

Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata

LVIII. évfolyam

2014 / 6. szám

Megjelenik: 1957-től 2013-ig nyomtatásban, 2014-től digitális formában, kéthavonta.

Főszerkesztő: Munkácsy Ferenc

Szakmai partnerek: Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék • Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet • Károli Gáspár Református Egyetem, Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék • Szegedi Tudományegyetem, Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék • Magyar Közgazdasági Társaság.

Tanácsadó testület: Bagó József, Benedek András, Bokor Attila, Borbély-Pecze Tibor Bors, Gábor R. István, Halm Tamás, Juhász Márta, Koncz Katalin, Kovács Géza, Kun Attila, László Gyula, Lovretity Zsigmond, Nagy Katalin, Nemeskéri Gyula, Neumann László, Poór József, Rúzs Molnár Krisztina, Schwertner János, Takács Sándor.

A folyóiratot kiadja: Struktúra Munkaügy Kiadó és Tanácsadó Kft.

A kiadó és a szerkesztőség postacíme: 1022 Budapest, Barsi u. 6.

A kiadásért felel: a Kiadó ügyvezető igazgatója

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

Weboldal: www.munkaugyiszemle.hu E-mail: info@munkaugyiszemle.hu

Nyomtatott folyóirat (2013-ig): HU ISSN 0541-3559

Digitális folyóirat (2014-től): HU ISSN 2064-3748

Éves előfizetési díj: 20.000 Ft (15.748 Ft + 27% Áfa)

Kedvezményes előfizetés diákok, kutatók részére 12.700 Ft (10.000 Ft + 27% Áfa)

Előfizetés: <http://www.munkaugyiszemle.hu/elfizetes-2>

Az egyes folyóiratszámok az előfizető által megadott e-mail címre küldött azonosító segítségével PDF formátumban érhetőek el.

A közleményekben a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik.

A folyóirat megjelenését a **Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány** támogatja.

Minden jog fenntartva.

Beleértve a Kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül (a részleteket illetően is) a reprodukálás, sokszorosítás, utánközlés, elektronikus úton (interneten) történő továbbítás, megosztás, adatbázisban vagy webhelyen történő elhelyezés, valamint a fordítás jogát. A jogosulatlan felhasználás jogi következményeket von maga után.

Tartalom

(A címre kattintva közvetlenül elérhető a publikáció)

TRENDEK, VÉLEMÉNYEK

- 4** *Árva László: A globalizáció válsága, a történelem megismétli magát?*
- 6** *Generációs különbségek, feszültségek (?) a HR szakemberek között (Munkácsy Ferenc)*
- 10** *Lovretity Zsigmond: A sikeres karrier (II. rész) Az alkalmazhatóság tényezői*
- 13** *Winkler-Virág András: Széllal szemben... avagy mire tanít a vitorlázás?*

LEKTORÁLT TANULMÁNYOK (PEER-REVIEWED STUDIES)

- 15** *Czinkóczi Sándor: A dinamikus szervezeti képességek evolúciója*
- 38** *Poór József – Szabó Katalin – Kovács Ildikó Éva: A HR jellemzői külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál. Öt kelet-európai országban végzett empirikus kutatás tükrében*
- 48** *Cseh Judit: A foglalkozási rehabilitáció munkáltatói érdekeltségi rendszere*
- 61** *Hortoványi Lilla – Ferincz Adrienn: Az információs és kommunikációs technológiák hatása a munkahelyi tanulásra*

SZAKCIKKEK, ELEMZÉSEK

- 70** *Kun Attila: A „szociális” jelentéstételre vonatkozó új Európai Unió szabályozás tervezete – munkajogi kontextusban*
- 77** *Rúzs Molnár Krisztina: A munkahelyi öltözet előírása*
- 82** *Takács Szabolcs – Smohai Máté: (Sport)pszichológiai eszközök a munkanélküliség kezelésében*
- 87** *Borbély-Pecze Tibor Bors: A kevert ügyfélszolgáltatói csatornák alkalmazása az állami munkaügyi szervezeteknél*
- 94** *Milassin Anda Nóra: Az eltérő kultúrával való találkozás során keletkező traumák feldolgozásának egyik eszköze, a gyógyító írás*
- 99** *Lux Judit: Munkaügyi kapcsolatok, konfliktuskezelés és érdekvédelem. Gyakorlatorientált képzés tanulságokkal*

NAPLÓ

- 105** *A gazdasági migráció és a munkaerő-piaci igények összeegyeztetése. Az Európai Bizottság és az OECD közös jelentése (Nagy Katalin)*
- 108** *Chronica Laboris. A foglalkoztatottság perspektívái – a munkaerőpiac peremén (Bagó József)*

- 110** *English abstracts of peer-reviewed studies*



**59. évfolyam
2. év digitálisan**

Éves előfizetési díj: 20 000 Ft (15 748 Ft + 27% Áfa)
Kedvezményes előfizetés kutatóknak, diákoknak: 12 700 Ft (10 000 Ft + 27% Áfa)

<http://www.munkaugyiszemle.hu/elofizetes-2>

ÁRVA LÁSZLÓ

A GLOBALIZÁCIÓ VÁLSÁGA, A TÖRTÉNELEM MEGISMÉTLI MAGÁT?

Egyre több jel utal arra, hogy az eddig folyamatosan bővülni látszó globalizáció lassan kezd leállni a 2008-as nagy gazdasági válságot követően. Ebben azonban semmi meglepő nincs, mert már korábban is volt példa a megtorpanására, amikor a nagy XIX. századi globalizációs hullámot az első világháború nem csak megállította, hanem jelentősen, közel egy fél évszázadra vissza is vetette. Mondani sem kell, hogy a globalizáció, avagy a deglobalizáció igen sok kérdést vet fel a HR-esek számára is...

Az elmúlt évtizedekben a globalizáció fogalma igen népszerű lett, amit jól mutatott, hogy a nagy párizsi, londoni és bécsi könyvesboltokban a kilencvenes évek elején több méter polcot foglaltak el a globalizáció különböző aspektusaival foglalkozó könyvek, és a szakmai folyóiratokban is számos globalizációt elemző cikk jelent meg.¹ Ugyanakkor megjelent néhány olyan komoly és értékes munka is, amely felhívta a figyelmet arra, hogy a globalizáció nem valami vadonatúj jelenség. Így Suzanne Berger, az Amerikában élő közgazdász „Az első globalizációnk, egy elfeledett kudarc tanulságai” című, 2003-ban kiadott könyvében² meggyőzően állította, hogy már a XIX. században sor került egy globalizációs folyamatra, amikor nem csak a világkereskedelem növekedett a korábbihoz képest nem látott ütemben, hanem a nemzetközi tőkeáramlások és nemzetközi munkaerőmozgás is jelentős volt.

Ezt a globalizációs hullámot aztán durván félbeszakította az első világháború, majd az azt követő nagy gazdasági válság, illetve a második világháború. Az első globalizáció idején annyira komolyan hitt mindenki a globalizáció áldásaiban, hogy egy Norman Angell nevű későbbi Nobel díjas angol egyetemi oktató és parlamenti képviselő 1909-ben írt egy könyvet, amely „The Great Illusion” (A nagy illúzió) címet viselte, és amelyben meggyőzően érvelt amellett, hogy a gazdaságok összefonódásai miatt a háború lehetetlen, mert a németek csak nem lesznek olyan bolondok, hogy lebombázzák és elpusztítsák saját franciaországi beruházásaikat.

Pedig a XXI. század első éveiben a globalizáció igazán „dübörgött”, ami azt jelentette, hogy nem csak a világ kereskedelme nőtt a GDP növekedésénél gyorsabb ütemben, hanem a külföldi beruházások is. Ez volt az az időszak, amikor a termelés kitelepítése megindult az olcsóbérű országok (Kína, Vietnám, Magyarország, Románia, stb.) irányába. Ekkoriban mindenki boldognak látszott, mert az, akinek volt pénze és tudása, az még több pénzt tudott csinálni azzal, hogy kitelepítette a termelés egy részét az olcsóbérű országokba, akinek meg nem volt pénze, az mindent megtett azért, hogy magához vonzza a működő-tőkét, vagyis kedvező feltételekkel saját országába édesgesse a nagy multik leányvállalatait. Ez a folyamat először a textil- és ruházati iparban kezdődött el, majd gyorsan áterjedt az elektronikai iparra, illetve a feldolgozóipar más ágaira is. A legvégén már az élelmiszeripar is globálisan működött, sőt a szolgáltató ágazatokban és kiskereskedelemben is megjelentek a globális vállalatok.

A XX. század végi globalizációnak alapvetően több feltétele volt, egyrészt egy technikai, a gyors adatátvitel és adatfeldolgozás, másrészt a pénzforrások korlátatlansága, harmadrészt pedig a szegény országok törekvése arra, hogy minél több leányvállalat telepedjen le náluk.

Árva László gazdasági tanácsadó, a francia ESSCA üzleti egyetem ny. tanára.

¹ A témáról bővebben: Katona, K. – Árva, L. – Schlett, A. (2013): Stages of globalisation. Kalligram, Praha.

² Berger, S. (2003): Notre Première Mondialisation: Leçons d'un échec oublié. Seuil, Paris.

A bőven rendelkezésre álló források a nemzetközi pénzügyi műveletek liberalizálása nyomán nyíltak meg a befektetők előtt, míg a szegény országok azért törekedtek külföldi leányvállalatokat vonzani, mert megkérdőjelezhetetlen alapelvé vált, hogy a gazdasági fejlődéshez alapvetően három dolog szükséges: a gazdasági liberalizálás, a deregulálás és a privatizáció (ez volt az ún. washingtoni konszenzus).

A globalizáció boldog éveit is jelentették, hogy mindenki (vagy csaknem mindenki) meg volt győződve arról, hogy vége annak az időnek, amikor az emberek mentek oda, ahol munkalehetőség volt, ezentúl a leányvállalatok mentek oda, ahol (viszonylag olcsó és jól képzett) munkaerő volt található. Ez természetesen nem kicsiny feszültséget okozott Nyugat-Európában, mivel az ötvenes, hatvanas és hetvenes években, tehát még a globalizáció új hullámának megindulása előtt sok munkás áramlott be az Egyesült Királyságba, Franciaországba és Németországba a volt gyarmatokról, és ahogy a globalizáció elindult, elsőként éppen azok az alapvetően képzetlen munkaerőt igénylő állások szűntek meg ezen országokban, amelyeket a legkönnyebb volt a még olcsóbb bérű fejlődő országokba kitelepíteni. A kilencvenes években a következmények társadalmilag még nem voltak elviselhetetlenek Nyugat-Európában, ugyanis a jóléti állam keretei közt még kezelni tudták a problémát. Bár már akkor is sokan látták, hogy hosszabb távon semmi jó nem fog abból következni, ha Nyugat-Európában milliószámra élnek olyan beilleszkedni nem tudó (és sokszor nem is akaró) tömegek, akik reménytelenül kiesnek a munka világából.

Aztán 2008-ban robbant a bomba, amelyet sokan már megjósoltak addigra (mint például a Fülöp-szigetekbeli közgazdász Walden Bello is³), a beruházási buborék kipukkadt és a pénzügyi források hirtelen elapadtak, aminek nyomán a nemzetközi beruházások visszaestek, és a nemzetközi kereskedelem növekedése lelassult, majd csökkent abszolút értékben is.

Több jel is utal a globalizáció megfordulására. Sok esetben előfordul, hogy a korábban Távol-Keletre kitelepített termelést visszahozzák Európába, ugyanis például a divat világában nagyon fontos a gyors reagálás a változó fogyasztói ízlésre és ezt csak úgy lehet követni, ha nem szállítják a terméket hónapokon keresztül Kínából és Indiából Európába. Ezt hívják „gyors divatnak” és a Mango, a HM és a Zara kezdte azt alkalmazni. Más esetekben a helyi munkaerőköltségek emelkedtek meg elviselhetetlen mértékben, vagy az derült ki, a képzettnek feltételezett helyi munkaerő mégsem képzett eléggé. Most már az „offshore outsourcing”, vagyis a termelés kitelepítése mellett mind gyakrabban hallani a „relokalizációról”, vagyis a visszatelepülésről. Ezen túl egyes országok – különböző okokra hivatkozva – visszatérnek a protekcionizmus felé, aminek jó példája az, hogy Oroszország bojkottálja az EU-ból származó termékeket.

Végső soron tehát úgy látszik, hogy bekövetkezett az, amit Suzanne Berger már megjósolt, és leáll a korábban elpusztíthatatlannak látszó globalizáció motorja. Kérdés csak az, hogy fel fog-e gyorsulni belátható időn belül a globalizáció, vagy éppen ellenkezőleg, egy olyan protekcionista és nacionalista, helyi (vagy akár nagyobb) háborúk által tarkított időszak következik, mint amilyenbe 1914 után zuhant a világ.

Vissza a tartalomjegyzékhez

³ Bello, W. (2005): Deglobalisation: Ideas for a New world economy. Zed Books, London-New York.

GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK, FESZÜLTΣÉGEK (?) A HR SZAKEMBEREK KÖZÖTT

Könyvtárnyi szakirodalmat találunk, ha a mai munkaerő-állományt alkotó egyes generációk⁴ eltérő jellemzőiről szeretnénk bővebb ismereteket szerezni. Hazánkban talán a fejlett országok munkavállalóinál is markánsabb különbségek mutathatók ki a piactgazdasági átmenet előtt vagy után tanulmányokat folytatók ismeretanyaga, nyelvtudása között, és szakadéknai az eltérés a legfiatalabbak és az idősebbek között például az informatika használata terén. Ezért – ügyelve az általánosítás veszélyeire – érdemes néhány összefüggést kibontani e témakörnek. Különös tekintettel arra, hogy például a HR munkakörökben nemcsak az ezeket ellátók kompetenciáiban, hanem az ellátandó feladatok jellemzőiben is komoly átalakulások figyelhetők meg, ha mindezt az elmúlt 25-30 év időhorizontján vizsgáljuk.

A rendszerváltás gyökeres fordulatot hozott az emberierőforrás-gazdálkodás feladatai, szemlélete, az ezzel foglalkozók megítélése terén. A privatizáció és különösen a külföldi tulajdonosok megjelenése a korábbiakhoz képest jelentősen megváltozott követelményeket támasztott e munkakörökben, és egyúttal nagy keresletet az e követelményeknek megfelelni képes munkavállalók iránt. Tekintve, hogy a senior HR munkakörök ellátása bizonyos érettséget, vezetői tapasztalatot feltételez, a 90-es évek elején a baby boom generáció tagjai voltak abban az életkorban, amely számukra kedvező feltételeket teremtett e munkakörök betöltésére. E generáció azon tagjai, akik képesek voltak alkalmazkodni az új feltételekhez (a legproblematisabbnak a nyelvtudás hiánya bizonyult), viszonylag könnyen jutottak kulcspozícióba, és ezeket a legutóbbi időszakig, nyugdíjkoruk eléréséig általában meg is őrizték.

A korszerűbb ismeretekkel rendelkező X generáció tagjai a piactgazdasági átmenet idején legjobb esetben huszonevesek voltak, így hátrányban voltak a senior HR pozíciók megszerzésében. És mivel főnökeik, a jó érdekérvényesítő képességekkel rendelkező baby boomerek a legutóbbi időig általában meg tudták őrizni vezető munkaköreiket, szükségszerűen a második vonalba szorultak. Később viszont már legkorszerűbb ismerteket az iskolapadban elsajátító, az informatikát „anyanyelvi szinten” művelő, esetenként külföldi gyakornoki tapasztalattal rendelkező Y generáció egyes tagjai tűntek a senior pozíciók betöltésében ideális jelöltnek.

Egy fontos momentumot feltétlenül említünk kell. A 90-es években kellett adaptálni, kialakítani és működésbe hozni a ma korszerűnek tekinthető HR rendszereket. Ez alkotókészséget, ugyanakkor diplomáciai érzéket, meggyőző erőt és megfontoltságot igényelt a HR vezetőktől. Ma már, amikor a rendszerek kialakultak, mindez kevésbé fontos egy HR karrierhez, sokkal inkább a multikulturális kompetenciák, a virtuális térben való magabiztos eligazodás, a saját márkaépítés és a csapatmunkára való alkalmasság a siker záloga.

Mindez természetesen csak egyfajta interpretálása a lezajlott folyamatoknak. Feltételezhető, hogy ugyanazt egészen másképp látják és értékelik a szóban forgó generációk képviselői. Ezért három életkorát tekintve nagyon különböző szakemberrel próbáltunk kicsit elmélyedni a témakörben.

⁴ Közismert kategorizálással a II. világháború után nagyjából a 60-as évek közepéig terjedő időszakban születetteket „baby boom nemzedéknek” nevezik. Az utánuk következő kb. 15 évben születetteket X generációnak, a 80-as évtizedben és a 90-es évtized első felében születetteket, tehát a mai fiatal munkavállalókat, Y generációként aposztrofálják.

Bárány György (1947) egy sikeres életpálya után vonult nyugdíjba a közelmúltban. Már a rendszerváltás előtt is HR vezetőként dolgozott, ezután két külföldi tulajdonú cégnél volt módja irányítani a korszerű HR rendszerek bevezetését. ***Mi is jellemezte a 90-es évtizedet, amikor a HR „piacgazdasági átmenete” lezajlott?*** – kérdeztük.

– Az 1990-es évtized valóban különleges időszak volt. Az új, külföldi tulajdonosok nem értették, hogy miért nincs tényleges emberierőforrás-gazdálkodás, a magyar vezetők nem ismerték fel hiányát, a munkavállalók nem hittek benne. Ahogy mondani szokták: „innen volt szép győzni!”

Nem működtek a rendszerek, hiányoztak a termékek. A quick win az oktatás új alapokra helyezése volt. A piacgazdaság működésének megértésére és annak korszerű elemeire fókuszáló, sokszor külföldi tanfolyamokon zajló képzések mind a tulajdonos által feltárt hiányosságok pótlására, mind a vezetők ismereteinek felzárkóztatására alkalmasak voltak. Ugyanakkor adtak egy nagyon fontos „aha élményt” a résztvevőknek: nem vagyunk tehetségtelenebbek, felkészületlenebbek a nyugatiaknál. A vezetési rendszerek bemutatása során nagy súllyal a HR is tematika volt (azért a változás nem ment karikacsapás szerűen, az egyik korabeli főnököm váltig azt hangoztatta, hogy a gyár – azaz a bérszámfejtés, TB és munkaügyi statisztikák – működése a fontos, a többi haszontalan úri huncutság). A munkavállalók képzésének középpontjába a számítástechnikai alapok megteremtését és a nyelvtanulást állítottuk.

A kulcs sikertényező a hitelesség volt. Ehhez arra volt szükség, hogy a vezetés számára sikerüljön bizonyítani, hogy a HR valóban képez(het) hozzáadott értéket és a HR vezető rendelkezzen azokkal a személyiségjegyekkel, amelyek alkalmassá tették, hogy az adott vezetői team befojadja.

A termékek közül legelőször a tudatos kiválasztási rendszerek bevezetése sikerült. Nehezen, de áttörhető volt a „beszélgetek vele egy keveset a szakmáról, feltérképezem mit tud és a személyes benyomásaim alapján majd döntök” falanszter. Viszonylag egyszerű volt az anyagi érdeklésen alapuló jövedelemrendszer bevezetése is, hiszen ez minden szereplőnek az érdekében állt. Motivációs rendszerek bevezetését meg kellett, hogy előzze számos belső vita arról, hogy a pénz vajon ilyen eszköz-e és egyáltalán rajta kívül minek más.

Az igazi csata a teljesítményértékelési rendszer bevezetésekor volt. Már a szükségességének elfogadtatása sem volt egyszerű, de hogy ez felülről lefelé kell, hogy működjön, azaz a legfelsőbb vezetők is legyenek aktív részesei (hol volt még akkor a 360 fokos), azt már nem. „Minek csináljam ezt meg, mikor naponta találkozom a nekem riportozókkal és mindenről azonnal tudok és, ha kell, reagálok?” Igazi segítséget az jelentette, ha a külföldi tulajdonos példát mutatott, azaz őket is értékelte valaki. Rengeteg kompromisszum mentén lassan mégis beindult (volt olyan vezetőtársam, aki a „kedvedért határidőre megcsináltam” megjegyzést tette).

A termékek elfogadtatása, bevezetése és sikeres működtetése teljessé (?) tették a bizalmat a szakma és annak képviselői iránt. A változások megtervezésében és végrehajtásában természetes szereplő lett a HR. A munkaerő-piaci elemzések, a munkajogi szabályozások nyomon követése és az ezekből adódó lehetőségek optimalizálása stratégiai szintre emelték az emberierőforrás-gazdálkodást.

A korszak legfontosabb eredménye, hogy a politikailag megbélyegzett, valós tartalommal nem igazán rendelkező funkcióból meghatározó és elfogadott vezetési tényező lett, ami lehetővé tette, hogy egyre többen erre képezték ki ill. át magukat, ezáltal megteremtve a következő szintek sikerességének személyi feltételeit.

Takács Sándor (1969) a Budapesti Corvinus Egyetem Szervezeti Magatartás Tanszékének vezetője. Születési éve alapján az X generációt képviseli, immár két évtizede közvetlen közlelről figyeli és oktatóként alakítja a különböző HR-es generációk szakmai fejlődését, saját és kollégái kutatásai révén pedig a témakör avatott ismerője. Ezért őt arra kértük, **hog ossza meg velünk a különböző életkori csoportok közötti távolságról, eltérő jellemzőikről szerzett ismereteit.**

– X generációként a rendszerváltás önmagában is jelentős hatással jelentkezett az életemben, amit mi sem mutat jobban, mint hogy az egyetemet Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemként kezdtem és mire elvégeztem háromszor változott meg a neve. Ebben az időszakban azért több évfolyamtársam kapott lehetőséget arra, hogy szinte az egyetemről kilépve HR vezetői szerepet töltsön be. A közgazdász végzettség önmagában hordozta az erőteljesebb üzleti vénát, gondolkodásmódot. Közgázosként gyorsan „stratégiai partnerré” lehetett válni.

Idén szerveztünk egy klubot mesterképzéseink hallgatóinak és szakirányú továbbképzési programjaink résztvevőinek, és megpróbáltuk kisebb körökben elindítani a generációk közötti diskurzust. Mivel az X generációs HR-esek általában munkahelyi főnökei az Y-osoknak, elsősorban ez a dimenzió, amiben legkönnyebben megjelennek a feszültségek. Azonban egyre gyakoribb a fordított felállás is, az Y generációs vezető ugyanúgy ideges, ha az X generációba tartozó beosztottjától nem azt kapja, mint amit saját értékrendje és magatartása alapján elvárna. Feltűnt, hogy a generációs kutatások eredményei mennyire érdeklik az Y generációsokat, pedig az érzelmi intelligenciájuk (konfliktuskezelés, személyes érintettség kezelése stb.) a social media használata miatt egyes vélemények szerint kevésbé fejlett, állítólag kevésbé érzékenyek. Úgy tűnik tehát, hogy az önreflexió képessége és a saját érzéseik tudatosítása terén mégis megvannak az érzelmi és a társas intelligencia alapjaik.

