedést feltételez: időben ki kell dolgozni a karrier- és a továbbképzési lehetőségeket, a TrPr képzés befejezése után is fenn kell tartani a mentori kapcsolatot, rendszeresen értékelni kell a trainee-t a vezetői értékelési szempontok figyelembe vételével, integrálni kell a trainee-t valós team-ekbe és projektekbe. A vezetésnek pedig személyes elkötelezettséget kell mutatnia a TrPr és a humán célú fejlesztések folyamatos fenntartása irányába.

**8. ajánlás:** Mivel minden, az előzőekben ismertetett ajánlás az emberhez, mint legfontosabb erőforráshoz kapcsolódik, így az érdekeltség alapú megközelítés (saját és vállalati érdekek) (Zöldréti, 1993) kölcsönösségi alapon történő érvényesítése érdekében javasolt a TrPr-ben való

részvétel feltételeinek, az attól elvárt, névre szóló rövid és hosszú távú eredményeknek, valamint az elért többletteljesítménnyel összefüggő motiváció elemeinek írásban rögzítése. Oly módon, hogy a többletteljesítmény és a kapcsolódó motivációs elemek mérhetőek és arányosíthatóak legyenek. Mindez túlmutat egy egyszerű képzéshez kapcsolódó tanulmányi szerződés keretein és hozzájárul a megtartás és a megszerzett humánpotenciál kölcsönös és közös hasznosításához.

## **Összegzés és perspektívák**

Mint cseppben a tenger úgy kell egy sikeres TrPr-ben a tehetségmenedzsment rendszer valamennyi elemének csillognia. A TrPr mára a tehetségmenedzsment fő eszköze lett. Ugyanakkor világszere még számos lehetőség áll rendelkezésre a tehetségmenedzsment keretein belül a TrPr elmélyítésére és használatának megismertetésére. Nem elhanyagolható a Trainee-programok pedagógiai, valamint lokális képzéspolitikai szerepe sem, amelyek pozitívan hatnak vissza a gazdaságpolitikai kilátásokra is.

Bízunk benne, hogy a TrPr-k tervezését és sikeres lebonyolítását segítő javaslataink gyakorlat-orientáltsága segíti azok alkalmazhatóságát és ez által hozzá tudunk járulni legnagyobb kincsünk, a fiatal tehetségeink saját, és közösségünk érdekeit szolgáló kölcsönös boldogulásához. Bízunk továbbá abban is, hogy a munkánkban tudatosan képviselt gyakorlatorientáltság a multinacionális nagyvállalati körön túl a magyar KKV szektor irányába is megnyitja a tehetségmenedzsment alkalmazásának lehetőségét, amely lökést adhat az ország jelenlegi versenyképességi helyzetének javításához.

### **Irodalomjegyzék:**

- IMD Competitiveness Center (2018): IMD World Talent Ranking <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2018/>
- Nesemann, K. (2012): Talentmanagement durch Trainee-Programme, Wiesbaden.
- Strack ,R. (2011):"Certainties in uncertain times" Personalwirtschaft, Sonderheft 1., 14-17. o.
- The Boston Consulting Group (BCG) – World Federation of Personnel Management Association (WFPMA) (2010): Creating People Advantage, 2010. [http://www.bcgperspectives.com/content/articles/organization\\_transformation\\_creating\\_people\\_advantage\\_2010/](http://www.bcgperspectives.com/content/articles/organization_transformation_creating_people_advantage_2010/)
- The Boston Consulting Group (BCG)/ World Federation of Personnel Management Association (WFPMA) (2014-2015): Creating People Advantage 2014 -2015. [https://www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/12/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_2014-2015.pdf](https://www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/12/BCG_Creating_People_Advantage_2014-2015.pdf)
- Thom, N. – Ritz (2008): A.: Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Thom, N. (1987): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Stuttgart, 218. o.
- Thom, N. (2019): Tehetségmenedzsment gyakornok (Trainee) programokkal, Munkaügyi Szemle Online június. <http://munkaugyiszemle.hu/tehetsegmenedzsment-gyakornok-trainee-programokkal>
- Zöldréti, A. – Gemünden, H. G. – Lehler, T. (1991): A projektmenedzsment sikerfaktorai - az empirikus vizsgálatok kritikus számbavétele alapján, Ipargazdaság. 11-12. szám.
- Zöldréti, Attila (1993): Hogyan ismerjük fel stakeholdereinket a 3 K (kockázat, konfliktus, krízis) helyzetekben? Ipargazdaság:: 5. szám.