Szintén ezekből a beszélgetésekből derült ki számomra, hogy a korábbi generációk beazonosítják ugyan, hogy nekik is ugyanekkora igényük volt kihívó feladatokra, rugalmas munkavégzésre, külföldi tapasztalatokra stb., de ez az eltérő társadalmi kontextus, fejlettségi jellemzők, nyelvtudás hiánya, technológiai adottságok miatt nekik nem adatott meg. Az e fölött érzett veszteség-, és olykor irigységérzésről az Y generációsok azt gondolják (és némely kutatás is így tárgyalja a kérdést), hogy ezek generációs sajátosságok, holott szerintem a téves értékítélet csak a kevesebb élettapasztalatból adódik.

Gyakran elhangzik, bár én nem érzékelem az Y generációs HR-eseknél, hogy túlzott önbizalmuk miatt el lennének szállva maguktól. A korábbi (X generációs) HR-esekre ez inkább jellemző volt. Az igaz, hogy magabiztosabbak, határozottabbak és öntudatosabbak, értékrendjükkel egyre jobban tisztába kerülnek. Tudatosak, felkészültek – keresnék a kihívásokat, de sokszor ahhoz, hogy meg is találják ezeket, az X generációs vezetők bizalma hiányzik.

Az Y generáció tagjai talán kevésbé mennek bele felesleges kompromisszumokba, inkább a lábukkal szavaznak. Ez is a tudatosság része: igyekeznek nem túlvállalni magukat, jobban odafigyelnek a baráti körükre és társkapcsolataikra. Ezzel együtt rugalmasak: képesek néha éjszaka és hétvégén is dolgozni, de nem hagyják, hogy ebből rutin váljon. Ezek a minták sokszor rosszul néznek ki az X generáció szemében, mert még emlékeznek arra, hogy ők bezzeg többet „beletettek a magánéletükből”, több stresszt hajlandóak voltak lenyelni és többet „benyelni” (pl. magukra venni a munkavállalók vezetésnek szánt negatív projekcióit).

Egyben viszont általában egyetértenek: a „baby boomer” generációt merevnek, rugalmatlannak, technikailag sokszor inkompetensnek látják. Az Y generáció viszont – a távolságából fakadóan – könnyebben alakíthat ki kölcsönösen előnyös, oda-vissza mentoráló (reverse mentoring) kapcsolatot: cserébe a szervezeti és élettapasztalatokért a social média lehetőségeibe vezetheti be a vezetőt, vagy megismertetheti az Y generáció gondolkodásmódjával.

Gálfi Mónika (1980) germanisztika és tolmács-fordítói végzettséggel a Budapesti Corvinus Egyetem emberierőforrás-menedzsment szakát is sikerrel abszolválta. Jelenleg Bécsben az osztrák vasútnál, az ÖBB Infrastruktur AG-nál dolgozik senior HR szakértőként. Érdekes lehet, **hogyan eddigi karrierje során érzékelt-e azokat a hátrányokat és előnyöket, amelyek a későbbi indulásból adódtak.**

– A HR szakma területén szerzett eddigi tapasztalataim alapján az elhangzottakkal egyet tudok érteni. A szakmai előrehaladásomat a HR területén a kezdetekben a nyelvtudásomnak köszönhettem. Már Budapesten is az ÖBB vállalatcsoporton belül dolgoztam, a magyar vasút teherfuvarozási ágazatában. Ezt az ágazatot az osztrák vasút privatizálta és a privatizációt követően a vállalat életében nélkülözhetetlenné vált a német nyelv használata. Az idősebb generáció közül kevesebben beszéltek idegen nyelvet, vagy ha igen, akkor inkább az angolt. Így nyílhattak meg számomra könnyebben a lehetőségek. Én is azt tapasztaltam azonban, hogy a vezetői pozíciók várományosai többéves szakmai tapasztalatuknak és kapcsolatrendszerüknek köszönhetően inkább az idősebb generáció tagjai voltak.

A külföldi tulajdonos által megkövetelt új rendszerek bevezetéséhez, a HR menedzsment korszerűsítéséhez azonban a generációk együttes tudására volt szükség. Így szükségszerűen ki kellett alakulnia a generációk közötti együttműködésnek, ami szerintem igen izgalmas kooperációt eredményezett és minden érintettnek hasznára vált.

Jelenleg állami tulajdonban lévő osztrák cégnél dolgozom, ahol a korábbiaktól eltérő képet kaptam a HR és egyéb vállalati folyamatok működéséről. Az állam jelentős befolyással bír, a vállalat méreténél fogva nagyobb és bürokratikusabb a magyarországihoz képest. Az idegen nyelv ismerete nem elsődleges szempont. A főbb vezetői pozíciókban itt is a baby boom nemzedék található. Viszont egyre több fiatal kap lehetőséget nemcsak azért, mert bizonyítottak és szintén rendelkeznek a megfelelő szakmai ismeretekkel, hanem mert a baby boom nemzedék kezd kiöregedni és lassan nyugdíjba vonulni. A vállalat stratégiai létszámtervezése ezért tehát nagy figyelmet fordít az osztrák munkaerő-piaci trendekre és a minőségi utánpótlás megszerzésére.

Az osztrák munkaerőpiacon öt éven belül a baby boom nemzedék jelentős arányban nyugdíjba fog vonulni. Erre fel kell készülni, mert az idős emberek száma növekedni fog, ezzel szemben viszont a munkaképes korú lakosság száma csökkeni fog. Ezt a hiányt az osztrák munkaerőpiac a saját fogyatkozó lakosságából nem tudja pótolni, csakis úgy, ha külföldről hoz be munkaerőt. Ezzel számolnak és tervezik is. Ezen munkaerő-piaci folyamatok Magyarországot szintén érintik. Ausztria azonban valószínűleg a pótlást könnyebben megoldja, hiszen a németet aránylag mindenhol jelentős mértékben tanítják. Annál hangsúlyosabban vetődik fel a kérdés, hogy hazánk hogyan oldja majd meg ezt a problémát? Nem tapasztaltam annak jeleit, hogy ezt a potenciális feszültségforrást felismerték volna, és jelentőségének megfelelően készülnének rá.

Az elmúlt két évtizedben a generációk közötti különbségek nem elhanyagolható mértékben jelen voltak, de úgy gondolom, hogy a közeljövőben a szakember-utánpótlás demográfiai okokból eredő feszültségei legalább ilyen jelentőséggel bírnak majd.

MUNKÁCSY FERENC

Vissza a tartalomjegyzékhez

LOVRETTY ZSIGMOND

A SIKERES KARRIER (II. RÉSZ)

Az alkalmazhatóság tényezői

Az írás első része állást foglalt amellett, hogy a sikeres egyéni karrier hosszú távú hajtóereje – több, általánosan elterjedt vélekedéssel, mítosszal szemben – az alkalmazhatóság (employability), mint képesség-készlet tudatos, kitartó fejlesztése és fenntartása. A második részben a „Káprázat – valóság (konfidencia – kompetencia)” címmel korábban megjelent publikáció⁵ alapvetéseit, szakirodalmi háttérét képviselve mutatjuk be a „minőségi” alkalmazhatóság, mint a fenntarthatóan sikeres karrier alapjának tényezőit.

A jobb alkalmazhatóság néhány egyszerűnek tűnő – tapasztalatainkkal egybevágó – feltétel teljesülése. Miben jók lényegében a sikeres karriert felmutatni képes munkavállalók?

- Kompetensek és kompetenciát is mutatnak munkahelyi környezetükben.
- Keményen, példamutató munkaetikát képviselve dolgoznak a szervezeti célok eléréseért.
- Munkahelyükön (a vezetők, munkatársak, vezetettek körében) kedveltek, megbízhatóak, szívélyesek, empatikusak.

Mutassunk kompetenciát!

Természetesen bizonyos domaineinkben (kompetencia-csoportokban) kompetensnek mutatkozunk, míg másokban kevésbé, vagy egyáltalán nem. Megítélésünk azonban a végzett (vagy végzendő) feladatokkal összefüggésben alakul ki. Függetlenül attól, hogy keményen dolgozunk, vagy sem, szükséges biztosítanunk, hogy – a munkahelyi környezetben – **mások szemében** kompetensnek mutatkozzunk. Amit képesek vagyunk elérni (előmenetelünk) függ a teljesítményünktől, de teljesítményünket alapvetően a **felkészülésünk** határozza meg, amit az önbizalom (konfidencia) negatívan képes befolyásolni.

Ha kompetensek vagyunk valamiben, azt mások gyakran észre is veszik. Ha a szükséges kompetenciák hiányoznak, önbizalom felmutatásával lehetőségünk van (persze átmenetileg és csak alkalomszerűen) környezetünk megtévesztésére. Még ha jól is teljesítünk és kompetensek vagyunk munkahelyi feladataink ellátásában, hasznos lehet hosszú távú megítélésünkben, elfogadtatásunkban, ha kevesebb önbizalmat és **nagyobb szerénységet** mutatunk kompetenciáinkat illetően. (Megjegyezhetjük, hogy a szerénység mímelése nem olyan gyakori a munkahelyeken, a művészek körében, a politikában, a hírességek világában stb., mint inkább a kompetenciák meglétének elhitése önbizalom mutatóval).

Íme, egy némiképp szarkasztikus tanács T. Chamorro-Premuzic-tól, szakirodalmi háttérünk szerzőjétől: „*Ha kompetens vagy, mutass szerénységet. Ha nem vagy kompetens, próbáld meg elhíttetni az ellenkezőjét. Ha nem vagy képes kompetensnek látszani, próbáld meg az önbizalom tettetésével.*” Bizonyára sokan talákoztunk már azzal a jelenséggel, hogy csodálat övezi azokat az „önfényezőket”, akik sokat beszélnek magukról, elhítetik, hogy mindenről, mindent tudnak.

Lovretity Zsigmond HR szakértő, vezetői coach. zslovretity@gmail.com

^{5 5} Lovretity Zsigmond: Káprázat – valóság (Konfidencia – kompetencia). Munkaügyi Szemle 2014. 3. szám 7-8. o.

Ezeket az embereket elbűvölőnek és kompetensnek tartják, pusztán csak azért, mert sokan nem képesek a konfidencia és a kompetencia közötti differenciálásra.

A valóban jól teljesítők (top performers) kompetenciát mutatnak, de nem harsányan, környezetükben (van mire szerénynek lenniük). Őket követve, a **felkészülést** tekintjük kulcstényezőnek. Persze nem csupán ez a kompetenciák fejlesztésének eszköze, viszont képes a lehetséges alulteljesítéseket is megelőzni, s ezzel „karrier-pozitív” megítélésünket erősíteni.

Dolgozzunk keményen!

A második ok, amiért az embereket jobban alkalmazhatónak tekintik az, hogy keményen dolgozó (dolgos, szorgalmas) munkatársként értékelik őket, rendszerint azért, mert azok is. Sokan relatív kompetenciahiányukat kompenzálják kemény munkával. Sok csúcsteljesítő csupán többet dolgozik társainál. Kutatások és saját megfigyeléseink is igazolják, hogy az ún. okosság növeli a lustaság valószínűségét, míg annak felismerése, hogy kevésbé kompetensek („okosak”) vagyunk, **motivációt ad a teljesítéshez** vezető kemény munkához, a szervezeti célok eléréséhez.

A munkáltatók néha megosztják döntéseiket a toborzás során tehetségesnek talált, de potenciálisan lusta, vagy a kevésbé tehetséges, de megbízható, szorgalmas és potenciálisan jobb teljesítményű jelöltek javára. Azonban, ha két jelölt közel azonos kompetenciát mutat, a munkáltató mindig a jobban motivált jelöltet választja ki. A legjobb alkalmazottak ritkán kerülnek ki a legtehetségesebb jelöltek közül, inkább azok közül, akik gyorsan képesek reagálni, munkateljesítményt, eredményt produkálni, illetve azt, vagy többet tenni, amit a szervezeti célok elérése érdekében kérnek tőlük. Ezért, ha sikeresek akarunk lenni karrierünkben, bármennyire is tehetségesek vagyunk, kitartóan, keményen és céltudatosan kell dolgoznunk.

Legyünk szívélyesek, rokonszenvesek, kedveltek!

A jobb alkalmazhatóság harmadik kulcs jellemzője a **kedveltség**, amely a szívélyességből, a rokonszenveségből és a színességből fakad. A „jó munkaerőnek” számító, de kellemetlen, makacs, unalmas, színtelen, nehéz természetű munkatársak alkalmazhatósága jóval elmarad azokétól, akikre az előbb felsoroltak jellemzők.

A vezetők ritkán vallják be, de ha előléptetés, vagy megtartás ügyében választaniuk kell egy unalmas, jó munkát végző és egy rokonszenvesebb, színesebb, de átlagos teljesítményt nyújtó munkatárs között, rendszerint az utóbbi mellett döntenek. Mielőtt felhördülnénk a kivételezés gyanúja miatt, vegyük észre, hogy a kedvelhetőbb munkavállalók iránti vonzódás nem feltétlenül van kontraproduktív hatással a szervezetre. A rokonszenves munkatársak pozitív hatással vannak másokra, a munkatársak és vezetők kedvelik jelenlétüket, kedvező jelenlétük a csapat erkölcsiségére és fontosak a jó csapatszellem fenntartásában, ami végső soron az üzleti teljesítményt is javíthatja.

Nem egyszerű elérni, hogy kedveltek legyünk a rólunk döntést hozó vezető szemében, még, ha el is fogadjuk azt a tényt, hogy karrierünk alakulásában ez különlegesen fontos szerepet játszik. Ennek két oka van: egyrészt az alkalmazotti elkötelezettség-vizsgálatok azt mutatják, hogy vezetésük gyakran alkalmatlan vezetői feladatok ellátására, nem utolsó sorban azért, mert a vezetők jó részét törtetőnek, érzéketlennek, elviselhetetlennek látják. Mindez különösen nehézzé teszi, hogy rokonszenvesnek mutatkozzanak irányukban. A másik ok az, hogy mindenkinek, (nem csak a vezetőknek) van „sötét oldala”, ami természetes tendenciaként személyközi konfliktusokat kreál és rombolja a szociális kapcsolatokat. Ez a tendencia különösen feszültség alatt tör felszínre.

Mi a munkahelyi feszültség és a stressz legnagyobb forrása? A „szörnyű” vezető! Szükségünk van mindezért nagy adag önkontrollra, hogy elfedjük spontán érzéseinket és valódi vélekedésünket vezetőnk iránt annak érdekében, hogy rokonszenvesek legyünk számára. (*„A szívéllyesség: több szeretetet mutatni azok iránt, akik ezt igazán kiérdemelnék”* – írja egy francia moralista.)

Ha valóban sikeres karriert akarunk elérni, dolgoznunk kell azon, hogyan legyünk szívéllyesek, kedvelhető munkahelyi környezetünkben. Próbáljunk figyelmesek, barátságosak, törődők lenni, fedjük el „sötét oldali” tendenciáinkat munkatársaink és különösen vezetőink előtt. Az arrogancia, mint tudjuk, soha nem fizetődik ki, míg a szívéllyesség igen, még ha az gyakran sok időt is vesz igénybe.

Narcisztikus társadalmunkban számosan mutatnak extrém magas karrier-törekvéseket (karrier-konfidenciát), amelyek nem párosulnak a **munkára való készséggel**, vagy képességekkel, tehetséggel, kompetenciákkal. Ez a kettősség eredményezi, hogy sokan így válnak nehezen vezethetővé, arrogánssá, csalódottá és keserűvé a világ iránt. Különösen jellemző ez az ún. Y generációra (az 1980-1990-es években születettek), akik hajlamosak jelentősen túlbecsülni karrier-potenciáljukat, s ez kezelhetetlen, irrealisztikus várakozásokhoz, majd súlyos csalódásokhoz vezet.

Nem szükséges fejlesztenünk karrier-önbizalmunkat (konfidenciánkat). Az alacsonyabb konfidencia szint ugyanis előnyös abban, hogy fejlessze az **alkalmazhatóságot** (employability) három kulcsdimenzióját: ösztönöz arra, hogy legyünk kompetensebbek, motivál a kemény munkára, felkészülésre (kompenzálva az általunk érzékelt kompetenciahiányokat), minimalizálja annak valószínűségét, hogy nagyképpően, fontoskodón, barátságtalanul és ellenszenvesen nyilvánuljunk meg munkahelyi környezetünkben.

Vissza a tartalomjegyzékhez

WINKLER-VIRÁG ANDRÁS

SZÉLLEL SZEMBEN...

avagy mire tanít a vitorlázás?

A menedzserek körében ma egyre népszerűbb a vitorlázás, amely nem csak rekreációs és csapatépítési célokra kiváló eszköz, hanem számos olyan általános érvényű tapasztalat levonására ad alkalmat, amelyek nem csak sportolóként, hanem vezetőként is hasznosíthatók. A szerző azt szeretné, hogy az olvasó, miután maga elé képzelte az ezüstösen csillogó nyári Balaton víztükrét és a körkörös elterülő gyönyörű keleti medence látványát, az alábbi sorokat olvasva vegyen észre bizonyos párhuzamokat.

Először: ahhoz, hogy közel kerülj a problémához, **ragadd meg a lényegét**, és tekints el a fölösleges részletektől! Azaz vonatkoztass el a felhajtott galléroktól, a decken részegen ordibáló droidoktól, és a tó közepén eldobált szeméttől. És vedd észre, hogy milyen gyönyörű a Balaton a vízről nézve! Hogy milyen élmény vitorlázni, és milyen tökéletes relaxáció ez a sport.

Másodszor: fektess energiát abba, hogy **megértsd a problémát!** Tanulj, képezd magad! Ha azt hallod, hogy az achterstágnál elakadt a grósz, lehet, hogy kicsúszott a vantni, enged el a shottot, értened kell, mire gondolt a szerző. Beszélj a többiek nyelvét, hogy téged is megértsenek!

Harmadszor: kell egy csapat! Lehet vitorlázni egyedül is, de ha versenyben akarsz lenni a többi hajóval, akkor szükséged van mancsaftokra. És nem akármilyenekre. Ha te kormányzol, kell egy helyettes, aki figyeli a lépéseidet és a kezed alá dolgozik. Kell egy taktikus, aki stratégiában gondolkodik és figyeli a versenytársakat. Kell egy fordecker, aki kiáll a hajó elejére, és vállalja, hogy a nagy hullámok először rajta söpörnek végig. És kellene még olyanok, akik alárendelik magukat a csapatnak, és végrehajtják az utasításaidat. Mert megbíznak benned. És kellesz te, aki az egész csapatot irányítja, határozottan, egyértelműen, hangosan. Kétség nem férhet hozzá, hogy te irányítasz, akkor sem, ha rossz döntést hozol. Tiéd a felelősség.

Negyedszer: tiszteld a tradíciót! A vitorlázás több ezer éves múltra tekint vissza. Az ez idő alatt felhalmozott tudás, tapasztalat ott van minden csomóban és manőverben. Ott van a hajótest formájában és a vitorlák szabásában. Hát tanulj meg csomókat kötni, fordulni és halzolni, vízből menteni és parthoz kötni. Elindulni és megállni. És ámulj, hogyan bírták őseink az akkori technológiai háttérrel felfedezni földünket.

Ötödször: szeresd a környezetet! Élvezd, hogy a szél hajtja a hajót és nem motor, a hajótest oldalán csorgó víz hangja kárpótol majd a lassabb tempóért. Figyeld az időjárást, és elkezdjed majd megérteni, hogy alkot egy egész, teljes rendszert szél és felhő, napsütés és víz. Soha ne dobj semmit be a tóba, ami természetes módon ne kerülhetne oda.

Hatodszor: hagyatkozz az intuíciónak! Pár rossz döntés után ráérezel majd, és csupa jó döntést hozol. Nincs értelme a többieket utánozni, mert tizenkettő egy tucat. A saját utadat kell megtalálnod, és ki kell tűnnöd a tömegeből. Ha odafigyelsz magadra, tudni fogod, melyik helyzetben mi a legjobb lépés. Ha nem sikerül, ne keseredj el, ez a tanfolyam életed végéig tart!

Winkler-Virág András ügyvezető, Afford Fordító- és Tolmácsiroda Kft., tréner, dr. Fellegi&Winkler mediátorképző.

A cikk a Dr. Pendl & Dr. Piswanger International Vezetői Tanácsadó Kft. 2014. szeptemberi hírlevelében jelent meg.

Hetedszer: légy jelen! Nem csak fizikailag, hanem szellemileg is. Szánd rá az időt és energiát, fókuszálj! Ha már egyszer elmész vitorlázni, tedd le a telefont, kapcsold ki a külvilágot, és add át összes érzékszervedet az élménynek. Szép lassan meghallod majd azokat a hangokat, megérezed azokat az illatokat, amelyek minden egyes vitorlázást egyedivé tesznek.

Plusz egy: vedd tudomásul, hogy *széllel szemben nem lehet!*

Vissza a tartalomjegyzékhez

CZINKÓCZI SÁNDOR

A DINAMIKUS SZERVEZETI KÉPESSÉGEK EVOLÚCIÓJA

Jelen tanulmány alapvető célja, hogy bemutassa a dinamikus szervezeti képességek koncepció evolúcióját. A szerző a következő kérdésre keresi a választ: „Milyen szervezeti képességeket kell egy vállalatnak kifejlesztenie, amennyiben fejleszteni akarja versenyképességét?” A dinamikus képességek evolúciójának új folyamatszempléte megközelítése négy domináns (egymásra épülő) képességet azonosít: 1. Érzékelési képesség; 2. Tanulási képesség; 3. Integrálási képesség; 4. Koordinálási képesség. E folyamat állandó fejlesztése jelentheti a versenyképesség kulcsát.

A dinamikus képességek koncepció evolúciója, alkotóelemei és azok összefüggései

A dinamikus képességek koncepciót kutató tudósok (Teece et al., 1997, 2007, 2011; Eisenhardt és Martin, 2000; Zollo és Winter, 2002; Winter, 2003; Pavlou és El Sawy, 2011) konszenzusa abban áll, hogy a megközelítés Schumpeter (1934) innováció⁶ alapú versenyelméletéből ered. Schumpeter szerint a versenyelőny a meglévő erőforrások kreatív „lerombolásán”, újszerű kombinálásán és e folyamatok eredményeként kiépülő új működőképességeken alapul.

Schumpeter koncepcióját a szakirodalomban továbbfejlesztették, és új megközelítésmódokat dolgoztak ki, úgymint a *szervezeti rutin* (Nelson és Winter, 1982), az *architekturális tudás* (Henderson és Clark, 1990), az *abszorptív kapacitás* (Cohen és Levinthal, 1990), vagy a *kombinatív képességek* (Kogut és Zander, 1992). Ezen tanulmányok integratív kiterjesztéseként Teece és szerzőtársai (1997) fejlesztették ki a *dinamikus képességek* elméletét.

A legtöbbet hivatkozott publikációjuk (Teece et al., 1997) a dinamikus képességek koncepció és keretrendszer legautentikusabb forrásának tekinthető.

A dinamikus képességek koncepció jelenleg is tartó evolúciója során több fejlődési szakaszon ment keresztül (1. táblázat). A táblázatból kiolvasható, hogy a dinamikus képességek irányzatának voltak előzményei és fokozatosan épültek be az elemek a koncepcióba. Az évszámokból az is látszik, hogy nagyon fiatal irányzatról van szó, amely az utóbbi 5-10 év fejleménye.

Czinkóczi Sándor PhD, minőségügyi vezető, Zuglói Egészségügyi Szolgálat.

⁶ Ahogy Schumpeter írja: „Másmilyen dolgok létrehozása, vagy ugyanazon dolgok különböző metódusok általi létrehozása az anyagok és energiák különböző módon való kombinálását jelenti...A fejlesztés tehát az új kombináció végrehajtásaként definiálható (Schumpeter 1934, 65-66. o.). Schumpeter innováció alatt a termelési tényezők újszerű kombinációját érti. Őt alapesetét különbözteti meg: új termék, új termelési eljárás, új beszerzési vagy értékesítési piacok feltárása, és végül új szervezeti forma.

1. TÁBLÁZAT: A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK IRÁNYZATÁNAK FEJLŐDÉSE

Koncepciók, elemek	Megjelenés éve	Legfőbb képviselői
Innovációs képesség	1934	Schumpeter
Szervezeti rutin	1982	Nelson és Winter
Architekturális tudás	1990	Henderson és Clark
Abszorptív kapacitás	1990	Cohen és Levintal
Kombinatív képességek	1992	Kogut és Zander
Dinamikus képességek integratív megközelítése	1997	Teece és szerzőtársai
Dinamikus képességek folyamatmodellje	2011	Pavlou és El Sawy
Dinamikus képességek rendszerszemlélete	2011	Teece

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban részletesen megvizsgálom a szervezeti rutin, az architektúrális tudás, az abszorptív kapacitás, a kombinatív képességek, a dinamikus képességek integratív megközelítésének értelmezését, jellemzőit, valamint a dinamikus képességek folyamatmodelljét és rendszerszemléletét, mint legújabb megközelítéseket.

A szervezeti rutin

A rutin fogalma, sokfélesége, jellemzői

A rutin⁷ olyan viselkedés, amely jellemzője, hogy tanult, magas szinten mintázott, ismétléses vagy kvázi-ismétléses, részben tacit (rejtett) tudáson alapul és célspecifikus (Winter, 2003). A próba-hiba tanulás a sikeres viselkedésre vonatkozó tudás felhalmozását idézi elő, amelyek szervezeti rutinná válnak és beépülnek a mindennapi működési folyamatokba, az innovációs kultúrába, a szervezeti struktúrákba, politikákba és eljárásokba (Nelson és Winter, 1982; Pavitt, 2002).

A stratégiával, innovációval és szervezettel kapcsolatos szakirodalom valamint a dinamikus képességek új irodalma a rutinok és folyamatok teljes „vértetéjét” azonosította.⁸ A 2. táblázat szemlélteti a különböző területekre vonatkozó rutinok legjellemzőbb fókuszterületeit, legfőbb szakirodalmi forrásait, kutatóit.

⁷ Rutin = gyakorlottság, ügyesség, nagyfokú jártasság (Bakos Ferenc: Idegen szavak szótára, 1974)

⁸ Például Eisenhardt és Martin (2000) a dinamikus képességek fontos elemeiként azonosította a keresztfunkcionális K+F teameket, az új termékfejlesztési rutinokat, minőségellenőrzési rutinokat és technológia transzfer és/vagy tudástranszfer rutinokat, és bizonyos teljesítménymérési rendszereket.

2. TÁBLÁZAT: A RUTINOK FÓKUSZTERÜLETEI, KÉPVISELŐI

Rutin	Legfőbb szakirodalmi képviselője	Fókusz területek
Szervezeti rutinok	Nelson és Winter (1982); Garvin (1988); Pavitt (2002)	tacit természetű tudás többsége vállalati funkciók koherenciája szükséges
Kereső rutinok	Nelson és Winter (1982)	evolúciós közgazdaságtan jövőben kívánatos változási lehetőség
Koordinációs rutinok	Clark és Fujimoto (1991)	egyéni tudáshalmazok koordinációja szervezetfüggő
Erőforrás allokációs rutin	Burgelman (1994)	ritka erőforrások (tőke, gyártási eszköz) elosztása
Transzfer eljárási rutin	Hansen (1999)	tudásalapú erőforrások másolása, transzferálása, újraegyesítése
Prekvízíciós rutin	Larson és Finklestein (1999); Graebner (2000)	vagyonok, eszközök átcsoportosítása felvásárlások, fúziók
Termékfejlesztési rutin	Eisenhardt és Martin (2000)	keresztfunkcionális teamek szaktudások integrálódása
Együttfejlődési rutin	Eisenhardt és Martin (2000)	együttműködési háló szinergikusabb erőforrás kombináció

Forrás: saját szerkesztés

A dinamikus képességeket úgy definiálhatjuk tehát, mint olyan speciális rutinok gyűjteménye, amelyek segítségével a menedzserek fejleszteni, változtatni tudják erőforrás- és képességbázisukat, beszerzik, integrálják és újrakombinálják őket annak érdekében, hogy új, értékteremtő stratégiákat tudjanak kidolgozni (Grant, 1996; Pisano, 1994). A vállalatok megtanulják, hogy milyen úton képesek szisztematikusan formálni rutinjaikat a viselkedési és kognitív folyamatok⁹ időszerű mixének adaptálásán és a tudás kodifikációján keresztül (Zollo és Winter, 2002).

⁹ Ployhart és Moliterno (2011) a humán tőkét olyan erőforrásként definiálja, amely az individuális tudásból, szkillékből (szakmai jártasság, készség, tapasztalat), képességekből, és más karakterisztikákból (KSAOs - Knowledge, Skills, Abilities Other characteristics) áll elő:

Kognitív KSAOs („Képes megtenni”):

Általános kognitív képesség (általános mentális képesség, intelligencia, stb.): reprezentálja azon KASOkat amelyek magukban foglalják az információ létrehozását, megértését, manipulációját (Jensen, 1998).

Tudás: az elvek, tények és folyamatok megértése. A tudás skálája az általánostól a specifikusig terjedő pályán mozog (pl.: a számviteli tudástól a speciális szervezeti számviteli szoftver használatának tudásáig).

Szkillék: reprezentálják a több információ megtanulásának, vagy az információ gyorsabb megtanulásának képességét. Ezek az általános területekhez tartoznak, amelyek azt tükrözik, hogy mit tanult a formális képzésben vagy milyen jártasságra tett szert (pl.: problémamegoldó készség, társadalmi interakciók).

A tapasztalat: olyan sokrétű konstrukció, amely a generális tudás elsajátításának és munka/vállalat specifikus tudássá alakításának lehetőségét tükrözi.

Nemkognitív KSAOs („Meg fogja tenni”):

Személyiség: tulajdonságok halmazával azonosítható, amely a felnőttkorban általában stabil és fenntartja a konzisztens viselkedést. A személyiség Öt Faktor Modellje (FFM) a következő faktorokat vizsgálja: emocionális stabilitást, extravertiziót, nyitottságot a tapasztalatra, barátságosságot, lelkiismeretességet (McCrae & Costa, 1996)

Érdekek és értékek: amelyek a felnőttkorra stabilizálódnak és reprezentálják az egyén munkák típusával kapcsolatos preferenciáit. A legjobb példa az individuális szintű nemkognitív attribútumokra a holland RIASEC modell (1997) amely alapvető megfigyelése, hogy az emberek olyan foglalkozásokat választanak, amelyek összeegyeztethetőek az egyéni érdekeikkel és értékeikkel.

A rutin használhatósága

A rutinok gyakorlati használhatóságát empirikus vizsgálatokban többen is kimutatták. A tapasztalatokat a vállalatok újrakonfigurálásához, a szervezeti működési korszerűsítésekhez, a piaci versenyelőny megszerzéséhez az utóbbi időben sűrűsödő gyakorisággal meg is jelentetik a szakirodalmakban, publikációkban. Itt most csak egy-két megállapítást emelek ki, amelyek a dolgozat szempontjából figyelemre méltóak, tanulságosak.

Teece (2007) felhívja a figyelmet a következőkre. A rutinok segítenek fenntartani a folytonosságot, amikor a környezetben változás következik be. A rutinok megváltoztatása azonban költséges, így a változás nem azonnal megy végbe.

A magas szintű jövedelmezőség állandó teljesítése megköveteli a részben folyamatos és/vagy folyamatos erőfeszítéseket, amelyek a termékek, szolgáltatások, rutinok, rendszerek és struktúrák komplementaritásának építésére, fenntartására és beállítására irányulnak.

Nelson és Winter (1982) valamint Zollo és Winter (1999) megállapították, hogy a képességek fenntarthatósága önmagában változik a piac dinamizmusával együtt. Mérsékeltén dinamikus piacokon, a dinamikus képességek a rutinok tradicionális megközelítésére hasonlít. Vagyis jellemző rájuk, hogy bonyolultak; megjósolhatóak; olyan analitikus eljárások, amelyek messzemenőkig megbíznak a már meglévő tudásban; végrehajtásuk lineáris és evolúciójuk az időben lassú.

Bessant és szerzőtársai (2005) felhívják a figyelmet, hogy néhány új „rutincsomag” sokkal jobban hozzájárul a gyakran utánozhatatlan versenyelőny fokozásához, mert a rutinok szinergiájaként vállalat-specifikussá¹⁰ válnak a képességek, és más számára – még ha ismerik is – a saját szervezetébe, működésébe történő beágyazása, abszorpciója hosszadalmas tanulási folyamatot igényel.

Teece és szerzőtársai (1997) szintén fölvetették, hogy a kompetenciák csak akkor képesek versenyelőnyt biztosítani és profitot generálni, ha az a rutinok, szkillek (szakmai jártasság, szakértelem, készség) és komplementer eszközök nehezen utánozható bázisára épülnek.

Architekturális tudás

A dinamikus képességek irányzatának fejlődésében jelentős alakító tényező azitekturális tudás értelmezése, összefüggéseinek feltárása. A schumpeteri innovációs képesség értelmezésének továbbfejlesztéseként Henderson és Clark (1990) bevezették azitekturális innováció fogalmát. Azitekturális innováció lényege egy rendszer újrakonfigurálása a meglévő összetevők új módon való összekapcsolásával. Ez nem azt jelenti, hogy az összetevők azitekturális innováció által önmagukban érintetlenek maradnak. Azitekturális innováció gyakran indít el az összetevőkben is változást, például a méret vagy a dizájn más kiegészítő paraméterében, amelyek új interakciókat és új kapcsolatokat hoznak létre a termék más összetevőivel.

Carayannisa és Coleman (2005) megfogalmazásában azitekturális innováció nem más, mint egy olyan egyedi út, amely a termék-előállítási folyamatok és technológiák integrálása és összekapcsolása révén hoz létre új funkciókat vagy képességeket. Burns és Stalker (1961) megállapították, hogy az innováció történhet inkrementálisan (lassú beépülés) és radikálisan (robbanás

¹⁰ Ciborra (1996) high-tech vállalatokat vizsgálva egy ún. „kaméleonszerű” szervezeti modellt azonosított, mint egy olyan platformot, amely a gyors strukturális laboratóriumaként definiálható. A platform megközelítés a high-tech iparágakban a produktivitás fel nem ismert forrásának bizonyult, mivel belső potenciálja lehetővé tette az erőforrások, rutinok és struktúrák új – a turbulens körülményekhez illeszkedő – kombinációjának hatékony létrehozását.

szerűen). Az inkrementális innováció megerősíti a szervezetek megalapozott képességeit, ezzel szemben a radikális innováció arra kényszeríti a vállalatokat, hogy újszerű kérdéseket tegyenek fel, új műszaki és kereskedelmi szilleket használjanak fel, és új problémamegoldó megközelítéseket alkalmazzanak (Bums és Stalker, 1961).

Baldwin és Clark (2006) szerint az architektúrális tudás nem más, mint a rendszer entitásairól és a közöttük lévő összefüggésekről való tudás. Ebből a megközelítésből az architektúrális tudás magában foglalja a tudást arról, hogy 1.) hogyan teljesíti a rendszer a funkcióit; 2.) hogyan kapcsolódnak össze az egyes komponensek; 3.) hogyan viselkedik a rendszer különböző környezetben. A magas szintű architektúrális tudás magában foglalja a rendszer elemeinek és kapcsolódásainak feltérképezését és annak vizsgálatát, hogy az elemek vagy kapcsolódások változásai hogyan hatnak a teljesítményre különböző dimenziók mentén. Anderson et. al. (2008) az architektúrális tudást úgy definiálták, mint olyan tudás amit annak érdekében fejlesztenek, hogy összehangba hozzák a heterogén aktorokat és technológiákat egy innovációs folyamatban.

Leonard-Barton (1992) rámutatott, hogy mind a menedzsment rendszerek, mind a szervezeti értékek és normák egyaránt fenntartják a képességet a meglévő szillek kihasználására és a környezeti változásokra való válaszok megadására. Nelson (1991) szerint a szervezeti architektúra és az egyéni keresőgyakorlatok amelyek fenntartják az ilyen típusú kompetenciákat, amelyek egyfajta evolúciós úton keresztül fejlődnek és emiatt válnak rendkívül nehezen megismételhetővé. Hasonló módon Kogut és Zander (1992) javaslata szerint a meglévő tudások újraszervezési képessége lehet a hosszú távú stratégiai előny alapja.

Számos kutatás feltárta a hatékony termékfejlesztés determinánsait, és megállapította, hogy a magas szintű teljesítmény összefügg azzal a szervezeti mechanizmussal, amely erősíti a komponens-határokon keresztüli információcserét a vállalaton belül. Például Clark és Fujimoto (1991) és Iansiti (1993) tanulmányaikban megállapítják, hogy a gyorsan változó környezetben a szervezetek olyan keresztfunkcionális határáthidaló mechanizmusokba fektetnek be, amelyek a komplex termékek jellemzőinek szisztematikus újragondolására fókuszálnak, és a funkcionális határokon átívelő – a kimeneti teljesítmény szempontjából szignifikáns – információk folyamatokba ágyazódnak be. Hasonló módon Henderson és Clark (1990), Christensen (1992) és Iansiti (1993) javaslata alapján a gyorsan változó környezetben azon vállalatok, amelyek szisztematikus felülvizsgálják a szervezetben mélyen beágyazott architektúrális tudásukat arról, hogy milyen módon kellene a rendszerösszetevőket egymással integrálni, valószínűleg jobban fognak teljesíteni az architektúrális tudásukat nem felülvizsgáló versenytársaknál.

Azon vállalatok, amelyek az architektúrális tudás fejlesztésében résztvettek tapasztalhatták, hogy a részvételük az innovációs folyamatokban hátráltatva volt a határokon átívelő know-how, valamint a kollektív innováció megszervezéséhez szükséges korábban elszeparált technológiák és együttműködések áthidalásának hiánya miatt, a tervezési és alkalmazási folyamatokban (Yoo et. al., 2008). Henderson és Cockburn, (1994) gyógyszerészeti kutatásokat elemző tanulmányukban¹¹ az integratív vagy architektúrális kompetenciák két olyan formáját azonosították,

¹¹ Az 1960-as években és az 1970-es évek elején a gyógyszerkutatást a több ezer összetevő széles skálájú szűrése jellemezte valami új felfedezése reményében. Például a gyógyszergyártó vállalatok több száz összetevőt fecskendeztek hipertóniás patkányokba annak reményében, hogy hátha találnak valamit, ami csökkentené a vérnyomást. Amíg a gyógyszerfelfedezés ezen módja (köznapi, de félrevezető módon ismert nevén „random” gyógyszer felfedezés) volt a kutatás domináns metodikája, a vállalaton kívüli tudás csak korlátozott hasznossággal bírt, és kevésbé volt szükség a vállalaton belül a tudományos és terápiás területek közötti termékeny párbeszéd stimulálására (Henderson, 1994). Ahogy az orvosbiológiai tudomány fejlődése mind a fiziológiai, mind a biokémiai tudást fokozatosan növelte a gyógyszerkutatók elmozdultak a random szűrés metodikája felől az úgynevezett racionális gyógyszerterv felé. E folyamat kiterjesztéseként vizsgálták a tréningek és a K+F szakértők menedzsmentjét (Allen et al., 1980; Katz, 1988) és azt talál-

amelyek különösen fontosak lehetnek, mint a maradandó versenyelőny forrásai: 1.) képesség a vállalat határain kívülről származó új tudás megszerzésére; 2.) képesség a tudás flexibilis – a tudományos és terápiás osztályok határain átívelő – integrációjára a szervezeten belül. A környezeti instabilitásokra a flexibilitás fokozásán keresztül tudunk válaszolni, ott ahol a már meglévő innovációs menedzsment rutinok alkalmasak az új válaszok (tömeges testreszabás, flexibilis vevő-válasz, késleltetett konfigurációs rendszerek) létrehozására (Pine et al., 1993; Gann, 2004; Squire et al., 2004).

A társadalmilag komplex erőforrások és kompetenciák nemcsak nehezen figyelhetők meg lényegükönél fogva, hanem még ha ismerjük is a teljes összefüggésrendszert, akkor sem tudjuk felépíteni újra a rendszert, hiszen a résztvevő személyek annyira más tulajdonságokkal rendelkeznek, mely lehetetlenné teszi ilyen oldalról is a másolást (Barney, 1991; Dierickx-Cool, 1989).

A vállalat számára fontos tehát, hogy olyan szervezete legyen, amely rendelkezik megfelelő tudással, tanulási és átalakulási képességgel. Fontos az is, hogy ezek a képességek beépüljenek a szervezetbe és maradandók legyenek. A kutatók ezért nagy jelentőséget tulajdonítottak a szervezet abszorptív kapacitásának, amellyel kapcsolatos megfontolásokat a következő fejezetben ismertetem.

Abszorptív kapacitás (feloldódási, beépülési képesség)

Az abszorptív kapacitás fogalma szinte egy időben került a vizsgálatok fókuszába az architektúrális tudással. Úgy vélem ez nem véletlen. Ugyanis hiába gyűjti be az architektúrális képességek dimenzióit, tudását, ha a szervezet nem rendelkezik abszorptív kapacitással és nem képes beépíteni működésébe, akkor elpazarolt erőfeszítések halmazává válhat. Bizonyára ez váltotta ki a szervezetkutatók és szakértők érdeklődését, figyelmét.

Cohen és Levithal (1990) rámutatott arra, hogy a vállalatok innovációs képességét tekintve kiemelten fontos az új külső információk értékének felismerési, asszimilálási és kereskedelmi kiemeltében való alkalmazási képessége. Ezt a képességet a vállalat abszorptív kapacitásaként definiálták és felvetették, hogy ez nagyrészt a vállalati szintű előzetes tudás egy funkciója. Első lépésben kognitív bázison megvizsgálták az individuális szintű abszorptív kapacitást, ide értve kiemelten az előzetes tudást és a háttér sokszínűségét. Majd szervezeti szinten jellemezték az abszorptív kapacitást befolyásoló faktorokat és azonosították, hogy miben tér el a szervezeti szintű abszorptív kapacitás az individuális szintű kapacitásoktól és definiálták a szervezetben fellelhető szaktudás sokszínűségének szerepét.

Az abszorptív képesség fő faktorai az (1) azonosítás; (2) asszimiláció; (3) a szervezeti kontextusnak megfelelő transzformáció; és a (4) külső tudás hasznosítása (Cohen és Levinthal, 1990; Zahra és George, 2002). Wang és Ahmed (2007) megközelítésében az abszorptív képesség a vállalat azon képessége, amelyen keresztül a partnereitől tanulni, a külső információkat a szervezeti tudásba integrálni és transzformálni képes. Azaz az abszorptív kapacitás, mint dinamikus képesség mögött négy rutin húzódik meg: a 1.) tudás megszerzése; 2.) asszimilációja; 3.) transzformációja; 4.) kihasználása.

ták, hogy egy gyorsan változó, tudomány-vezérelt környezetben a kutatói teljesítmény pozitív kapcsolatban van a vállalati határok áthidalásának képességével. Hippel (1988) kutatásai alapján azon vállalatok, amelyek a szervezeten kívüli kritikus tudást képesek elérni, sokkal hatékonyabban működnek, mint mások.

Az egyéni és szervezeti abszorptív képesség összefüggése

Nelson és Winter (1982) megközelítésében a szervezet abszorptív kapacitása, mint szervezeti képesség, nem egyetlen individuum tulajdona, de nagymértékben függ az egyéni képességek mozaikja közötti kapcsolatokról. Egy hatásos abszorptív kapacitás kifejlesztéséhez, legyen szó akár általános tudásról, vagy problémamegoldásról vagy tanulási képességről, nem elegendő, hogy az egyén felszabadítja a releváns előzetes ismereteit. A tudás diverzifikálása az abszorptív kapacitás koncepcióban kiemelt szerepet játszik.

Egy olyan környezetben, ahol bizonytalan, hogy milyen ismerettartományból mely információ válik hasznossá, egy sokrétű háttér biztosabb alapot nyújt a tanuláshoz, mert ez növeli annak lehetőségét, hogy a bejövő információ hozzákapcsolódik a már meglévő tudáshoz. Az asszimilációs erő fokozása mellett a tudás diverzifikálása is megkönnyíti az innovációs folyamatot azáltal, hogy lehetővé teszi az individuumok számára az újszerű asszociációk és kapcsolatok létrehozását.

Az abszorptív képességek hatása a vállalati teljesítményekre

Cohen és Levinthal (1990) rámutattak, hogy az egyre viharosabb tudáskörnyezetben a vállalatok nagy valószínűséggel fokozni fogják abszorptív kapacitásukat a szervezeti struktúrájuk és kombinatív képességeik fejlesztése révén, amelyek elvezetnek a flexibilis tudásabszorpcióhoz.

A vállalati várakozások kialakulásának két típusát különböztették meg: (1) magas szintű abszorptív kapacitás esetében proaktív; (2) mérsékelt szintű abszorptív kapacitás esetében reaktív. A proaktív várakozás több módon képes hatni a tudáskörnyezetre.