H. NAGY JUDIT

## MEGSZÜNT A MUNKABIZTONSÁG KIEMELKEDŐ SZAKMAI FOLYÓIRATA

2019. március végén jelentette be a Pénzügyminisztérium Munkaerőpiacért és Vállalati Kapcsolatokért Felelős Helyettes Államtitkára az Országos Munkavédelmi Bizottság Plenáris Ülésén, hogy 64 év után már nem kerül többé kiadásra a **Munkavédelem és Biztonságtechnika** című folyóirat. Tekintve, hogy egy nagy múlttal rendelkező szaklap kiadásának megszüntetéséről van szó, érdemes feleleveníteni, hogy a munkavédelem eme patinás folyóirata milyen utat járt be, mielőtt véglegesen megkongatták fölötte a harangot. Szerzőként számomra azért is fontos megemlékezni erről a szakmai folyóiratról, mert a szerkesztésének magam is büszke részese voltam hat éven keresztül.

A munkahelyi egészség és biztonság ügyének fontosságát hirdető folyóiratot még **1955-ben alapította** közösen a Szakszervezetek Országos Tanácsának Munkavédelmi Tudományos Kutató Intézete és az Országos Munkaegészségügyi Intézet. A lap először a Munkavédelem (Biztonságtechnikai és munkaegészségügyi folyóirat) címet kapta. A szakszervezetek és a munkaegészségügy legmagasabb szintű képviselői úgy gondolták, hogy szükség van egy olyan szakmai fórumra, ahol olyan cikkek, kutatások publikálhatók, amelyek a munkavállalók egészségének és biztonságának védelmét, mint közügyet szolgálták.

A lap többször is új nevet kapott az évtizedek alatt. 1983-tól Munkavédelem, Munka- és Üzemegészségügy címmel jelent meg, és csak később kapta meg a Munkavédelem és Biztonságtechnika címet, amelyet a végnapjai idején is viselt. Egy darabig az Országos Munkavédelmi Tudományos Kutató Intézet gondozta, majd jogutóda a Munkavédelmi Kutatási Közalapítvány lett a gazdája.

A lap hányattatásai tovább folytatódtak, amikor a Munkavédelmi Kutatási Közalapítvány 2007. évi megszüntetése után a kiadás joga az Országos Munkahigiénés és Foglalkozás-egészségügyi Intézethez (ahogy mindenki ismerte: OMFI), mint az örökség tovább gondozójához került. Az OMFI sajnos 2011. decemberében elveszítette önállóságát, és 2012. január 1-től integrálódott a Nemzeti Munkaügyi Hivatal (NMH) szervezetébe. Ettől kezdve az NMH Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóságának kiadásával jelent meg a lap.

Az átszervezések az NMH-t is elérték 2014. december végén. Maga az NMH is megszűnt, a munkahigiénés és foglalkozás-egészségügy szakmai irányításának feladatai az Emberi Erőforrások Minisztériumához kerültek, míg a munkavédelem szakmai irányítását ellátó szervezeti egység, a Munkavédelmi Főosztály pedig bekerült az akkori Nemzetgazdasági, mai nevén Pénzügyminisztérium szervezetébe, a foglalkoztatáspolitikáért felelős akkori államtitkár alá. A Munkavédelem és Biztonságtechnika című folyóirat pedig ezúttal a munkavédelem szakmai irányítójával tartott. Ez a szervezet látta el a lapkiadás feladatait egészen annak megszűnéséig.

Arról is érdemes röviden említést tenni, hogy a munkahelyi egészség és biztonság előmozdítása, a munkabalesetek és foglalkozási eredetű megbetegedések megelőzése érdekében milyen tevékenységet fejtett ki a szaklap írásain keresztül.

A rendszeresen visszatérő írások között mindig fontos szerepet játszottak a megtörtént munkabalesetek oklángolatának elemzései. A munkavédelem alapvető célja a prevenció. Ha munkabal

---

H. Nagy Judit jogász, munkavédelmi szakértő.

esetekről beszélünk, akkor azért van szükség a balesethez vezető okok, tények és események egymásutánosságának feltárására, hogy tisztán lássuk, hogy mit kell megtenni, vagy éppen mit kell elkerülni annak érdekében, hogy legközelebb hasonló baleset ne következhesse be egyetlen munkáltatónál sem.

Részben hasonló célokat szolgáltak azok a cikkek is, amelyek bírósági eljárásokat és döntéseket dolgoztak fel. Részben pedig az volt a céljuk, hogy a széles szakmai közönség számára is ismertté tegyék, hogy a munkaügyi bíróságok, továbbá a Kúria a jogegységet szolgáló döntéseiben a munkavédelmet érintő jogértelmezési kérdésekben milyen álláspontra helyezkedett, kijelölve a jogalkalmazás útját a munkavédelmi hatóság, a munkavédelmi szakemberek és a munkavédelmet érintő ügyekben eljáró jogászok számára egyaránt.