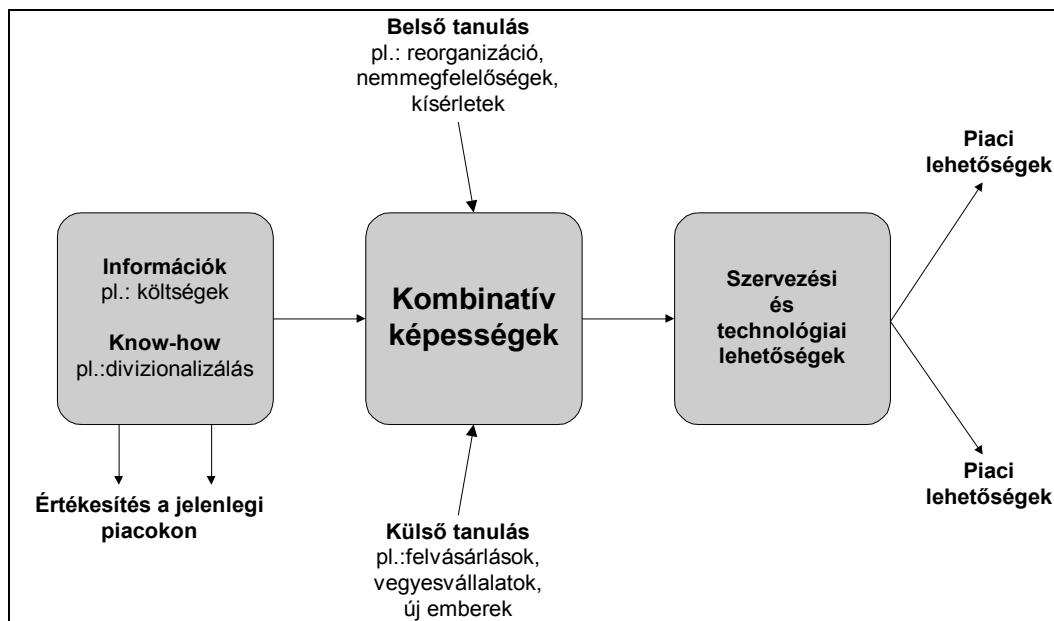
Például amennyiben egy – magas szintű abszorptív kapacitással rendelkező – vállalat az iparág meglévő tudáskörnyezetén kívülről „felszív” egy a vállalat és a versenytársai számára is új tudást, majd kereskedelmi szempontból hasznosítja, akkor ez a vállalat képes megváltoztatni a versenytársai tudáskörnyezetét is. Ugyanakkor figyelmeztetnek arra is, hogy mind a befelé-tekintő, mind a kifelé-tekintő abszorptív kapacitás szükséges a hatékony szervezeti tanuláshoz, de bármelyik túlzott dominanciájával működésképtelenné válik a szervezet. A kutatások (Allen, 1977; Mowery, 1983) azt igazolják, hogy azon cégek, amelyek folyamatosan erősítik a saját K+F tevékenységüket, sokkal rátermettebbek a külsőleg elérhető információk használatára. A belső abszorpció képesség egyik kiemelkedő szegmensére hívják fel a figyelmet Bosh és szerzőtársai (1999). Ez pedig a vállalatok szocializációs képessége. A szocializációs képesség a vállalat azon képessége, hogy olyan közösen alkalmazott ideológiát hozzon létre, amely a közösség tagjai számára attraktív identitást és a valóság közös értelmezését nyújtja. Ebből a szempontból a szocializációs képesség a vállalati kultúrából – mint az ideák rendszeréből vagy az észlelhető események birodalma mögött meghúzódó, kikövetkeztethető kódokból – ered (Allaire és Firsirotu, 1984). A szocializációs képesség jellegzetessége, hogy útvonalfüggő.

A hitek és értékek „infúziója” a szervezetbe hosszú időintervallumban megy végbe és megkülönböztethető azonosságot hoz létre a résztvevők számára. Camerer és Vepsalainen (1988) szerint a tudásintegráció és a szocializációs képességek tudáshasznosítása egyaránt nagyon hatékonyak, de kérdéses terület a hatókör és a flexibilitás. A szocializációs képességek „mentális börtönné” válhatnak, amelyek megakadályozzák az embereket abban, hogy a fontos változásokat (például a piaci, technológiai változások) meglássák (De Leeuw és Volberda, 1996). Bosh és szerzőtársai (1999) szerint az abszorptív kapacitás mellett szükséges megfontolni a szervezeti formák és kombinatív képességek jelentőségét is.

Kombinatív képességek

A kutatók kulcskérdése, hogy melyek az abszorptív kapacitás kiemelten fontos determinánsai? Bosh és szerzőtársai (1999) meghatározó faktorként az előzetes kapcsolódó tudást jelölték meg, míg Cohen és Levintal (1990) szerint ugyanilyen jelentősek a szervezeti formák és kombinatív képességek is. Kogut és Zander (1992) kombinatív képességek alatt a vállalat tudás-kihasználási képességének és a technológiai potenciálok, lehetőségek felderítésének keresztmetszetét értik (1. ábra).

1. ÁBRA: A VÁLLALATI TUDÁS NÖVEKEDÉSE



Forrás: Kogut és Zander (1992)

Koruna (2004) definíciója szerint a kombinatív képesség a vállalat azon képessége, hogy a belső erőforrások vagy a külső és belső erőforrások kombinálása révén hatékonyan felhasználja erőforrásait és így olyan új erőforrás-kombinációkat hozzon létre, amelyek ritkák, értékesek, nehezen utánozhatóak és nem helyettesíthetőek.

A tudásbázis és a kombinatív képességek összefüggése

Kogut és Zander (1992) szerint a vállalatok „tudni hogyan csinálni” tudásának központi versenydimenziója e tudás létrehozása, és hatékony transzfere a szervezeti kontextuson belül. Megállapították, hogy a szervezetek szociális(társadalmi) közösségek, amelyekben – magasabb szintű szervezeti elvek alkalmazása mellett – egyéni és szociális szaktudásokat alakítanak át gazdaságilag hasznos termékekké és szolgáltatásokká.

Kiemelten fontos feltételezés, hogy a vállalati tudás alatt alapvetően szociális konstrukciót, azaz a humán erőforrások szerveződését kell érteni. A szerveződési elvek mögött a technológia létrehozása, replikációja és utánzása rávilágít annak megértésére, hogy a vállalati képességeket – mint „inert” erőforrásokat – miért nehéz másolni és átcsoportosítani.

Bosh és szerzőtársai (1999) megállapították, hogy amennyiben egy vállalat aktuális tudásbázisa elavult, a cég megváltoztathatja szervezeti formáját vagy kombinatív képességeit, illetve mind a kettőt. Hamel és Prahalad (1994) kifejti, hogy amennyiben egy vállalatot kompetenciák gyűjteményeként értelmezzük, a tudás rekombinációja több szinten is megvalósítható. Az alapkérdés:

hogyan keletkeznek az új tudások? A kutatók szerint vagy a meglévő tudások újrakombinálásával (rekombináció), vagy kívülről származó új tudással, és annak a meglévőkkel történő kombinálásával. Ennek eldöntése előtt szisztematikusan „leltározni” és rendszerezni kell a vállalat tudáskészletét.

Papert (1979) megfigyelte, hogy a kombinatív képességek egyik kiemelt problémaköre a tudás kodifikációja. Sok vállalat nincs tisztában és nem is rögzíti, hogy milyen tudásbázisa van. Nehezíti a helyzetet, hogy az események történésekor maga a döntéshozó sem ismeri fel az ok-okozati összefüggéseket, s nincs tisztába azzal sem, hogy a vállalati tudáskészletből most éppen melyiket használja. A homályosság azonban nem csak a döntéshozó szubjektív sajátossága, hanem amint Reed és De Filippi (1990) is rámutat a karakterisztikus homályosság magában az erőforrásban rejlik, mely fakadhat tacitusból, komplexitásból és specifikusságból. A tacitúság a legfontosabb forrása a rejtettségek, mely intuitív és nehezen kifejezhető ismereteket jelöl (Reed-DeFillippi, 1990; Godfrey-Hill, 1995; Hart, 1995; Szulanski, 1996; Simonin, 1999).

A komplexitás azt jelenti, hogy a folyamatok sok részfolyamatból rakódnak össze, a munkában sok résztvevő van, akik közül egyáltalán nem, vagy **csak kevesek látják át teljes mélységében a folyamatot**. Fontos tényező a specifikusság, mely szerint a speciális tudás és technológiák alkalmazása csökkenti annak esélyét, hogy a versenytársak belelássanak a folyamatokba, mivel ehhez speciális tudás szükséges (Lőre, 2011). Lippman és Rumelt (1982) arra figyelmeztet, hogy amint egy vállalat távolodni kezd a tudásbázisától, a siker valószínűsége a működés induló állapota felé konvergál. Az állítás magyarázata, hogy a tudás növekedése alapvetően tapasztalati úton, vagyis a heurisztikák állandó készlete által irányított lokális keresés eredményeképp megy végbe (Nelson és Winter, 1982).

Ez az a lokális keresés, amely létrehozza a közismert nevű „útfüggőséget”, azaz azt a tendenciát, hogy amit a vállalat jelenleg csinál, várhatóan azt fogja a jövőben is tenni.

Ezért a vállalatoknak szüksége van a tudásbázisuk folytonos bővítésére, új tudás létrehozására. Az új tudás kiépítése azonban nem egyszerűen a már meglévő képességek absztrakciójával jön létre. Sokkal inkább az új tudás, mint az innovációk, valamint a vállalat kombinatív képességeinek a termékei, amelyek a meglévő tudásból hoznak létre új alkalmazásokat (Kogut és Zander, 1992).

Arthur (1989) rávilágít, hogy mivel a dolgok megvalósításának új útjába való beruházás igen költséges, így a vállalatok számára marad a képességek folyamatos fejlesztésének már ismert útja (tanulás, újítás, kombinálás), ami hosszú távon nem vezet magasabb rendű képességek kiépüléséhez. Annak eldöntése, hogy venni vagy létrehozni képességeket alapvetően három tényezőtől függ: (1) mennyire jó a vállalat abban amit jelenleg csinál; (2) mennyire jó specifikus képességek megtanulásában; (3) ezen képességek – mint új piaci platformok – értéke (Kogut és Zander, 1992). Majd hozzáteszik, hogy annak eldöntése, hogy mely képességeket támogassuk és fejlesszük alapvetően a vállalat már meglévő tudásától és az új technológiákban és szervezeti működési elvekben – mint a jövőbeni piaci fejlesztések platformjai – rejlő lehetőségek feltárásából származó várható gazdasági haszontól függ.

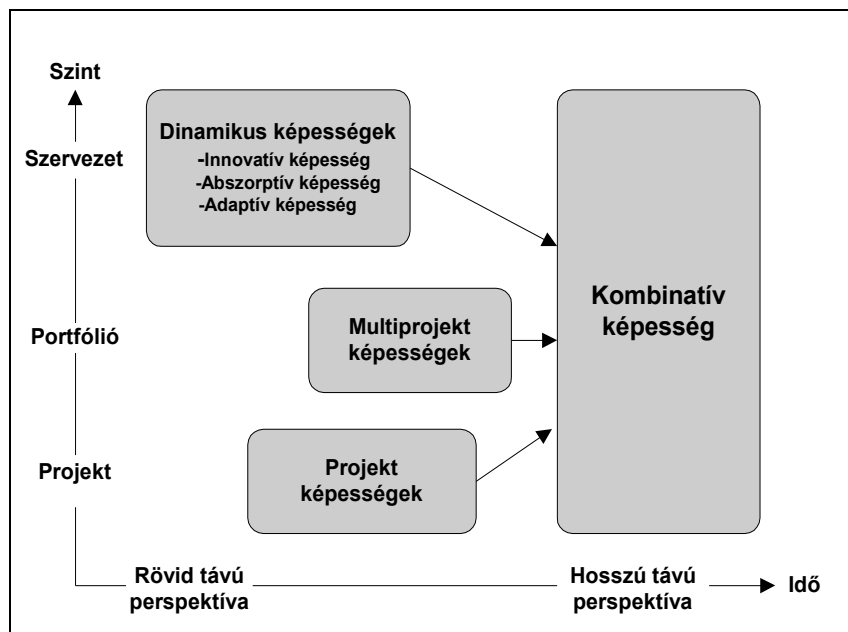
A kombinatív képességek hatása a szervezetre

A vállalat kombinatív képességei szintetizálják az aktuális és a megszerzett tudást (Kogut és Zander, 1992). A Kogut és Zander (1992) által alkalmazott „kombináció” kifejezéssel analóg Grant (1996) „integráció” és Henderson és Clark (1990) „konfiguráció” definíciója. Bosh és szerzőtársai (1999) a kombinatív képességek három fajtáját különböztették meg: (1) rendszerképességek; (2) koordinációs képességek; (3) szocializációs képességek. Megközelítésükben a kombi-

natív képességek belső szervezeti vagy szervezetközi természetűek lehetnek. Barlett és Ghoshal (1989) biológiai analógiát alkalmazott a szervezeti karakterisztikák meghatározására. Megközelítésük szerint a szervezeti formák a szervezet anatómiájával, a rendszer és koordinációs képességek a szervezet fiziológiájával, míg a szocializációs képességek a szervezet lélektanával vannak összefüggésben. A szervezeti formák a csontok, míg a kombinatív képességek biztosítják a szükséges húst és vért.

Biedenbach (2011) megközelítésében a kombinatív képességek minőségét alapvetően a projekt képességek, a multiprojekt képességek és a dinamikus képességek (innovatív képesség, abszorptív képesség, adaptív képesség) határozzák meg. Ezt a kapcsolatrendszert két dimenzió mentén ábrázolta (2. ábra). Az egyik dimenzió az idő, mely a rövid távú perspektívától a hosszú távú perspektíváig húzódik, a másik dimenzió a szervezeti szint, amely a projekttől a portfólióig, majd a teljes szervezeti hatókörig terjed. E két dimenzió mentén egy újfajta optimalizált dinamikus képességhez jutunk.

2. ÁBRA: A KOMBINATÍV KÉPESSÉG-MIX



Forrás: Biederbach (2011)

A legújabb szakirodalmi megközelítések egyik lehetséges „varázspálcaként” a hálózatokat, mint szervezeti képződményeket tekintik. Ehhez a témakörhöz kapcsolódóan álljon itt két megjegyzés.

Bosch (1999) megközelítésében a belső hálózati szervezeti formának erősen pozitív hatása van a **belső tudásabszorpció kapacitására**. Ezt a megállapítást támasztja alá több a belső hálózati tudásáramlás karakterisztikáit kutató tudós is (Hedlund, 1994; Van Wijk és Van den Bosch, 1998). A másik vélemény, hogy a hálózatosságot már meghaladtuk, helyette már a **platform szervezeteket kell tanulmányozni és preferálni**. A platform szervezet különbözik a hálózattól, mert két különböző szinten működik: egy részt a rutinok és tranzakciók strukturális szintjén, más részt a magasabb szintű kontextus szintjén, ahol a struktúrák újra-architektúrálását gyakran végrehajtják. Ennél a szintnél inkább számít a rutinok és tranzakciók dinamikus rekombinációja, semmint egy specifikus tulajdonságú új elrendezés, mint a hálózat (Ciborra, 1996).

A dinamikus képességek integratív megközelítése

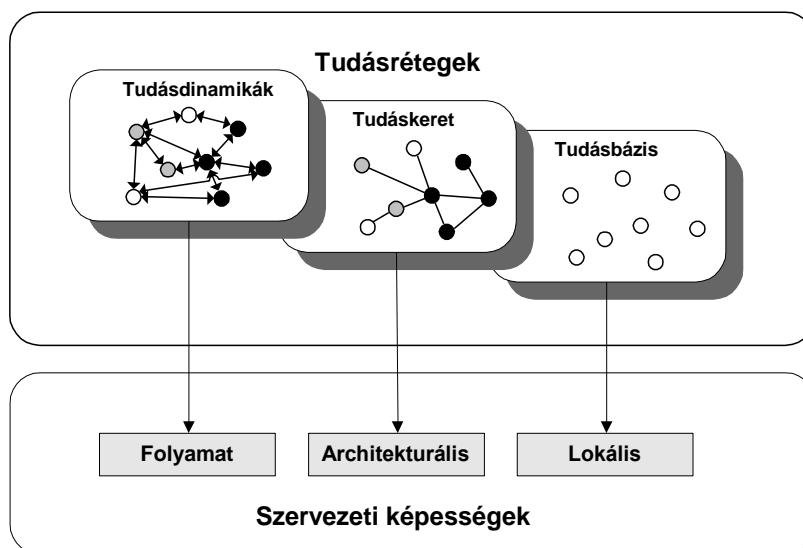
A dinamikus képességek irányzatának elméleti lényege, hogy a turbulens piacokon a versenyképesség forrása a képességek integrálásában, átalakításában és gyors felépítésében rejlik. Azok a vállalatok versenyképesebbek, amelyek dinamikus képességekkel rendelkeznek (pl.: termékfejlesztés, hálózati kapcsolatok, stratégiai döntéshozatal terén). Teece és szerzőtársai (1997) úgy definiálják a dinamikus képességet, mint a vállalat azon képességét, hogy – reagálva a gyors környezeti változásokra – integrálja, kiépítse és újrakonfigurálja a belső és külső kompetenciákat. A „dinamikus” kifejezés arra a kapacitásra vonatkozik, amellyel (1) a változó üzleti környezettel való kongruencia fenntartása érdekében megújítják kompetenciáikat; (2) innovatív válaszokat hoznak létre akkor, amikor a piacra kerülés időzítése kritikussá válik, és amikor a technológiai változás üteme gyors, és a jövőbeni verseny és piac jellege nehezen meghatározható. A „képességek” kifejezés a stratégiai menedzsment kulcs szerepét hangsúlyozza a belső-külső szervezeti szkillenek, erőforrásoknak és funkcionális kompetenciáknak a változó környezetnek megfelelő adaptálásában, integrálásában és újrakonfigurálásában. (Teece et al., 1997). Teece és szerzőtársai tehát meghatározó kutatói és alkotói voltak a dinamikus képességek elméletének. Konceptiójukhoz jelentős kutatók kapcsolódtak. Ezek önálló definíciókkal, értelmezésekkel egészítették ki és gazdagították a dinamikus képességekre vonatkozó paradigmákat, tételeket.

Nonaka (1998) és szerzőtársai tanulmányukban Japán vállalatok termékfejlesztési teljesítményének kontextusában vizsgálták a szervezeti képességeket. Konceptuális keretrendszerükben két megközelítést definiáltak: 1. a szervezeti képességek, mint többretegű tudás; 2. a szervezeti képességek tervezhetősége és modularitása.

A szervezeti képességek, mint többretegű tudás koncepciója három réteget foglal magában, amelyek egymásra épülését a 3. ábra szemlélteti:

1. **Tudásbázis:** a tudásbázis azon réteg, amely a tudás megkülönböztető individuális egységeit foglalja magában. Ilyen például a mérnökök specifikus csoportjában testet öltött funkcionális tudás, alapvető technológiák, adatbázisok, stb. Az ilyen és ehhez hasonló individuális egységei a tudásnak teszik lehetővé a tudásbázis hozzájárulását a **lokális képességekhez**.
2. **Tudáskeret:** ez a réteg rögzíti a tudás individuális egységeinek és prioritásainak kapcsolódásait. Ez a réteg azon szervezeti struktúrákra és stratégiákra fókuszál, amelyek determinálják ezen stabil mintákat. Azon szervezeti képességeket, amelyek a tudáskeretből erednek **architekturális képességeknek** nevezzük.
3. **Tudásdinamikák:** Ez a réteg rávilágít a dinamikus kölcsönhatások azon folyamataira, amelyekben az individuális tudás egységeket egyesítették és transzformálták, miután a tudáskeret réteg rögzítette a tudáskapcsolódások stabil mintáját. A tudásdinamikák által nyújtott képességek a tudás-interakciók folyamata mentén keletkeznek, ezért az ilyen képességeket **folyamatképességeknek** nevezzük.

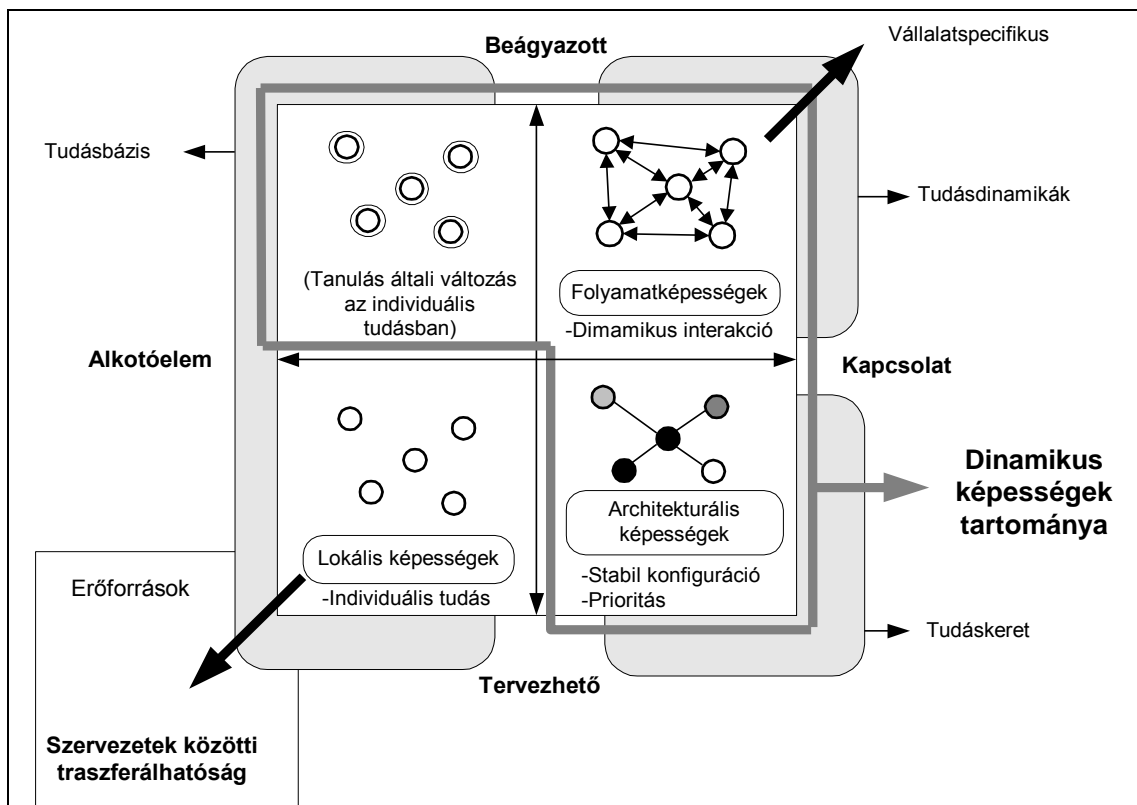
3. ÁBRA: A SZERVEZETI KÉPESSÉGEK, MINT TÖBBRÉTEGŰ TUDÁS



Forrás: Nonaka et al. (1998)

Az egyes rétegeket - a szervezeti képességek karakterisztikáit tekintve - két dimenzió mentén jellemezhetjük. A horizontális dimenzió a szervezeti képességek modularitására fókuszál, megragadva, hogy mely szervezeti képességek alapulnak a tudás individuális egységein, vagy mely tudásegységet összekapcsoló és egyesítő képességekkel vannak összefüggésben. A vertikális dimenzió a szervezeti képességek tervezhetőségét vagy kontrolálhatóságát ragadja meg. A szervezeti képességek karakterisztikáját a 4. ábra szemlélteti:

4. ÁBRA: A SZERVEZETI KÉPESSÉGEK KARAKTERISZTIKÁJA



Forrás: Nonaka et al. (1998)

Az ábra alapján megállapítható, hogy a dinamikus képességek tartománya a következő tényezőket foglalja magában:

- A tudásbázis rétegen belül a tanulás által létrejövő változás az individuális tudásban.
- A tudásdinamikák rétegen belül a folyamatképesség, a dinamikus interakciók.
- A tudáskeret rétegen belül az architektúráis képességek, stabil konfigurációk és prioritás.

A lokális képességek (pl. individuális tudás), – mint a szervezetek között transzferálható erőforrások – nem tartoznak a dinamikus képességek tartományához.

A konceptuális keretrendszer alapján empirikus (összesen 1226 japán vállalatra kiterjedő) vizsgálatokat végeztek, amely során az alábbi változókat definiálták:

- Teljesítmény (produktivitás, termékminőség, innovativitás)
- Lokális képességek (technológiai, akkumuláció, adatbázis)
- Architektúráis képességek (önállóság a termékfejlesztésben, „nehézsúlyú” projektmenedzsment struktúrák, feladat specializáció)
- Folyamatképességek (kommunikáció, vezetői bevonás, megosztott tapasztalat)
- Kontrollváltozók: környezet, vállalati méret.

A vizsgálat során megkülönböztettek anyag alapú (pl.: textil-, papír-, gyógyszeripari) valamint rendszer alapú (pl.: gép-, elektronikai-, autóiipari) vállalatokat. Az elemzés eredményeit összegezve Nonaka és szerzőtársai arra a következtetésre jutottak, hogy a rendszer alapú iparágakban a folyamatképességeknek van szignifikáns hatása a teljesítményre (termelékenység, termékminőség, innovativitás), tehát a rendszer alapú Japán vállalatok „mag-képessége” a folyamatképesség. Az anyag alapú iparágakban nem a folyamatképességek, hanem a lokális képességek játszanak kulcsfontosságú szerepet a „mag-képességek” tekintetében. Teece 2007-ben továbbfejlesztette, kiegészítette korábbi definícióját. Eszerint a dinamikus képességek magukban foglalnak olyan másolhatatlan vállalat-specifikus képességeket is, amelyek a változó fogyasztói és technológiai lehetőségekhez való alkalmazkodáshoz szükségesek. Felhívja a menedzserek figyelmét, hogy a dinamikus képességeknek a decentralizációt kell támogatniuk, mert ez hozza közelebb a top menedzsmentet az új technológiákhoz és a piachoz. Kifejti, hogy a dinamikus képességek lehetővé teszik az üzleti vállalkozások számára azon testetlen eszközeinek létrehozását, fejlesztését, védelmét, amelyek a hosszú távú üzleti teljesítményüket támogatják. Teece 2011-ben a korábbi megközelítéseit újraértelmezve a dinamikus képességek három csoportját definiálta: (1) a lehetőségek azonosítása és értékelése (érzékelés); (2) az erőforrások mozgósítása a lehetőségek kihasználásához és az ebből eredő érték kiaknázása (megragadás); (3) folyamatos megújulás.

A dinamikus szervezeti képességek folyamatszémleletű megközelítése

A szakirodalom a dinamikus képességeket úgy értelmezte, mint rejtett vagy láthatatlan (Itami, 1987), komplex és tacit (Dierick és Cool, 1989), nehezen megfigyelhető (Simonin, 1999), és okozatilag kétértelmű (Williamson, 1999) képességek.

Pavlou és El Sawy (2011) a Teece és szerzőtársai (1997) által definiált [(újrakonfigurálás, tanulás, integrálás, és koordinálás), valamint Teece (2007) által meghatározott (környezet érzékelése a lehetőségek kihasználására és az eszközök újrakonfigurálása)] képességek alapján négy dinamikus képességet azonosított: (1) érzékelési képesség; (2) tanulási képesség; (3) integrálási képesség; (4) koordinálási képesség.

Érzékelési képesség: képesség, hogy meglássa, értelmezze és nyomonkövesse a változásokat a környezetben. A dinamikus képességek szakirodalmában a következő alapvető rutinokat azonosították: (1) a fogyasztói igények azonosításával kapcsolatos **piaci információk generálása** (Teece, 2007); (2) **fogékonyság** a piaci trendekre (Amit és Schoemaker, 1993); (3) a piaci **lehetőségek azonosítása** (Day, 1994); (4) **rigiditások felismerése** (Sinkula, 1994); és az (5) **erőforráskombinációk észlelése** (Galunic és Rodan, 1998).

Tanulási képesség: képesség a meglévő működőképességeknek az új tudással való felújítására. A tanulási képesség abban különbözik az érzékelési képességtől, hogy elsősorban a piaci információk gyűjtésére, míg a tanulási képesség a piaci információk új tudás létrehozásához való felhasználására fókuszál.

Zahra és George (2002) szerint a tanulási képesség mögött négy rutin húzódik meg: a tudás megszerzése, asszimilálása, átalakítása és kihasználása.

Ezek a rutinok a dinamikus képességek szakirodalmában azonosított alábbi meghatározásokkal vannak összefüggésben: (1) a **tudás megszerzése** az új tudás megszerzésével (Cohen és Levinthal, 1990); (2) a **tudás asszimilálása** a tudás artikulációjával (Zander és Kogut, 1995) és a tudás közvetítésével (Eisengardt és Martin, 2000); (3) a **tudás transzformációja** az innovatív problémamegoldással (Iansiti és Clark, 1994), az ötletrohammal (Pisano, 1994), és a kreatív új gondolkodással (Henderson és Cockburn, 1994); (4) **tudás kihasználása** az új kezdeményezések folytatásával (Van den Bosch, Volberda és De Boer, 1999), a lehetőségek tanulás révén való megragadásával (Teece, 2007), és a működőképességek felújításával (Grant, 1996) van összefüggésben.

Integrálási képesség: képesség az új tudásnak az új működőképességbe – konszenzus alapján – való beágyazására. Az integrálási képességet úgy is definiálhatjuk, mint képesség az egyéni tudás kombinálása új egységszintű működőképességbe. E képesség rutinjai (a kollektív üzleti egységbe irányuló egyéni input (1) **hozzájárulása**, (2) **reprezentációja** és (3) **szinergiája**) a dinamikus képességek szakirodalmával szoros összefüggést mutatnak. A **hozzájárulás** az egyéni inputok üzleti egységben való szétszóródásával (Okhuysen és Eisenhardt, 2002); a **reprezentáció** annak megjelenítésével, ahogyan az egyének egymáshoz illeszkednek és ahogyan mások cselekednek, valamint ahogyan az egységszintű tevékenységek egymáshoz illeszkednek (Crowston és Kammerer, 1998); a **szinergia** – az újrakonfigurált működőképességek javítása érdekében végzett kollektív tevékenységeken keresztül – az egyéni inputok integrációjával (Helfat és Peteraf, 2003) van összefüggésben.

Koordinálási képesség: képesség megszervezni és szétosztani a feladatokat, erőforrásokat és tevékenységeket az új működőképességben. E képesség alapvető rutinjai a dinamikus képességek szakirodalmának alábbi meghatározásaival vannak összefüggésben: (1) **erőforrások hozzárendelése** a feladatokhoz (Helfat és Peteraf, 2003); (2) a **megfelelő ember hozzárendelése** a megfelelő feladathoz (Eisenhardt és Brown, 1999); (3) a feladatok és erőforrások közötti **szinergia azonosítása** (Eisenhardt és Galunic, 2000) és a (4) **kollektív tevékenységek** megszervezése (Henderson, 1994).

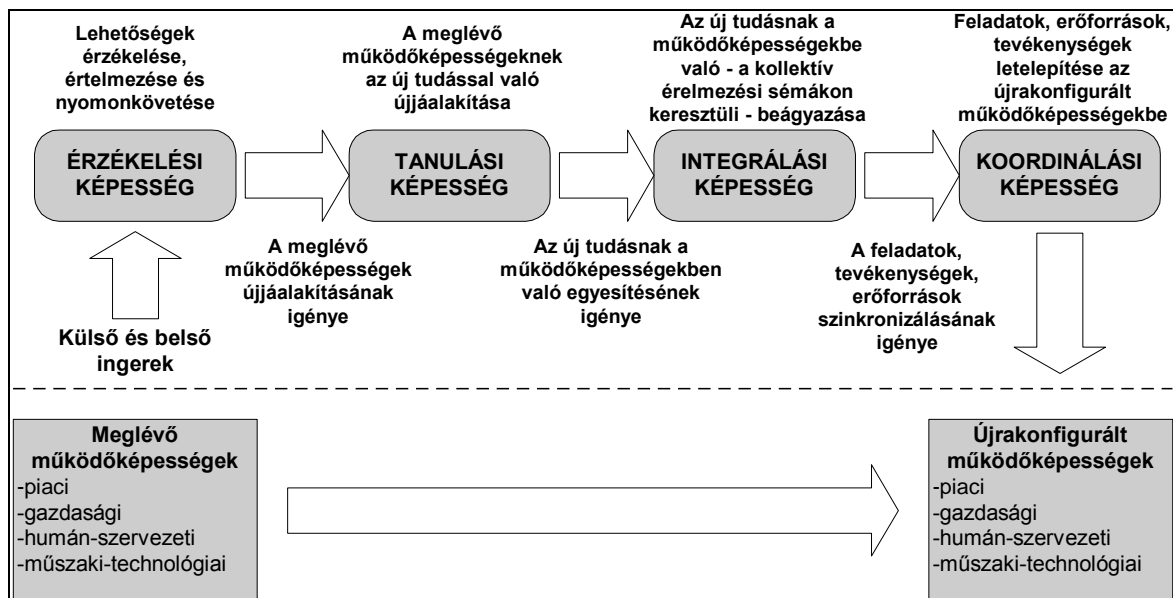
Az ismertetett képességek, mint egy folyamat építőelemei, egymást követő lépései bontakoztak ki. Erre építette fel folyamatmodelljét Pavlou és El Sawy (2011), az alábbi körülírással kiegészítve, pontosítva.

A turbulens környezeti változások új lehetőségeket hoznak felszínre, így fokozott ösztönzést hoznak létre a dinamikus képességek alkalmazására annak érdekében, hogy a meglévő működőképességek újrakonfigurációjával az új lehetőségeket megragadják. Mivel a viharos környezet ellentmondást hoz létre a meglévő és az ideális működőképességek között (Fredrickson és

Mitchel, 1984), így az újrakonfigurálás szükségessége megnöveli a dinamikus képességek értékét (Pavlou és El Sawy, 2011).

Az 5. ábrában láthatjuk, hogy egy szervezetnek milyen logikailag egymásra épülő képességelemeket kell dinamizálnia ahhoz, hogy a gyorsan és irányítatlanul változó környezetnek megfelelő – a már meglévő működőképességet felváltó – új működőképességet tudjon kiépíteni.

5. ÁBRA: A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK FOLYAMATMODELLJE



Forrás: Pavlou és El Sawy (2011) alapján saját szerkesztés

A modell működése:

Az első lépés, a folyamatmodell működési mechanizmusát tekintve az, hogy a szervezet érzékeli, értelmezi és nyomköveti a külső-belső ingereket, hatásokat, és lehetőségeket. Az új környezeti változókra való gyors reagálás érdekében – a szervezet tanulási képességén keresztül – szükséges a meglévő működőképességeknek (piaci; gazdasági; humán/szervezeti; műszaki/technológiai) az elsajátított új tudással való újjáalakítása.

A következő lépés az új tudásnak a működőképességekbe való – a kollektív értelmezési sémákon keresztül – beágyazása, integrálása. A meglévő működőképességek újrakonfigurálásához vezető folyamat utolsó lépése a feladatok, erőforrások, és tevékenységek szinkronizálása, koordinálása.

A dinamikus szervezeti képességek rendszerszemlélete

Teece (2011) továbblépett a folyamat jellegű megközelítésnél és az alábbiakat állapította meg. Ezentúl a vállalatoknak sokkal átfogóbb nézettel kell rendelkezniük arra a környezetre vonatkozóan, amelyben versenyezniük kell. Egy ilyen átfogó nézetnek magában kell foglalnia nem csak a vevők és szállítók, de a képzett munkaerő helyi piacának (mivel azok nemzetközi értelemben nem teljesen mobilisak), az egyetemeknek (hozzáférés mind a magasan képzett tehetségekhez, mind a kari kutatókhoz), a pénzügyeseknek, és a jogrendszernek alapos ismeretét is. Ebbe a közvetlen környezetbe ágyazottan kell biztosítani a vállalati működést, és az illeszkedésre hasznosítani a dinamikus képességi tényezőket.

A vállalat és az őt körülvevő legfontosabb faktorok kölcsönhatását a 6. ábra szemlélteti.

6. ÁBRA: AZ ÜZLETI VÁLLALKOZÁS VERSENYKÖRNYEZETE



Forrás: Teece (2011)

A dinamikus szervezeti képességek koncepció elméleti, szakmai dilemmái

A dinamikus képességek koncepciót több kritika is érte elsősorban a precíz definíció hiánya, az empirikus megalapozottság és mérhetőség tekintetében (Williamson, 1999), valamint amiatt, hogy a dinamikus képességek mérésére irányuló kísérletekben nagymértékben eltérő proxy-beállításokat (mesterséges változó kettőnél több lehetséges értéke) alkalmaztak (Henderson és Cockburn, 1994). Arend és Bromiley (2009) szerint túl nagyszámú és a dinamikus képességek szempontjából szokatlan proxy-kat definiáltak.

Nerkar és Roberts (2004) szerint hiányzik a képesség ahhoz, hogy bármilyen fokú pontossággal megmérjék ezeket a gyakran testetlen eszközöket (dinamikus képességek).

Zahra és szerzőtársai (2006) megközelítésében a dinamikus képességek ténylegesen csak utólagosan, az eseményt követően azonosíthatóak empirikusan. Galunic és Eisenhardt (2001) kritizálták, hogy a dinamikus képességek létezését gyakran anélkül feltételezték, hogy specifikálták volna a pontos összetevőit. Grant (1996) vitatja, hogy a dinamikus képességek irányíthatóak-e menedzseri tevékenységekkel, tekintve, hogy a menedzserek nem is képesek felismerni a gyakorlatban a dinamikus képességek létezését.

Nem teljesen érthető, hogy pontosan milyen mechanizmus mentén melyik dinamikus képesség hat a teljesítményre (Zott, 2003) és a dinamikus képességek gyakran összekeverednek a hatásaikkal, és ez az oka annak, hogy a dinamikus képességeket gyakran éri kritika. Emiatt kell megkülönböztetni a dinamikus képességeket a működőképességekre és teljesítményre gyakorolt hatásaitól (Pavlou és El Sawy, 2011). Bromiley (2009) amellet érvel, hogy sürgősen szükség van a dinamikus képességek koherens elméletének és modelljének kidolgozására.

A vállalati viselkedés elméletével (Cyert és March, 1963) konzisztens módon az evolúciós elméletek felteszik, hogy a szervezetek létezésük során „know-how”-t és tacit tudást halmoznak fel. Nelson és Winter (1982) elemzése szerint a legtöbb tudás, amely a vállalat és annak K+F laborjának működését fenntartja, alapvetően „tacit” azaz hallgatólagos tudás. Ebből kifolyólag az ilyen kritikus komplementer tudás kizárólag a vállalatban belüli tapasztalatok által szerezhető meg.

Lewin (1999) megközelítésében a szervezetek egyedülálló szkilliek raktáiraivá válnak, amelyeket gyakran nehéz transzferálni. Ezek a szkilliek a forrásai mind az inercia (tétlenség, tehetetlenség),

mind a megkülönböztető kompetenciának¹². Az inerciát a múltbeli befektetések elsüllyedt (sunk cost) költségei; az elkötelezettség eszkalációja; a mélyen gyökerező szociális struktúrák; a kognitív stílushoz való szervezeti kötődés; a viselkedési diszpozíciók és döntési heurisztikák okozzák.

A vállalatok által felhalmozott – tehetetlenségi állapotban lévő – szkiliek az egyedülálló vállalati előnyök megerősítési lehetőségének forrásai, amelyek által a vállalat fejleszteni képes know-how-ját és tacit tudását. Nelson és Winter (1982) elválasztották a szkilieket a rutinoktól. Az egyének rendelkezhetnek szkiliekkel bizonyos tevékenységek végzéséhez, mint az autóvezetés vagy vitorlázás. Ezeket a szkilieket azonban rendkívül nehezen lehet továbbadni.

Az emberi intelligencia önmagában nehezen transzferálható a technológiába, különösen akkor, ha az intelligenciát szétbontjuk a differenciált feladatok végrehajtási képességekre.

Ezen problémakör analóg Polányi (1966) tacit tudás elképzelésével és hasonló a nemkodifikálható és komplex tudás dimenzióival. Polányi (1966) megközelítésében az alapvető kérdés a következő: miért tudnak többet az egyének, mint amit kifejezni képesek? Polányi szerint a tacit tudás olyan keresőszabályokból, vagy heurisztikákból áll, amely azonosítja a problémát, és a megoldás elemeit (Polányi, 1966). Nonaka (1994) szerint minél inkább igaz a tudásra, hogy az nem egy szereplőhöz és erőforráshoz kötődik, hanem több résztvevő szereplő és erőforrás interakciója során jön létre, illetve azokhoz kötődik, annál nehezebben lesz megragadható a tudás és annál inkább igaz rá a tacit jelző.

A problémamegoldás annak érzékelésén nyugszik, ahogyan a jelenségek működnek. A megoldás formális kifejezése nem valószínű, hogy teljes mértékben megragadja a megoldáshoz vezető procedurális tudást, vagy az adatokat és információkat (Polányi megfogalmazásában „nyomok”).

Így a problémaazonosítás és megoldás „küzdőterén” a heurisztikus keresés „know-how”-ja megelőzi a megoldás formális tudását (Kogut és Zander, 1992). Néhány helyzetben, a meglévő tacit tudás részletes rutinokba továbbkodifikált annak érdekében, hogy pontosan meghatározzák a lépéseket és felosszák a tevékenységeket a különböző egyének között. Az ilyen rutinok beivódnak a vállalat rutinmemóriájába (Argote, 1999) és növelik a folyamat előreláthatóságát (Nelson és Winter, 1982). Mindazonáltal, amíg az útvonal függőség a vállalati történelem jellegzetes rutinokba kódolását hangsúlyozza, az útvonalfüggőséget sokkal pontosabban jellemezték a tanulási mechanizmusok feltételeiben, amelyeket főként a pszichológiai szakirodalomban azonosítottak (Argote, 1999).

Mind az explicit, mind a tacit tudások az állandóan változó dinamikus környezetben folytonos frissítést, fejlesztést igényelnek. Amennyiben a változás nem csak gyors, hanem kiszámíthatatlan és változó irányú, szükséges felfrissíteni a dinamikus képességeket és a tanulási megközelítéseket. E frissítési folyamat kudarcra esetén a magkompetenciák „magrigiditásokká” válnak (Leonard Barton, 1992).

¹² Prahalad és Hamel (1990) elismert világcégek tartós sikerét elemezve arra a megállapításra jutottak, hogy ezek a cégek olyan – általuk magkompetenciáknak (core competences) elnevezett – tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek jóvoltából előnybe kerülnek versenytársaikkal szemben. A magkompetencia szkiliekből (szakmai jártasság, szakértelem, készség) és technológiákból összeálló, versenyelőnyt nyújtó speciális szaktudás, amely birtokában a vállalat (a) a vevők által elismert értéket hozhat létre, lényeges előnyt nyújtva számukra; (b) megkülönböztetheti magát versenytársaiktól, valamivel, ami egyedi és nehezen utánozható; (c) kiterjesztheti tevékenységét új termékekre, piacokra vagy üzletágakra (Pataki, 2005). A magkompetenciák magtermékekben öltenek testet, amelyek azután az egyes stratégiai üzleti egységek végtermékeibe épülnek be. Hamel és Prahalad (1990) a szolgáltatások esetében a magtermék helyett a magplatform (core platform) elnevezést használják, arra utalva, hogy ezek alapozzák meg és hordozzák az egyes üzletágak konkrét szolgáltatásait.

Összefoglalás

A dinamikus szervezeti képességek koncepciója Schumpeter innováció alapú versenyelméletéből fejlődött ki és jutott el a szervezeti rutinton, az architektúrális tudáson, az abszorptív kapacitáson és a kombinatív képességeken keresztül a dinamikus képességek integratív-, folyamat-, és rendszerszemléletéhez.

Az egyes fejlődési szakaszok lényegét definitív jelleggel az alábbiak szerint adhatjuk meg:

- A **rutin** olyan viselkedés, amely jellemzője, hogy tanult, magas szinten mintázott, ismétléses vagy kvázi-ismétléses, részben tacit (rejtett) tudáson alapul és célspecifikus. A próba-hiba tanulás a sikeres viselkedésre vonatkozó tudás felhalmozását idézi elő, amelyek szervezeti rutinná válnak és beépülnek a mindennapi működési folyamatokba, az innovációs kultúrába, a szervezeti struktúrákba, politikákba és eljárásokba.
- Az **architektúrális tudás** nem más, mint a rendszer entitásairól és a közöttük lévő összefüggésekről való tudás. Ebből a megközelítésből az architektúrális tudás magában foglalja a tudást arról, hogy 1.) hogyan teljesíti a rendszer a funkcióit; 2.) hogyan kapcsolódnak össze az egyes komponensek; 3.) hogyan viselkedik a rendszer különböző környezetben. A magas szintű architektúrális tudás magában foglalja a rendszer elemeinek és kapcsolódásainak feltérképezését és annak vizsgálatát, hogy az elemek vagy kapcsolódások változásai hogyan hatnak a teljesítményre különböző dimenziók mentén.
- Az **abszorptív képesség** fő faktorai az (1) azonosítás; (2) asszimiláció; (3) a szervezeti kontextusnak megfelelő transzformáció; és a (4) külső tudás hasznosítása. Az abszorptív képesség a vállalat azon képessége, amelyen keresztül a partnereitől tanulni, a külső információkat a szervezeti tudásba integrálni és transzformálni képes. Azaz az abszorptív kapacitás, mint dinamikus képesség mögött négy rutin húzódik meg: a 1.) tudás megszerzése; 2.) asszimilációja; 3.) transzformációja; 4.) kihasználása.
- A **kombinatív képesség** a vállalat azon képessége, hogy a belső erőforrások vagy a külső és belső erőforrások kombinálása révén hatékonyan felhasználja erőforrásait és így olyan új erőforrás-kombinációkat hozzon létre, amelyek ritkák, értékesek, nehezen utánozhatóak és nem helyettesíthetőek.
- A **dinamikus képességek integratív** megközelítése szerint a dinamikus képesség a vállalat azon képessége, hogy – reagálva a gyors környezeti változásokra – integrálja, kiépítse és újrakonfigurálja a belső és külső kompetenciákat. A „dinamikus” kifejezés arra a kapacitásra vonatkozik, amellyel (1) a változó üzleti környezettel való kongruencia fenntartása érdekében megújítják kompetenciáikat; (2) innovatív válaszokat hoznak létre akkor, amikor a piacra kerülés időzítése kritikussá válik, és amikor a technológiai változás üteme gyors, és a jövőbeni verseny és piac jellege nehezen meghatározható.
- A **dinamikus szervezeti képességek folyamatmodelljének** működési mechanizmusát tekintve az első lépés az, hogy a szervezet érzékeli, értelmezi és nyomonköveti a külső-belső ingereket, hatásokat, és lehetőségeket. Az új környezeti változókra való gyors reagálás érdekében – a szervezet tanulási képességén keresztül – szükséges a meglévő működőképességeknek (piaci; gazdasági; humán/szervezeti; műszaki/technológiai) az elsajátított új tudással való újjáalakítása. A következő lépés az új tudásnak a működőképességekbe való – a kollektív értelmezési sémákon keresztüli – beágyazása, integrálása. A meglévő működőképességek újrakonfigurálásához vezető

folyamat utolsó lépése a feladatok, erőforrások, és tevékenységek szinkronizálása, koordinálása.