A szakmai folyóirat figyelmet szentelt arra is, hogy tájékoztatást nyújtson közérdeklődésre számot tartó információkról. Ilyennek tekinthető akár egy munkavédelmet érintő jogszabály, vagy szabvány megjelenése, módosítása vagy visszavonása éppúgy, mint a Munkavédelmi Bizottság Plenáris Üléseiről készült összefoglalók, vagy akár a munkabalesetben elhunyt, valamint megrokkant munkavállalók emléknapján tartott megemlékezések krónikái.

Mindig kiemelt hangsúlyt kapott a nemzetközi tapasztalatok megjelenítése is, így többek között az Európai Munkavédelmi Ügynökség (EU-OSHA) kampányairól szóló beszámolók éppúgy, mint ahogy a Munkafelügyeleti Vezetők Bizottsága (SLIC) tevékenységének bemutatása. Az EU-OSHA tevékenysége fókuszába egyébként is a tájékoztatást, figyelemfelhívást, a munkavédelmet érintő kérdésekre érzékenyítést tűzte ki célul. Kétévente egy-egy olyan téma köré fűzi fel ezeket a kampányokat, amelyek például a munkavállalók munkavégző képességének megóvását hivatottak szolgálni. A másik szervezet, a SLIC, a munkavédelmi hatóságok vezetőit tömöríti. Fontos szerepe, hogy az Európai Bizottság munkahelyi egészséget és biztonságot érintő tevékenységét segítse elő javaslataival. Ezeknek a szervezeteknek a munkájáról szóló tájékoztatás arról is pontos képet adott, hogy hol tart az Európai Munkavédelmi Stratégia megvalósítása.

A folyóirat címéből is adódóan kiemelt figyelmet fordított a munkabiztonságot érintő szakmai elemzésekre. Ilyen írások voltak például a "Leesés elleni védelem szerepe, fontossága és megoldási módjai", a "Nem kötelező útmutató a toronydaruk és mobildaruk összeszerelést követő és időszakos vizsgálatait elvégző személyek minimálisan elvárt szakképzettségének biztosításához", vagy éppen a "Potenciálisan robbanásveszélyes környezetbe lévő munkahelyek biztonsága" című írások.

Magyarországon ugyan már nincs intézményesített formában munkavédelmi kutatás, de a Munkavédelem és Biztonságtechnika című folyóiratban mindig kiemelt helyet kaptak a különböző magyar és európai intézmények munkahelyi egészséget és biztonságot érintő kutatásainak, innovációs törekvéseinek bemutatása. Ilyen publikációk voltak például, amelyek a munkahelyi nanoanyag-expozíció megelőzésének munkavédelmi vonatkozásait vette górcső alá, egy másik cikk a technológiai innovációk alkalmazásának lehetőségeit vette számba a munkavédelemben vagy egy írás a munkavégzés alatti igénybevétel megismerésére, az igénybevétel és a balesetek kapcsolatának feltárását elősegítő korszerű módszerekre irányította a figyelmet.

Mindezek az írások nem hagytak kétséget afelől, hogy ez a több mint 60 éves patinás lap olyan írásokat fogadott be, amelyek komoly tudásbázissal rendelkező szakemberek tollából származtak. Tekintve, hogy valamennyi szakember felsorolása nem lehetséges, ezúton is köszönetet kell mondani mindannyiuknak a munkavédelmet szolgáló írásaikért.

Ha pedig már tisztelettel elkészöntünk egy fórumtól, keresnünk kell azokat a lehetőségeket, amelyeken keresztül a hasonló tartalmak eljuthatnak a szakmai közönséghez. E tekintetben pedig abban a szerencsés helyzetben vagyunk, hogy a korábbi szerzők nem maradnak olyan nagy

tekintélyű felület nélkül, ahol publikálni tudják írásaikat. A Nemzeti Népegészségügyi Központ Munkahigiénés és Foglalkozás-egészségügyi Főosztálya jelenteti meg az ugyancsak nagy múltú **Foglalkozás-egészségügy** című szakmai kiadványát. A szakfolyóirat magas színvonalú, és első-sorban a foglalkozás-egészségügy és munkahigiéné területét érintő írásokat publikál. Ezen szaklap szerkesztősége segítő kezet kíván nyújtani a Munkavédelem és Biztonságtechnika szerzőinek, felajánlották, hogy lehetőséget biztosítanak a munkabiztonsági témájú írások megjelenésére. Ezzel szimbolikusan is holisztikus szemléletűvé teszi a szakmai gondolkodást, hiszen, ahogy azt a munkavédelmi törvény is megfogalmazza, a munkavédelem magába foglalja a munkavállalók egészségét és biztonságát is érintő területeket.