- **A dinamikus szervezeti képességek rendszerszemléletű** megközelítésében a vállalatoknak sokkal átfogóbb nézettel kell rendelkezniük arra a környezetre vonatkozóan, amelyben versenyezniük kell. Egy ilyen átfogó nézetnek magában kell foglalnia nem csak a vevők és szállítók, de a képzett munkaerő helyi piacának (mivel azok nemzetközi értelemben nem teljesen mobilisak), az egyetemeknek (hozzáférés mind a magasan képzett tehetségekhez, mind a kari kutatókhoz), a pénzügyi intézeteknek, és a jogrendszernek alapos ismeretét is. Ebbe a közvetlen környezetbe ágyazottan kell biztosítani a vállalati működést, és az illeszkedésre hasznosítani a dinamikus képességi tényezőket.

A gyorsan változó világgazdasági környezet (a globalizáció, az informatikai világhálózat, a földkerekséget átfogó kereskedelmi-pénzügyi hálózatok, stb.) a vállalatokat is kényszerhelyzetbe hozta. A dinamikus környezeti változásokat dinamikus vállalati képességekkel lehet követni. A dinamikus képességek a vállalatok tanulóképességén alapulnak. A vállalat – mint szervezet – egyedülálló képződmény, amelynek dinamikus képességeit a szervezeti tanulás, alkalmazkodás határozza meg. Ezért a vállalat jövője a szervezet dinamikus képességeiben, pontosabban a dinamikus szervezeti képességekben rejlik.

A dinamikus szervezeti képességek kutatása, felismerése, alkalmazása azonban bonyolult és nehéz feladat. Ezek a képességek a vállalati szervezetnek olyan rejtett képességei, amelyek jellemzően fogva még a kutatók számára is nehezen felismerhetők. A vállalatok különbségei azonban éppen a dinamikus változó környezeti kihívásokra adott válaszképességekben, a belső dinamikus képességekben találhatóak. Ezek felismerése, erősítése jelentheti a másolhatatlan versenyelőnyök megteremtését.

Irodalomjegyzék:

- Allaire, Y. - M. E. Firsirotu (1984): Theories of organizational culture. Organ. Studies 5., pp. 193-226.
- Allen, T. J. - D. Lee - M. Tushman (1980): R&D performance as a function of internal communication, project management and the nature of work. ZEEE Transactions on Engineering Management, EM-27, (I), pp. 2-12.
- Allen, T. J. (1977): Managing the Flow of Technology. Cambridge, MA: MIT Press.
- Amit, R. - Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 33- 46.
- Anderson, M. - Lindgren, R. - Henfridsson, O. (2008): Architectural knowledge in inter-organizational IT innovation. Journal of Strategic Information Systems 17., pp. 19–38.
- Arend, R. J. - Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? Strategic Organization, 7(1), pp. 75–90.
- Argote, L. (1999): Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge. Kluwer Academic, Boston, MA
- Arthur, B. (1989): Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events. Economie Journal. 99, pp. 116-131.
- Baldwin, C.Y. - Clark K.B. (2006): Architectural Innovation and Dynamic Competition: The Smaller "Footprint" Strategy. Harvard Business School, Boston, MA
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol. 17, pp. 99- 120.
- Bartlett, C. A. - Ghoshal, S. (1989): Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bessant, J. - Lamming, R. - Noke, H. - Phillips, W. (2005): Managing innovation beyond the steady state. Technovation 25., pp. 1366–1376.

- Biedenbach, T. (2011): The Power of Combinative Capabilities: Facilitating the Outcome of Frequent Innovation in Pharmaceutical R&D Projects. *Project Management Journal*, Vol. 42, No. 2, pp. 63–80.
- Burgelman, RA. (1994): Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly* 39(1): pp. 24–56.
- Burns, T. - Stalker, G.M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- Camerer, C. - A. Vepsalainen (1988): The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management J.* 9., pp. 115-126.
- Carayannis, E.G. - Gonzalez, E. - Wetter, J.J. (2003): The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. In: Shavinnia, L.V. (Ed.), *The International Handbook of Innovation*. Pergamon Press, Amsterdam, pp. 115–138.
- Carayannisa, E. - Coleman J. (2005): Creative system design methodologies: the case of complex technical systems. *Technovation* 25., pp. 831–840
- Christensen, C. (1992): Exploring the limits of the technology S-curve, Parts I and XI. *Production and Operations Management*, 1(4), pp. 334-366.
- Ciborra C. U. (1996): The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises. *Organization Science*, Vol. 7, No, 2, March-April, pp. 103-118.
- Clark, K. E. - T. Fujimoto (1991): *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industries*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Cohen, W. M. - Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128–152.
- Crowston, K. - Kammerer, E. E. (1998): Coordination and collective mind in software requirements development. *IBM Systems Journal*, 37(2), pp. 227–245.
- Cyert RM. - March JG. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Day, G. S. (1994): The capabilities of market-driven organization. *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 37–52.
- De Leeuw, A. J. C. - H. W. Volberda (1996): On the concept of flexibility: A dual control perspective. *Omega* 2., pp. 121-139.
- Dierickx, I.- Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504- 1511.
- Eisenhardt, K. M. - Brown, S. (1999): Patching: Restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 77(1), pp. 72–82.
- Eisenhardt, K. M.- Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105- 1121.
- Eisenhardt, K. M., - Galunic, D. C. (2000): Coevolving: At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 78, pp. 91–101.
- Frans A. J. Van den Bosch - Henk W. Volberda - Michiel de Boer (1999): Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, September-October 1999, pp. 551-568
- Fredrickson, J.W. - Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensive and performance within an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), pp. 399–423.
- Galunic, D. C. - Eisenhardt, K. M. (2001): Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), pp. 1229–1249.
- Galunic, D. C. - Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(10), pp. 1193–1201.
- Gann, D. (2004): *Think, play, do: the business of innovation*. Inaugural Lecture, Imperial College, London.
- Garvin, D. (1988): *Managing Quality*. Free Press, New York.
- Godfrey, P. C.- Hill, C. W. L. (1995): The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 519- 533.
- Graebner M. (2000): Acquisitions of entrepreneurial firms. Working paper, 1-85. Stanford University, Stanford, CA.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*; Vo1.17, pp. 109-122.
- Hamel, G. - Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*. Boston MA: Harvard Business School Press.

- Hansen, MT. (1999): The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly* (March) 44., pp. 82–111.
- Hart, S. L. (1995): A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 986- 1014.
- Hedlund, G. (1994): A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management J.* 15 (Summer Special Issue), pp. 73-90.
- Helfat, C. - Peteraf, M. (2003): The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997–1010.
- Henderson, J. C., - Clark, H. (1990): Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 9–30.
- Henderson, R. (1994): The evolution of integrative capability: Innovation in cardiovascular drug discovery. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 607–630.
- Henderson, R.- Cockburn, I. (1994): Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, Vol., pp. 63- 84.
- Iansiti, M. - Clark, K. (1994): Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 557–605.
- Iansiti, M. (1993): Science-based product development: An empirical study of the mainframe computer industry. Harvard Business School working paper 92-083.
- Itami, M. (1987): *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jensen, A. R. (1998): *The g factor*. Westport, CT: Praeger.
- Katz, R. (ed.) (1988): *Managing Professionals in Innovative Organizations: A Collection of Readings*. Harper Business, New York."
- Ken Kusunoki- Ikujiro Nonaka-Akiya Nagata (1998): Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organization Science*, Vol. 9, No. 6., Nov. - Dec., pp. 699-718.
- Kogut, B. - Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, No. 3, pp. 383 -397.
- Koruna, S. (2004): Leveraging knowledge assets: combinative capabilities – theory and practice. *R&D Management* 34, 5, pp. 505-516.
- Larrson R. - Finkelstein S. (1999): Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science* 10(1), pp. 1–26.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111- 125.
- Lewin AY. - Volberda HW. (1999): Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, September-October 1999, pp. 519-534.
- Lippman, S. A. - Rumelt. (1982): Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418–438.
- Lőre V. (2011): *A tudástőke szerepe a vállalati stratégiában*. Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- McCrae, R. R., - Costa, P. T, Jr. (1996): Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*: pp. 51–87. New York: Guilford Press.
- Mowery, D. C. (1983): The relationship between intrafirm and contractual forms of industrial research in American manufacturing, 1900-1940. *Explorations in Economic History*, 20., pp. 351 -374.
- Nelson, R. R. - Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge. London.
- Nelson, R. R. (1991): Why Do Firms Differ, and How Does It Matter? *Strategic Management Journal*, 12., pp. 61–74.
- Nerkar, A. - Roberts, P.W. (2004): Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 25(7/8), pp. 779–799."

- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5. pp. 14-37.
- Okhuysen, G. A., - Eisenhardt, K. M. (2002): Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organizational Science*, 13(4), pp. 370–386.
- Papert, S. (1979): "Computers and Learning," in M. D. and J. M. (Eds.), *The Computer Age: A Twenty-Year View*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Pataki B. (2005): *Technológiamenedzsment. Oktatási segédlet*, BME.
- Pavitt, K. (2002): Innovating routines in the business firm: what corporate tasks should they be accomplishing? *Industrial and Corporate Change* 11 (1), pp. 117–133.
- Pavlou, P. A. - El Sawy, O. A. (2011): Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, Volume 42 Number 1, February, pp. 239-273.
- Pine II, B.J. - Victor, B. - Boynton, A.C. (1993): *Making Mass Customization Work*. HBR, September-Oktober, pp. 108-119.
- Pisano, G. P. (1994): Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal* 15 (Special Issue), pp. 85-100.
- Ployhart, R.E. - Moliterno, T.P. (2011): Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 127–150.
- Polányi M. (1966): *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day Books.
- Reed, R.- DeFilippi, R. (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 88-102.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Simonin, B. L. (1999): Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 595- 624.
- Sinkula, J. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 35–45.
- Squire, B. - Readman, J., et al. (2004): Mass customisation—the key to customer value? *Production Planning and Control*, Vol. 15, No. 4, June, pp. 459–471.
- Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 27- 43.
- Teece, D. J. - Pisano, G. - Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509 – 533.
- Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(8), pp. 1319–1350.
- Teece, D. J. (2011): *Dynamic Capabilities: A guide for managers*. Ivey Business Journal, March-April
- Van den Bosch, F. - Volberda, H. - De Boer, M. (1999): Co-evolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organizational Science*, 10(4), pp. 551–568.
- Von Hippel, E. (1988): *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Wang, C. L. - Ahmed, P. K. (2007): Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, pp. 31–51.
- Wijk, R. A. - F. A. J. Van den Bosch (1998): Knowledge characteristics of intenal network-based forms of organizing. S. Havlovic, ed. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. (August 9-12) San Diego, CA. B1-B7.
- Williamson, O. (1999): Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), pp. 1087–1110.
- Winter, S. (2003): Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991-995.
- Yoo, Y. - Lyytinen, K. - Boland, R.J. (2008): Distributed innovation in classes of networks. In: *Proceedings of HICSS-41*, Waikoloa, Big Island, Hawaii.
- Zahra, S. A. - George, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension. *Academy of Management Review*, 27, pp. 185–203.

- Zahra, S. A. - Sapienza, H. J. - Davidsson, P. (2006): Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 917–955.
- Zander, U. - Kogut, B. (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science* / Vol. 6, No. 1, January-February, pp. 76-92.
- Zollo, M. - Winter, S. (1999): From organizational routines to dynamic capabilities. Working paper WP 99-07, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- Zollo, M. - Winter, S. G. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, pp. 339–351.
- Zott, C. (2003): Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(1), pp. 97–125.

Vissza a tartalomjegyzékhez

POÓR JÓZSEF – SZABÓ KATALIN – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA

A HR JELLEMZŐI KÜLFÖLDI TULAJDONÚ CÉGEK HELYI LEÁNYVÁLLALATAINÁL

Öt kelet-európai országban végzett empirikus kutatás tükrében

A multinacionális cégek növekvő számban vannak jelen a Közép-európai régióban. Ezek a vállalatok új HR gyakorlatokat és módszereket honosítottak meg a helyi leányvállalataiknál. Ez a gyakorlat összhangban a globális HR tendenciákkal, egyaránt megfigyelhető volt mind a növekedés, mint pedig a gazdasági visszaesés időszakában. A Közép-európai Nemzetközi Kutató Csoport (CEEIRT) legutóbbi régiós felmérését már második alkalommal végezte el 2012-2013-ban. Jelen tanulmány a HR szerepének és átalakulásának helyzetét a régió öt országában (Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia) működő külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál vizsgálja.

Magyarországon és Kelet-Európában 1988-tól kezdve tömegesen jelentek meg a nagy nemzetközi cégek leányvállalatai. Kezdetben főleg a korábbi kooperációs partnerek (pl. bér munka, licenc stb.) voltak a külföldi befektetők. A közvetlen tőkeberuházások kiemelkedő motorjai ezek a vállalatok, melyek helye és szerepe az eltelt 25 év alatt nagyon sokat módosult. Ez az új helyzet új tudást kíván, és annak megértését, hogy az embereket hogyan irányítják, fejlesztik, koordinálják a nemzetközi vállalatoknál régióinkban. A kutatási projektünk keretében a Közép- és Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainak HR funkcióit, gyakorlati megoldásait vizsgáltuk. A jelen kutatás egy olyan hosszú távú kutatási együttműködés – a Central and Eastern European International Research Team (a továbbiakban CEEIRT) – része, amely a Közép- és Kelet-Európa (KKE) egyetemeiről származó kutatókat fogja össze, és amelynek célja az átalakuló HR gyakorlatok és szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok leányvállalatainál. Kutatásaink során a régióban bekövetkező társadalmi-gazdasági változások hatására a HR gyakorlati alkalmazások és szerepek terén megjelenő trendek irányainak és jellegének megragadására törekszünk.

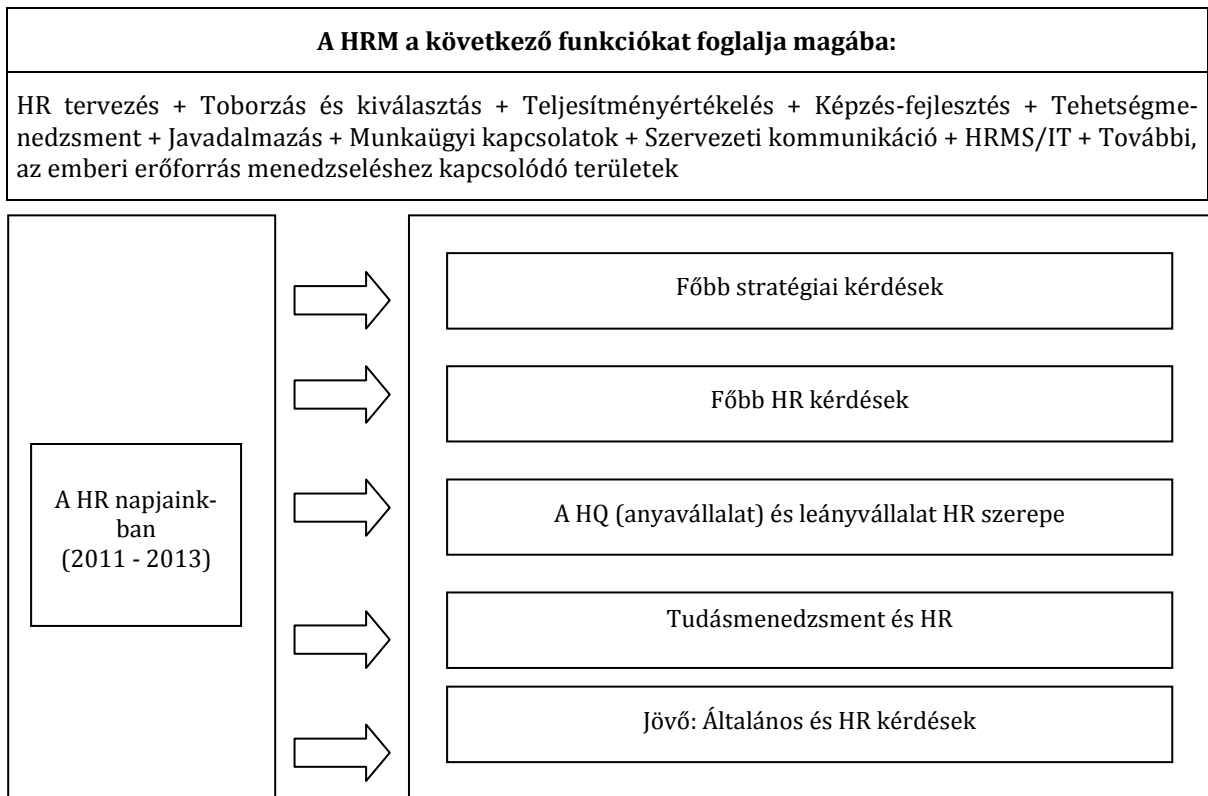
A kutatási modell

A hosszabb távú kutatásokat megalapozó korábbi (2008-2009)¹³ és a mostani (2011-2013) vizsgálatunk leíró jellegű, objektív adatokra építő munka. A személyes vállalati interjúk és az online válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében azonos kérdőívet használtunk, az összegyűjtött adatokat kódoltuk, és az így kódolt válaszokat elemeztük. Vizsgálatunkat az 1. ábrán látható modell alapján végeztük.

Poór József egyetemi tanár, Selye János Egyetem és Szent István Egyetem GTK. poorjf@t-online.hu
 Szabó Katalin PhD hallgató, Szent István Egyetem doktori iskola, e-mail: Szabo.Katalin@gtk.szie.hu
 Kovács Ildikó Éva tanszéki mérnök, Szent István Egyetem GTK. e-mail: Kovacs.Ildiko.Eva@gtk.szie.hu

¹³ Poór et al. (2012) és Poór-Farkas (2012)

1. ÁBRA: A KUTATÁSI MODELL



Forrás: Saját szerkesztés

A CEEIRT kutatásban részt vevő országokból kapott érvényes válaszokat az 1. táblázat mutatja.

1. TÁBLÁZAT: A KÉT CEEIRT VIZSGÁLATBAN RÉSZT VEVŐ ORSZÁGOK ÉS LEÁNYVÁLLALATOK (2008-2009 ÉS 2011-2013)

Ssz.	Országok	Érvényes válaszok	
		2008-2009	2011-2013
1.	Észtország	45	0
2.	Horvátország	11	0
3.	Lengyelország	88	53
4.	Magyarország	75	118
5.	Románia	17	34
6.	Szerbia	20	19
7.	Szlovákia	23	30
Összesen		279	254

Forrás: Saját szerkesztés

Globális és regionális FDI trendek

A közvetlen tőkeberuházások volumene a kilencvenes évek végéig folyamatosan és erőteljesen növekedett. Az UNCTAD 2010-es jelentésének adatai alapján 2000 és 2003 között ellentétes tendencia érvényesült. Majd 2004-től 2007-ig ismét az FDI folyamatos növekedését tapasztalhatta meg a világ. Ez a 2008-as világválság hatására megint jelentősen visszaesett (UNCTAD,

2010). A válság utáni FDI fellendülés 2010-ben elkezdődött és 2011-ben meg is rekedt, a globális FDI-áramlás a válság előtti szintre esett vissza. Az FDI fellendülés most hosszabb ideig tart a vártnál. A közvetlen külföldi befektetések (FDI) globálisan 18 százalékkal csökkentek 2012-ben. (2. táblázat) Ez a jelentős visszaesés éles ellentétben áll más kulcsfontosságú gazdasági mutatókkal, mint a GDP, a nemzetközi kereskedelem és a foglalkoztatás, melyek mind pozitív növekedést mutatnak globális szinten. (UNCTAD, 2013)

1. TÁBLÁZAT: A KÖZVETLEN TŐKEBERUHÁZÁSOK (FDI) ALAKULÁSA A VILÁGON

Tényleges értékek (Mrd dollár)					
Évek	1990	2005-2007 válság előtti átlag	2010	2011	2012
FDI	207	1491	1 409	1652	1351

Forrás: UNCTAD (2013): World Investment Report, 2013. United Nations, Geneva nyomán.

UNCTAD előrejelzése szerint az FDI 2013-ban közel marad a 2012-es szinthez. Tényezők, mint például a globális pénzügyi rendszer strukturális gyengeségei, a makrogazdasági környezet esetleges romlása, és a jelentős politikai bizonytalanság a befektetői bizalom csökkenéséhez vezethetnek és így az FDI áramlás további visszaeséséhez. (UNCTAD, 2013)

A rendszerváltás előtti utolsó évben a külföldi közvetlen tőkebefektetések értéke 400 millió dollár volt a kelet-európai régióban működő 1000 külföldi részesedésű vállalatnál. (Simai, 1989). A kilencvenes évek közepére a külföldi cégek száma hazánkban elérte a közel harmincezret, ami jelentősen nem változott a következő években (KSH, 2010). Kelet-európai országok relatíve sokkal többet profitáltak a globalizációból, mint mások a válság előtt. A Spiegel (2009) szerint ezek az országok a kapitalizmus sztárjaivá váltak, ahol a GDP növekedése jelentősen meghaladta a fejlett országokét. Korábban a fejlett országok nagymértékben részesedtek a külföldi tőkebefektetésekből. Az UNCTAD (2010) jelentése szerint napjainkra nagymértékben megfordult a jelzett trend. A fejlődő és az átalakuló országok részesedése a 2005-ös 30 százalékról napjainkra 50 százalékra növekedett. A Kelet-Európa érkező tőkebeáramlásokat a 3. táblázat mutatja.

2. TÁBLÁZAT: FDI VOLUMENE KELET-EURÓPA EGYES ORSZÁGAIBAN, 1990-2012 (MILLIÓ DOLLÁR)

Ország/év	1990	2000	2012
Bulgária	112	2704	49 871
Csehország	1363	21 644	136 442
Észtország	0	2645	18 826
Horvátország	0	2796	31 609
Lengyelország	109	34 227	230 604
Lettország	0	2084	13 254
Litvánia	0	2334	15 796
Magyarország	570	22 870	103 557
Románia	0	6953	74 171
Szlovákia	282	6970	55 816
Szlovénia	1643	2893	15 526
Összesen	4079	108 120	745 471

Forrás: UNCTADSTAT (2013):

A foglalkoztatás a külföldi leányvállalatoknál emelkedett 5,7 százalékkal. Az UNCTAD (2013) korábban már idézett jelentése szerint a nemzetközi vállalatok leányvállalatainál több mint 71 millió dolgozót foglalkoztatnak. Országoként nagyon eltérő az, hogy az adott országban az üzleti életben foglalkoztatottak hány százalékát jelenti a nemzetközi cégek leányvállalatainál foglalkoztatottak száma. A jelentés reprezentatív adatai szerint Írországból a magán szférában dolgozók 50,6 százaléka dolgozik multinacionális vállalatoknál. Magyarországon ugyanez az érték 22,4 százalékot ért el az évezred elején. (UNCTAD, 2008) A különböző kutatók felhívták a figyelmet, hogy a külföldi tőke jelentősen megnöveli a bérezés és foglalkoztatás terén a különbségeket (Golejewska, 2002; Jenkins, 2009; Falusné, 2000 és Fazekas, 2003), amelyek jelentős társadalmi és gazdasági polarizációt okozhatnak és kiválthatják az állami szférában a béremelési igényeket (például Magyarországon: 2000-2001 és 2002-2003-ban, lásd Kuti, 2007). Antalóczy-Sass (2005) viszonylag erős korrelációt mutatott ki a foglalkoztatás, valamint az átlagkeresetek és a befektetett külföldi működő tőke nagysága között.

A kutatásban részt vevő szervezetek jellemzői

A kérdőíves felmérésben a vizsgált öt országból összesen 254 külföldi tulajdonú, jogilag önálló leányvállalat vett részt. A vizsgált szervezetek fontosabb jellemzői:

Szervezeti méret: A felmérésben részt vevő leányvállalatoknál a vizsgált időszakban több mint 245 ezer fő dolgozott. A táblázatokban foglaltak alapján megállapítható, hogy a cégek többsége létszámuk alapján inkább a közép és nagyvállalati kategóriába sorolható, hiszen a foglalkoztatottak száma alapján a felmérésben részt vevők jelentős hányada (48%-a) 250 főnél több foglalkoztatottal rendelkezik.

A szervezet mandátuma: Felmérésünkben azt is vizsgáltuk, hogy ezek a válaszadó szervezetek MNV-k leányvállalataiként milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot (value chain) (Delany, 1998 és White-Poynter, 1984). A vizsgálatban szereplő 254 leányvállalat 74,2%-a tipikus helyi leányvállalati szerepet tölt be (beszerez, termel/működtet és elad/kiszállít).

A vállalat leányvállalatainak száma a felmérést készítő országban: A felmérésben részt vevő vállalatok közel 60%-a csupán egy leányvállalattal van jelen az országban, 40%-uk pedig azt válaszolta, hogy több jogilag önálló egységet működtet hazánkban.

Az anyavállalat eredete: A vizsgálatban részt vevő 254 leányvállalat 34 különböző országból érkezett a régió vizsgált öt országába (4. táblázat a következő oldalon). Több mint 67 százalékuk a következő öt országból: Németország, USA, Franciaország, Ausztria és Svájc, míg a fennmaradó mintegy 23%-on további 29 ország osztozik. Csak közbevetőleg jegyezzük meg: 2008-2009-es vizsgálatunkat is eredet szempontjából a német cégek vezették (Poór, 2013).

3. TÁBLÁZAT: A RÉSZTVEVŐ CÉGEK ANYAVÁLLALATÁNAK EREDETE ORSZÁGONKÉNT

Ssz.	Anyavállalat eredete	Gyakoriság	Megoszlás (%)
1.	Németország	72	28,3
2.	USA	48	18,9
3.	Franciaország	24	9,4
4.	Ausztria	17	6,7
5.	Svájc	11	4,3
6.	Holland	10	3,9
7.	Svédország	9	3,5
8.	Olaszország	8	3,1
9.	Magyarország	7	2,8
10.	Japán	7	2,8
11.	Egyesült Királyság	6	2,4
12.	Csehország	5	2,0
13.	Finnország	5	2,0
14.	Dánia	2	0,8
15.	Egyéb *	23	9,1
Összesen		254	100,0%

Forrás: Saját szerkesztés. *Idesoroltuk az egy-egy leányvállalattal képviselt országokat (pl. Izrael, Kuvait, Oroszország stb.)

Cégek menedzsment kultúrája: A vizsgált öt országra vonatkozó mintában legnagyobb arányban vannak jelen az ún. germán (44,9%) és az angolszász (23,2%) menedzsment kultúrájú cégek. A trendekben fellelhető, hogy a hagyományos multik csoportjai mellett megjelentek az úgynevezett feltörekvő (emerging) és az átmeneti (transitional) országok cégei (6,3%) is.

4. TÁBLÁZAT: A RÉSZTVEVŐ CÉGEK ANYAVÁLLALATÁNAK EREDETE MENEDZSMENT KULTÚRÁK SZERINT

A menedzsment kultúra jellege	Országok	Megoszlás (%)
Északi (Nordic)	Dán, finn, izland, norvég, svéd,	7,1
German (Germanic)	Német, holland, osztrák, svájci	44,9
Latin és dél-európai (Latin and South-European)	Ciprusi, görög, olasz, máltai, portugál, spanyol,	14,2
Angolszász (Anglo-saxon)	Angol, amerikai, ausztrál, ír, kanadai, újjélandi	23,2
Kelet-európai (Eastern-European)	Cseh, észt, lengyel, lett, litván, magyar, orosz, román, szlovák, ukrán	6,3
Ázsiai (Asian)	Japán, koreai,	3,9
Arab (Arabic)	Kuvaiti, más arab	0,2
Egyéb (Others)	Izraeli	0,2
Összesen		100

Forrás: Saját szerkesztés

A leányvállalatok megalakulásának ideje: A vizsgált leányvállalatok több mint ötöde (27,7%) külföldi tulajdonosai 1995 előtt hajtották vége a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat. A cégek 26,9%-a az 1996 és 2000 közötti időszakban érkezett a régióba. A vizsgált cégek közel fele (45,1%) a millennium éve után érkezett a vizsgált öt országba. A mintánknak ez a jellemzője arra utal, hogy a vizsgált leányvállalatok többsége a szakirodalomból is jól ismert életciklus modelleket követve érett stádiumba jutott (Lavoie–Gilbert (1978); Hess (1987); Adizes (1992)).

A leányvállalatok megalakulásának formája: A felmérésben részt vevő cégek külföldi tulajdonosainak mintegy 51%-a zöldmezős beruházást megvalósítva érkezett a régióba, 49% százalékuk pedig felvásárlással egybekötött privatizáció vagy az azt követő akvizíció útján szerzett többségi irányítást az itteni vállalatokban.

Működési terület-szektor-ágazat: A vizsgált szervezetek 45,7%-a hagyományos termelő tevékenységgel, míg a többiek (16,5%) kereskedelemmel, anyagi és nem anyagi szolgáltatásokkal foglalkoznak (35,4%).

Főbb stratégiai problémák-orientációk: A vizsgálat időszakában a válaszadók többsége (59,1%) a növekedést és piacbővítést jelölte a legfontosabb stratégiai orientációnak. A stabilitás megőrzése a válaszadók mintegy 36,9%-a alkalmazta, míg a méretcsökkentést a megkérdezett cégek alig 3,2%-a jelezte. 2008-2009-ben a vizsgált leányvállalatok közel negyede (23,2 százalék) leépítéssel és a kapacitásai racionalizálásával törekedett kilábalni a válsághelyzetből, mára ez minimalizálódott (Poór, 2013).

A HR-munka kulcsmutatói

Ebben részben a következő HR-jellemzőkre vonatkozó legfontosabb tapasztalatainkat összegeztük.

A HR dolgozók létszáma: A vizsgált öt országban megkérdezett 254 leányvállalatnál az egy HR dolgozó által kiszolgált átlagos foglalkoztatott létszám 2011-ben 69 fő volt. (6. táblázat)

Már korábban is azt tapasztaltuk, hogy jelentősen csökkent az egy emberierőforrás-szakemberre jutó dolgozó létszám. (Megjegyzés: Ez az értéke a 2008-2009-es vizsgálatunkban hét kelet-európai ország átlagában egy HR alkalmazottra 64 fő jutott (Poór, 2013). Egyes források ezt az alacsony magyarázzák, hogy a válság során az emberierőforrás-gazdálkodás kulcsfontosságú funkcióvá vált a munkavállalók meggyőzése és a velük való kommunikáció szempontjából (Balázs-Veress, 2009) és Pudlowski, 2009).

5. TÁBLÁZAT: A RÉSZTVEVŐ CÉGEK ÖSSZ- ÉS HR-LÉTSZÁM JELLEMZŐI (FŐ)

Év	A foglalkoztatottak összlétszáma	A foglalkoztatott HR létszám	Egy HR alkalmazottra jutó összlétszám
2011	247 000	3550	69

Forrás: Saját szerkesztés

HR részleg nagysága: A vizsgált szervezetek HR-részlegei átlagosan 15 fővel rendelkeznek. Az eredmények szerint a jelzett viszonylag magas átlagérték ellenére a válaszadók közel 45,1%-a 1-4 fős HR részleggel rendelkezik, 18,9%-uk 5-10 HR-est foglalkoztat, és 14,4%-uk esetében 10-20 és 14,3 százalékuknál nagyobb a HR osztály létszáma.

A képzési költségkeret relatív súlya: Az e kérdésre válaszadó cégek 26%-a egy százaléknál kevesebbet költ az alkalmazottai képzésére. Az 1-3% közötti sávban jelölte meg választát a leány-

vállalatok 42,4%-a. A válaszadók 31,6 százaléka három százaléknál nagyobb összeget fordít a dolgozók képzésére és fejlesztésére.

A HR munka működési jellemzői

A központi és a helyi HR szervezet viszonya: A vizsgált vállalatok körében sokféle szerepmegosztási gyakorlatot találtunk. A válaszadók majdnem felére (47,5%) érvényesülő megoldás az, hogy a vállalati központ HR részlege általános irányelveket fogalmaz meg és egységes keretrendszert biztosít a leányvállalatoknál tevékenykedő HR részlegek munkájához. A cégek kisebb része (32,6%) válaszolta, hogy a részletes vagy minden részletre kiterjedő HR modell alapján dolgozik. A válaszadó leányvállalatok HR-részlegeinek 19,8 %-a válaszolta azt, hogy a központ csupán auditori szerepet betöltve információkat, riportokat vár, illetve, hogy a központtól szinte teljesen szabad kezet kap HR munkája végzésekor.

Elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR funkciók terén: Mostani felmérésünk megerősíti azt, a más vizsgálatokban is kimutatott (Cranet, 2006, 2011 és Karoliny et al. 2009 és 2010) felismerést, hogy a HR funkciókkal kapcsolatos döntések egy részében inkább a (helyi) vezetői hierarchia tagjainak, míg más részében inkább a HR-részleg helyi munkatársainak van nagyobb felelőssége vagy beleszólása.

7. TÁBLÁZAT: DÖNTÉSHOZATALI FELELŐSSÉG MEGOSZLÁSA A HR KULCSFUNKCIÓIBAN

Ssz.	HR kulcsfunkciói	Helyi vezetés (%)	Helyi vezetés a HR-rel konzultálva (%)	Helyi HR a vezetéssel konzultálva (%)	Helyi HR (%)	Összesen (%)
1.	Emberierőforrás-tervezés	29,8	39,9	25,4	4,8	100
2.	Toborzás	16,9	25,7	35,3	22,1	100
3.	Kiválasztás	23,8	30,6	34,7	10,9	100
4.	Teljesítményértékelés	49,6	27,4	17,3	5,6	100
5.	Személyzetfejlesztés	27,3	30,1	29,7	12,9	100
6.	Tehetséggondozás	26,1	26,6	34,0	13,3	100
7.	Ösztönzés és juttatások	35,9	33,9	20,4	9,8	100
8.	Munkaügyi kapcsolatok	25,6	23,2	26,0	25,2	100
9.	Dolgozói (belső) kommunikáció	28,5	23,2	29,7	18,7	100
10.	HRIS (informatika)	21,4	21,0	26,5	31,1	100
11.	Munkavédelem, munkaegészségügy	23,4	17,2	27,9	31,6	100
12.	Egyéb	45,0	20,0	15,0	20,0	100

Forrás: Saját szerkesztés

A HR szervezetben végrehajtott átalakítások: A válaszadók szerint HR feladatok kerültek vissza a vezetéshez a vizsgált időszakban. (18,3%) Ennek ellenére a megkérdezettek másik 35%-a legnagyobb változásként a HR üzleti partneri szerep/funkció erősödését jelezte. A HR üzleti partneri szerep/funkció bevezetése többeknél (23,6%) előfordult.

A külső HR szolgáltatók szerepének alakulása: A képzés-fejlesztés és a HR informatika a (HRIS) területén tapasztaltunk a 254 leányvállalat esetében növekedést. Gyakori még a külső szolgáltatók részvétele a toborzás és kiválasztás terén, ahol viszonylag kevesen jelezték, hogy

támaszkodtak külső szolgáltatóra, az az emberi erőforrás tervezés, a munkaügyi kapcsolatok és a teljesítményértékelés.

HR vezető hiánya: A jelzett esetben leggyakrabban az elsőszámú vezető és kisebb részben gazdasági vagy a pénzügyi vezető veszi át ezt a szerepet.

Az egyes HR funkciók fontosságának változása: A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR területek rangsorát a munkaügyi kapcsolatok, a teljesítményértékelés, az alkalmazotti kommunikáció és a tehetséggondozás vezette, kissé megelőzve az emberi erőforrás tervezés és a javadalmazás és juttatások kérdéseit.

Leányvállalatuk jellemző HR feltételei és eredményei: A vizsgált öt országban vizsgált leányvállalatok esetében mind a fizikai mind a műszaki végzettséggel rendelkező dolgozók megtalálását egyaránt közepesen nehéznek ítélték. Az idegen nyelvtudás a válaszadók közel egyharmada esetében gondot jelent. A tehetséggondozás nagyobb kihívást jelent a lengyel vállalatok számára. A szakszervezetek befolyását mind az öt ország válaszadói nagyon alacsonyra értékelték (Cranet, 2006 és 2011).

Kiküldöttek és szerepeik

Külföldi kiküldöttek: A vizsgált 254 vállalat közel 1.000 főt foglalkoztatott expatként, menedzseri vagy beosztotti beosztásban. A vizsgált vállalatok több mint 60 százalékánál egyáltalán nem dolgozott külföldi kiküldött a vizsgálatunk idején. Jóval nagyobb arányban találtunk külföldi kiküldötteket menedzseri beosztásban, mint beosztottiban.

Helyi kiküldöttek: A vizsgált vállalatoknál közel 800 helyi kiküldöttet találtunk. Nagyobb részük (67%) nem menedzseri beosztásban dolgozott. A vizsgált leányvállalatok több mint 73%-ánál nem foglalkoztattak helyieket expat munkakörben.

Jellegzetes sikert hozó HR kompetenciák

A válaszadók a négy legfontosabb sikert hozó HR kompetenciák közé a következőket sorolták:

- személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs készségek) (89,3%)
- idegen nyelvű kommunikáció (76,7%),
- HR szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés) (73,8%),
- üzleti ismeretek (79,6%)

Csak ezután következett a stratégiai hozzájárulás (69,1%). Az üzleti ismereteket a válaszadók 68,3%-os fontosságúnak ítélték. A válaszadók megítélése szerint a nagyon fontos HR kompetenciák rangsorát a vizsgált időszakban cégeiknél a HR információs technológia használata/ismerete (56,8%) zárta.

Tudásmenedzsment a HR-ben

A jelzett kérdéskörrel HR területen érvényesülő gyakorlattal kapcsolatban a következő területeket vizsgáltuk:

A személyes HR kompetenciafejlesztés módszerei: A 254 vállalat válaszadói a HR területén megvalósuló legfontosabb személyes kompetenciafejlesztési lehetőségének tartották a helyi HR-képzést és fejlesztéseit (3,22%) és az informális tanulást a helyi leányvállalat HR részlegében

(3,18%). Fontosnak ítélték még a válaszadók a HR képzést és a fejlesztést az anyavállalatnál (2,69%).

Az anya- és a leányvállalat közötti HR-tudástranszfer: A válaszadók a leányvállalat HR részlegén belüli (3,34%) és más részlegei közötti (3,06%) és az anyavállalat és a leányvállalat HR részlegei (3,28%) közötti tudástranszfert ítélték a legfontosabbnak.

A válaszadók jellemzői

A felmérésben szereplő megkérdezettek szinte kivétel nélkül egyetemi, főiskolai, vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkeztek, néhányuknak PhD fokozatuk (4,9%) is van. Az öt országban működő 254 leányvállalat válaszadóinak a nagyobb része (61,2%) társadalomtudományi végzettségű. Több mint egyharmaduk műszaki és természettudományi területen szerzett diplomát. A válaszadók 61,8%-a 5 évnél rövidebb ideje dolgozik jelenlegi pozíciójában. A válaszadók 17,1%-a több mint 10 éve dolgozik jelenlegi HR munkakörében.

Összefoglalás

Második alkalommal végeztük el a cikkben leírt empirikus felmérésünket a kelet-európai régióban. Az itt bemutatott elemzés csak gyakoriság vizsgálatokon alapszik. De ebből is megállapítható, hogy a nemzetközi cégek fokozatosan változtatják a HR munka irányát a külső és belső befolyásoló tényezők függvényében. Ennek a vizsgálatnak fontos következtetése, hogy a HR a nemzetközi cégeknél megtartotta korábbi években betöltött pozícióját. További tervünk, hogy többváltozós vizsgálat segítségével összehasonlítjuk 2008-2009-es és a mostani vizsgálat keretében összegyűjtött empirikus adatainkat.

Irodalomjegyzék:

- Adizes, I. (1979): Organizational Passages. Diagnosing and Truly Lifecycle Problems of Organizations. Organizational Dynamics, Vol. 8. pp. 3–25.
- Antalóczy K.–Sass M. (2005): A külföldi működőtőke-befektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatása Magyarországon. Közgazdasági Szemle, 52. évf. 5. sz. pp. 494–520.
- Balázs Gy.–Veress R. (2009): HR-kihívások és megoldások a gazdasági recesszió idején. Hewitt, Budapest.
- Cranet (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
- Cranet (2011): International Executive Report 2011, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
- Delany, E. (1998): Strategic development of multinational subsidiaries in Ireland. In: Birkinshaw, J.-Hood, N. (eds.) Multinational corporate evolution and subsidiary development. St Martin's Press, New-York.
- Falusné Szikra K. (2000): Külföldi beruházás – belföldi munkahely. Közgazdasági Szemle, (47.) 6., pp. 446–458.
- Fazekas K. (2003): A külföldi tőke beáramlás hatása a munkaerőpiac regionális különbségeire 1992-2001. In: Humán erőforrás mint modernizációs tényező a XXI. század elején - Közgazdász Fórum. Marosvásárhely 2003. szeptember 26-28. 8., pp. 9-15.
- Golejewska, A. (2002): Foreign Direct Investment and its Employment Effects. Polish Manufacturing during Transition. University Gdansk, Sopot.
- Hess, D. (1987): Relevance of small business courses to management needs. Journal of Small Business Management, 1. pp. 26–34.
- Puhl, J. (2009): Der Kater nach der Party. Der Spiegel. 13. pp. 94-98.
- Jenkins, R. (2006): Globalization, FDI and Employment in Viet Nam. Transnational Corporations 1. pp. 116–142.

- KSH (2010): Külföldi érdekeltségű vállalkozások külföldi tőkéje gazdasági ág szerint (1995–2008) statisztikai táblázat, http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpk002b.html.
- Kuti Mónika (2007): A külső eladásodás és a külföldi működő tőke belső interakciója Magyarországon. Pénzügyi Szemle, (52.) 1., pp. 50–64.
- Lavoie, D.–Gilbert, S. A. (1978): Stages of organization and Development. Human Relations, 5. pp. 417–438. Manufacturing during Transition. University Gdansk, Sopot
- Poór József–Kovács I. É.–Póto Zsuzsa (2012): HR befolyásolók vizsgálata. Megjelent: Poór József (szerk.): HR nemzetközi vállalatoknál. Kutatási jelentés. Menedzsment és HR Kutató Központ, Gödöllő.
- Poór J.-Farkas F. (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép-és Kelet-Európában. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő.
- Poór J. (2013): Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. Közgazdasági Szemle, (LX.), 1., pp.64-89.
- Poór J -Zs. Karoliny - K. Dobrai-A. Slavic-K. Kerekes-F. Farkas-A. D. Engle Sr. (2014): Factors Influencing Human Resource Management Solutions at Subsidiaries of Multinational Companies in Central and Eastern Europe. Journal of East-West Business, (20.) 1., pp. 1-27.
- Pudlowski, E. M. (2009): Managing Human Resource Cost in a Declining Economic Environment. Benefits Quarterly, 4. pp. 37–43.
- Simai M. (1989): Külföldi működő tőke az európai szocialista országok gazdaságában az 1980-as évek végén. Közgazdasági Szemle, 7–8.. pp. 873-887.
- UNCTAD (2008): World Investment Report, 2008. United Nations, Geneva.
- UNCTAD (2010): World Investment Report, 2010. United Nations, Geneva.
- UNCTAD (2013): World Investment Report, 2013. United Nations, Geneva.
- UNCTADSTAT (2013): Inward and outward foreign direct investment flows, annual, 1970-2012. <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx>
- White, R.-Poynter, T. (1984): Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. Business Quarterly, Summer: pp. 59-69.

Vissza a tartalomjegyzékhez

CSEH JUDIT

A FOGLALKOZÁSI REHABILITÁCIÓ MUNKÁLTATÓI ÉRDEKELTSÉGI RENDSZERE

Az EU foglalkoztatási irányvonalaihoz illeszkedően mára hazánkban is – legalábbis stratégiai szinten – kiemelten kezelik az inaktív, munkaerő-piaci hátrányokkal küzdő, köztük a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatottságának javítását. Ennek ellenére az érintettek jelenléte a munkaerőpiacon nagyon alulreprezentált. Az integráció elősegítéséhez feltétlenül szükséges egy jól működő foglalkozási rehabilitációs rendszer. Ennek sikerességét a munkáltatók érdekeltsége is nagymértékben befolyásolja. Jelen tanulmány a jelenlegi munkaadói érdekeltségi rendszer összetevőit – támogatók, kedvezmények, szolgáltatások és egyéb ösztönzők – dolgozza fel Magyarországon. Azon elemek bemutatására és elemzésére vállalkozik tehát, amelyek a munkáltatókat megváltozott munkaképességű munkavállaló alkalmazására motiválják, azzal a céllal, hogy megvizsgálja ezek hatékonyságát, ösztönző erejét.

A magyarországi foglalkoztatáspolitikai irányelvek - az EU foglalkoztatási irányvonalaihoz illeszkedően - a foglalkoztatás bővülését, a munka minőségének és eredményességének javítását, a társadalmi kohéziót és a befogadás erősítését célozzák. Az európai normákhoz hasonlóan hazánkban – legalábbis stratégiai szinten – kiemelten kezelik az inaktív, munkaerőpiaci hátrányokkal küzdő – köztük a megváltozott munkaképességű személyek¹⁴ foglalkoztatottságának javítását.¹⁵ Az Európai Unióban célcsoportunknál mindenekelőtt a nyílt munkaerőpiacon megvalósuló foglalkoztatást tekintik a hátránykezelés legfontosabb eszközének, amely abból is érzékelhető, hogy *a főáramú aktív eszközök indikátoraként a nyílt foglalkoztatás megvalósítását* ismerik el eredményként. Az integráció elősegítéséhez feltétlenül szükséges egy jól működő, komplex foglalkozási rehabilitációs rendszer.

A foglalkozási rehabilitáció sikerességét a jogi szabályozáson, a rendelkezésre álló kapacitások, a finanszírozás biztosításán túl az egyes szereplők – így köztük természetesen *a munkáltatók érdekeltsége* is nagymértékben befolyásolja. Az eddigi, ebben a témában megjelent publikációk döntően az érintett munkavállalókra, az ő munkára kész állapotba hozásukra, motiválásukra koncentráltak, kevésbé a munkaerőpiac keresleti oldalára. Ha mégis megjelent a munkáltatók szerepe, akkor jellemzően az anyagi érdekeltségben merült ki a közelítés.

Cseh Judit, tanársegéd, doktorandusz, Pécsi Tudományegyetem, FEEK.

¹⁴ Megváltozott munkaképességű az az aktív korú személy, aki testi/szellemi fogyatékos (a súlyos értelmi fogyatékosokat kivéve), vagy olyan egészségkárosodásban szenved (függetlenül attól, hogy betegség vagy baleset következtében), ami tartósan (min. 6 hónapig) fennáll, és ez az állapot a munkaerőpiacon hátrányként jelentkezik. A komplex rehabilitáció folyamatában az orvosi rehabilitációt követően, a foglalkozási rehabilitáció során használjuk a megváltozott munkaképesség fogalmát.

¹⁵ A megváltozott munkaképességű személyek gazdasági aktivitási mutatói ennek ellenére nagyon kedvezőtlenek, a munkaerőpiacon erősen alulreprezentáltak. A 767 ezer 15-64 éves megváltozott munkaképességűből 185 ezren tartoztak 2011 II. negyedévében a gazdaságilag aktívak közé, ebből 139 ezren foglalkoztatottak, 46 ezren pedig munkanélküliek voltak. Aktivitási arányuk 24,1%-ot ért el. (KSH, 2012.)

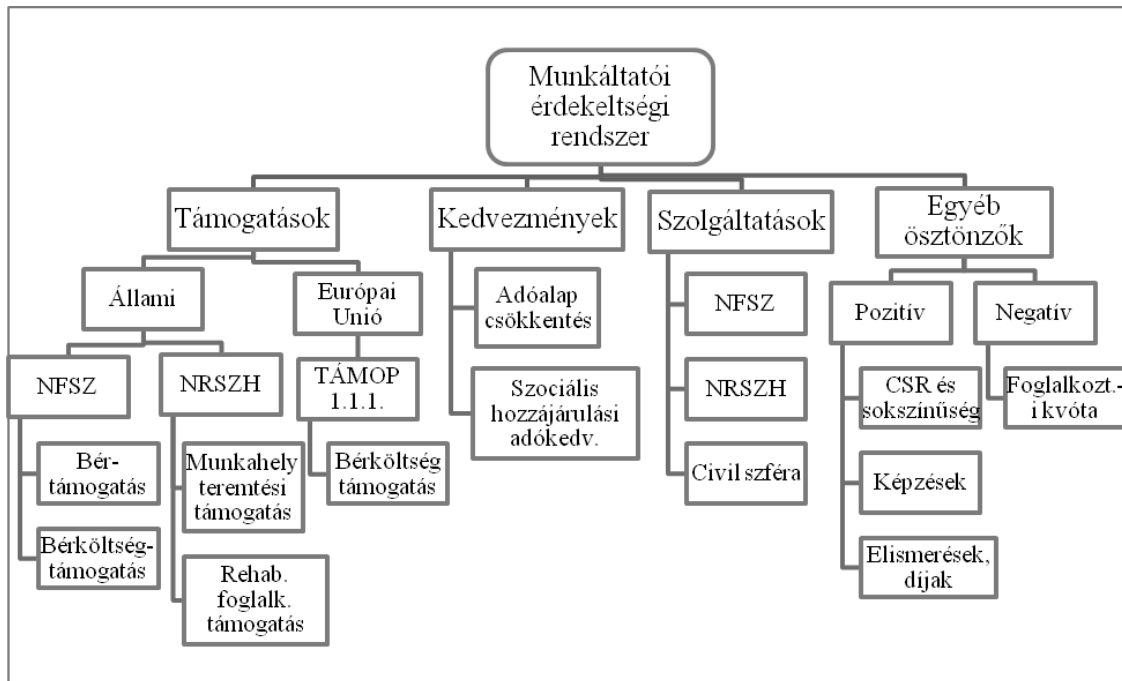
Jelen tanulmány újszerűsége egyrészt abban áll, hogy a munkáltatókra koncentrál,¹⁶ vagyis a jelenlegi munkaadói érdekeltségi rendszer összetevőit vizsgálja meg Magyarországon.

Másrészt pedig komplex módon kívánja láttatni azt a feltételrendszert, amely a munkáltató érdekeltségén és befogadó attitűdjén keresztül elvezethet egy megváltozott munkaképességű személy alkalmazása mellett szóló döntéshez.

A munkáltatói érdekeltségi rendszer

A tanulmány azon elemek bemutatására és elemzésére vállalkozik, amelyek a munkáltatókat megváltozott munkaképességű munkavállaló alkalmazására ösztönzik, tágabb értelemben a célcsoport munkaerőpiaci – nagyobb arányú – részvételét célozzák. Egy összetett rendszerről beszélhetünk (1. ábra), amelynek gerincét – véleményem szerint – négy terület alkotja: támogatók, kedvezmények, szolgáltatások és egyéb ösztönzők.

1. ÁBRA: MUNKÁLTATÓI ÉRDEKELTSÉGI RENDSZER MAGYARORSZÁGON



Forrás: saját szerkesztés

Mind európai, mind hazai környezetben azt tapasztalhatjuk, hogy a foglalkoztatási hátrányok kezelését célzó iránymutatások és cselekvési tervek az integrált foglalkoztatás, s ebből következően az aktív programok prioritását hangsúlyozzák. Ez meghatározza az intézkedésekre, eszközökre és közvetlenül a foglalkoztatásra fordítandó támogatások irányát és a ráfordítások arányait is.

Elsőként azokat a munkáltatók számára rendelkezésre álló **támogatási formákat** mutatom be, amelyek hozzájárulhatnak a megváltozott munkaképességű emberek közvetlen elhelyezkedéséhez. A támogatások finanszírozója tekintetében meg kell különböztetnünk az állami, illetve az EU-s forrásokat. Az érdekeltségi rendszer második csoportjába az **adókedvezmények** tartoznak. Az a munkáltató, aki alkalmaz megváltozott munkaképességű munkavállalót, a hazai aktuális jogszabályok tükrében adóalap csökkentésre, valamint szociális hozzájárulási adó kedvezmény-

¹⁶ Ezen belül is alapvetően a nyílt munkaerő-piaci munkáltatókra, érintőlegesen az akkreditált foglalkoztatókra, de nem érinti a védett környezetben történő munkavégzést.

re jogosult. A munkáltatói érdekeltségi rendszer részét képezik a foglalkoztatást megcélzó **szolgáltatások** is. A foglalkozási rehabilitáció jelenleg működő szolgáltatási struktúrája kialakulása óta egy több dimenziós rendszerként fogható fel. A komplex rehabilitáció igényének megjelenésével ez tovább erősödött. Struktúrájába beletartoznak a munkaügyi, rehabilitációs szakigazgatási, szociális és a civil szervezetek egyaránt. Az **“egyéb ösztönzők”** csoportjába rendszereztem minden olyan munkáltatói döntést befolyásoló tényezőt, intézkedést, programot, amely a támogatásokon, kedvezményeken, igénybe vehető szolgáltatásokon túl a munkaadókat megváltozott munkaképességű munkavállaló alkalmazására motiválhatja. Az ösztönzők két típusát különítettem el: lehetnek pozitív, illetve negatív jellegűek. A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának bővítése érdekében a munkáltatókat célzó **pozitív ösztönzők** a célszemély foglalkoztatása esetén egyfajta kompenzációt jelentenek. Ezek alapvetően nem anyagi természetűek, inkább pozitív erkölcsi megítélésen alapulók, így közvetve jelenthetnek előnyt a munkáltató számára. Vagyis ezek az ösztönzők általában hosszabb távon megtérülő, inkább a megfelelő szemléletmódot támogató intézkedések. Ide sorolhatjuk a Corporate Social Responsibility (CSR) és a munkahelyi sokszínűség politikáját, a képzéseket, valamint a különböző díjakat és elismeréseket.

Negatív ösztönzőnek (kényszernek) tekinthetjük azt az intézkedést, amely egyrészt kötelező érvényű, másrészt formája (és mértéke) miatt, ha a munkáltató „nem él vele”, további hátránnyal számolhat. Vagyis negatív ösztönző az, ami a ráfordításoknál és az alkalmazás esetleges kockázatainál is nagyobb hátránnyal jár.

Érdeemes azonban egy itt tapasztalható tényre felhívni a figyelmet. A megváltozott munkaképességű személyek köre az egyes támogatások, kedvezmények, ezen belül a támogatott foglalkoztatás különböző esetei tekintetében eltérnek. Más minősül megváltozott munkaképességű személynek a támogatott foglalkoztatás, más a rehabilitációs hozzájárulás kiváltása és más a rehabilitációs kártyára való jogosultság szempontjából. Sajnos még az is tapasztalható, hogy egy éven belül is történnek ezzel kapcsolatos módosulások. S bár a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) ezzel kapcsolatos tájékoztatója szerint fontos, hogy ez ne okozzon bizonytalanságot a munkáltatók körében, és ne riadjanak vissza emiatt a megváltozott munkaképességű munkavállaló foglalkoztatásától, meglátásom szerint ez az anomália a munkáltatókat nem, hogy nem motiválja a célcsoport alkalmazására, inkább elrettentőleg hat.

Támogatási rendszer¹⁷

A munkáltatók számára igénybe vehető támogatások egyik része állami, másik része európai uniós forrásból érhető el. Az **állam által nyújtott támogatásokat** külön vizsgálom aszerint, hogy az NFSZ-en, vagy a költségvetésből a Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatalon (az NRSZH-n) keresztül érhetőek-e el a pénzügyi források.

A munkaügyi szervezet támogatási rendszerének forrása a Nemzeti Foglalkoztatási Alap, 2011-ben 337,2 milliárd Ft, 2012-ben 307,6 milliárd Ft állt rendelkezésre. Legnagyobb tételt a közfoglalkoztatás jelenti, 2012-ben 132 milliárd forintot tett ki, 2013 évre pedig 153 milliárd forint lett tervezve. A költségvetésből finanszírozott támogatások forrása pedig a munkáltatók által befizetett rehabilitációs hozzájárulásokból adódik. A költségvetés 2013-ban e tétel esetében 65 milliárd forinttal számolt, ez azt jelenti, hogy a kormány közel 67 400 munkahely kiváltását „remélte”.

¹⁷ A támogatási, valamint szolgáltatási rendszer feldolgozása nagyban támaszkodik a PTE FEEK Munkatudományi Kutatócsoportjának Szellő János által vezetett kutatásában megfogalmazott eredményeinkre. (Szellő, 2013)

Előzetesen jelzem, hogy jelenleg az NFSZ-en keresztül igényelhető támogatások közül csak a bér- és a bérköltség-támogatás működik, a befogadó munkahelyek kialakítása, a rehabilitációs célú munkahelyteremtés forráshiányra hivatkozva 2009 óta nem vehető igénybe. A rehabilitációs hozzájárulás tervezett tétele, valamint a tény, hogy bizonyos támogatások pénzhiány miatt csak elméletben léteznek, némileg megkérdőjelezi, mennyire veszi komolyan az állam a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának ösztönzését.

A munkaügyi szervezet által nyújtott támogatások részeként tehát elérhető a **foglalkoztatás bővítését szolgáló bértámogatás**, amely eleve a hátránykezelést szolgálja a munkaerőpiacon.¹⁸ A támogatási feltételek teljesülése esetén vissza nem térítendő támogatás nyújtható a támogatással érintett munkavállaló foglalkoztatásához. A **bérköltség-támogatás** a munkaerőpiaci programok keretében biztosít kedvezményt. A Foglalkoztatási Törvény (Ft) értelmében akár a munkabér és járulékainak 100 százalékos támogatása lehetséges a program célcsoportjához tartozó – így a megváltozott munkaképességű álláskeresőket esetében is – valamint a program megvalósításában közreműködő személyek foglalkoztatásához.¹⁹

**1. TÁBLÁZAT: BÉRTÁMOGATÁS ÉS BÉRKÖLTSÉG-TÁMOGATÁS A CÉLCSOPORT KÖRÉBEN
2010-2012 KÖZÖTT MAGYARORSZÁGON (FŐ)**

Támogatás formája/év	2010	2011	2012
Bértámogatás	1497	1371	743
Bérköltség-támogatás	4868	4102	1257

Forrás: NFSZ (2013)

Az 1. számú táblázat adatai azt mutatják, hogy az amúgy is kevesebb decentralizált forrás a megváltozott munkaképességű álláskeresőket is érintette. 2010-hez viszonyítva, mind a két aktív eszköznél visszaesés következett be 2011-re, de drasztikusan 2012-ben csökkentek az értékek, amikor a bértámogatásban részesülők száma a felére, a bérköltség-támogatásban részesülőké pedig a negyedére esett vissza.

Véleményem szerint a megváltozott munkaképességű személyek nagyobb arányú foglalkoztatottságához jelentősen hozzájárulhatnak az **atipikus foglalkoztatási formák** is.²⁰ A célcsoport munkaerőpiaci integrációjához, a munkanélküliség mérsékléséhez és az inaktívak bekapcsolásához a munka világába különösen a részmunkaidő és a távmunka játszhat szerepet. Azért említem itt az állami támogatásoknál az atipikus foglalkoztatást, mert 2003-2006 között a részmunkaidő ösztönzésére támogatás volt igényelhető.²¹ Sajnálatos tény, hogy azért szűnt meg ez a forrás, mert a munkáltatók érdektelensége miatt az igénybevétel minimális volt.

¹⁸ A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. tv. 16. §, a 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet 11. §, az Európai Közösséget létrehozó szerződés 87. és 88. cikke alkalmazásában a támogatások bizonyos fajtáinak a belső piaccal összeegyeztethetőnek nyilvánításáról szóló 2008. augusztus 6-i 800/2008/EK bizottsági rendelet szabályozza a foglalkoztatás bővítését szolgáló bértámogatás nyújtásának feltételeit.

¹⁹ Ft. 19/B. § (3)

²⁰ Mindezt alátámasztja az a hazai kutatás is, amely szerint egy adott vállalatnál megváltozott munkaképességű személy alkalmazásának mértéke négy tényezőtől függ: második legerősebb pozitív hatású faktorként az alternatív munkavégzési rendszerben dolgozók számát jelölték meg (Könczei és tsai, 2002).

²¹ A részmunkaidős foglalkoztatás ösztönzése érdekében a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló (1991. évi IV.) törvény alapján, 2003. január 1-jétől támogatás volt nyújtható a Munkaerő-piaci Alap foglalkoztatási, illetve rehabilitációs alaprészből a részmunkaidőben történő alkalmazáshoz. A támogatás nyújtásának részletes feltételeit 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet tartalmazta.

A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható **költségvetési támogatások** célja a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának elősegítése, képzettségüknek és egészségi állapotuknak megfelelő munkavégzés feltételeinek biztosítása, a nyílt munkaerőpiacra való visszavezetésük érdekében adaptációs készségük fejlesztése, valamint az állapotukból adódó foglalkoztatási hátrányok kiegyenlítése. A pályázható támogatások alanyai rehabilitációs akkreditációval rendelkező munkáltatók. A 2012-es kormányrendelet²² megjelenésétől megszüntetésre került a háromféle akkreditációs tanúsítvány, és helyette egyet vezettek be, a tanúsítványok határozatlan időre szólnak. Mindez magával hozta a támogatási és az eljárási folyamat egyszerűsödését. A pályázat során az akkreditált munkáltató a megváltozott munkaképességű személyek tartós, vagy tranzit foglalkoztatásának vállalása esetén részesülhet költségvetési támogatásban. Kétféle támogatási költség számolható el: az egyik a megváltozott munkaképességű munkavállaló után fizetendő bérköltség, a másik a megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatásának a megváltozott munkaképességéből fakadó többletköltsége.

Bevezetésre került tehát a **tranzit-foglalkoztatás**, amely érdekeltté teszi a foglalkoztatókat a munkavállalók nyílt munkaerőpiacra történő visszavezetésében. A munkáltató maximum 3 évig foglalkoztathat ilyen jogcímen, csökkenő támogatási intenzitás mellett.²³ A támogatási időszakot követően cél a legalább 6 hónapos nyílt piaci foglalkoztatás, amely időszak alatt a munkáltatónak mentori szolgáltatást kell biztosítania. Az akkreditált munkáltatók **tartós támogatásra** is pályázhatnak, amelynek célja a megváltozott munkaképességű személyek képességeinek megőrzése, fejlesztése védett körülmények között. Ez a támogatási forma 2014-től három évre állapítható meg, de időtartama korlátozás nélkül meghosszabbítható.

A **munkahely-teremtési támogatás** keretében megváltozott munkaképességű munkavállalók rehabilitációs foglalkoztatása céljából, új munkahelyek létrehozására, illetve meglévő munkahelyek átalakítására is lehet pályázni. A támogatás az akadálymentesítés szempontjából jelenthet nagy segítséget, hisz a megváltozott munkaképességű munkavállalók által használt helyiségek, berendezések átalakítási kiadásaihoz, a szoftverek beszerzésének és érvényesítésének költségeihez használható fel.

Az **uniós forrásokat** illetően hazánkban a foglalkozási rehabilitáció egyik kiemelt projektje a TÁMOP 1.1.1. program,²⁴ amely közvetlen célja az egészségkárosodással élő megváltozott munkaképességű személyek számára olyan foglalkozási rehabilitációs szolgáltatások biztosítása volt, amely segíti a korábbi munkahelyre való visszatérést, vagy az újbóli elhelyezkedést. Célja volt továbbá a munkáltatók ösztönzése megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatására.

A TÁMOP 1.1.1. program teljes költsége meghaladta a 15 milliárd forintot, a résztvevők tervezett létszáma 12.600 fő volt, a tényleges bevonás közel 15.000 megváltozott munkaképességű személyben realizálódott.²⁵ A bevont személyek 80%-a részesült bérjellegű támogatásban, jelentős részük (93%-uk) valamiféle bérköltség támogatást kapott (2. táblázat). Képzéshez kapcsolódóan pedig a résztvevők 67%-a jutott támogatáshoz.

²² 327/2012. Kormányrendelet

²³ Tranzitfoglalkoztatásra azon megváltozott munkaképességű munkavállalókat lehet alkalmazni, akiket a komplex felülvizsgálat során B1 és C1 kategóriába soroltak.

²⁴ Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációjának és foglalkoztatásának segítése program (2008. március 1. – 2013. február 28.)

²⁵ Forrás: Bacsó Orsolya Nemzetgazdasági Minisztérium: „Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációjának és foglalkoztatásának segítése” című kiemelt projekt országos célkitűzései és eredményei. PPT: Konferencia a TÁMOP 1.1.1 program zárásáról. Kaposvár, 2013. január 31.

2. TÁBLÁZAT: TÁMOGATÁSOK - TÁMOP 1.1.1.

Bérjellegű támogatások	A projektbe bevontak közül bérjellegű támogatásban részesülők száma (fő)
Bértámogatás	778
Munkatapasztalat-szerzés céljából bérköltség támogatás	180
Munkagyakorlat-szerzés céljából bérköltség támogatás	7374
Munka kipróbálás céljából bérköltség támogatás	3599
Összesen:	11 931

Forrás: NGM

A program TÁMOP 1.1.1.-12/1 elnevezéssel folytatódik tovább 2015 júniusáig, annak felhasználható forrása 11,7 milliárd forint. A projekt eredményeként több mint 10.000 megváltozott munkaképességű személy munkaerőpiacon történő elhelyezkedését várja a kormány.²⁶ Ennek keretében a munkáltatók számára bérköltség-támogatás vehető igénybe. A támogatás a munkaadó részére, az általa minimum 4 órában foglalkoztatott, programban résztvevő után nyújtható. A támogatás határozott időre szól, amely során a munkabér és az azt terhelő szociális hozzájárulási adó 100%-ban támogatható.

Adókedvezmények

A társasági adóban az **adózás előtti eredményt csökkenti** legalább 50 százalékban megváltozott munkaképességű munkavállaló foglalkoztatása esetén személyenként, havonta a munkavállalónak kifizetett munkabér, de legfeljebb az adóév első napján érvényes minimálbér, feltéve, hogy az adózó által foglalkoztatottak átlagos állományi létszáma az adóévben nem haladja meg a 20 főt.²⁷ A személyi jövedelemadónál a tételes költségelszámolást alkalmazó mezőgazdasági őstermelő is csökkentheti (az e tevékenységből származó) bevételét, legalább 50 százalékban megváltozott munkaképességű alkalmazott foglalkoztatása esetén személyenként, havonta az alkalmazottnak fizetett bérrel.²⁸

Szociális hozzájárulási adó kedvezményre jogosultak egyrészt a munkáltatók a rehabilitációs kártya alapján, másrészt a foglalkoztatók megváltozott munkaképesség alapján. A megváltozott munkaképességű munkavállalók elsődleges munkaerő-piaci elhelyezkedésének támogatására, kompenzálására került bevezetésre hazánkban 2012 januárjától a **rehabilitációs kártya**.²⁹ A munkaadó adókedvezményt vehet igénybe a szociális hozzájárulási adóból, ha érvényes rehabilitációs kártyával rendelkező megváltozott munkaképességű személyt foglalkoztat.³⁰ A kedvezmény összege a munkavállaló részére kifizetett munkabér, de legfeljebb a minimálbér kétszerezésének 27 százaléka.³¹ A rehabilitációs kártya a foglalkoztatáspolitikai aktív eszköze, hisz alkalmazásával a munkáltatók ösztönzése, támogatása történik, tehát hatást gyakorol a munkaerőpiac működésére.

²⁶ <http://www.kormany.hu> (2013.04.03.)

²⁷ A társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996 évi LXXXI. törvény 7. § (1) v) alapján

²⁸ A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény (Szja.) 21. § 1) bekezdése alapján

²⁹ 2011. évi CXCI. törvény 26.§.

³⁰ 2004. évi CXXIII. tv 16/A. §)

³¹ 2013-ban maximum 52 920 Ft/hó

Szolgáltatási rendszer

Az egyértelműen megállapítható, hogy az eredményes munkaerő-piaci integráció érdekében nélkülözhetetlenek a foglalkozási rehabilitáció szolgáltatási rendszerei. Az anyagi jellegű kompenzáción túl elérhető szolgáltatásokkal, programokkal kell segíteni a munkáltatókat, amelyek célja az érdekeltség megteremtése. Ha hosszú távú, valós megoldásokat szeretnénk, **a munkáltatókat partnerként kell kezelni** és személyre szabott szolgáltatásokkal segíteni.³² Több területen is megjelentek új igények a szolgáltatási rendszerrel kapcsolatosan,³³ ezek közül a munkáltatókat érintők a következők:

- A megfelelő munkahely megtalálásának segítése. E célcsoportnál különösen fontos azt vizsgálni, hogy a munkahely és a munkavállaló kölcsönösen megfelelnek-e egymásnak.
- Munkáltatók megnyerése. A hátrányos helyzetű ügyfelek esetében még akkor is szükség van a munkáltatók befogadói attitűdjének erősítésére, ha egyébként az ajánlott személy minden szempontból megfelel a munkakör elvárásainak.³⁴
- A tartós foglalkoztatás alapját jelentheti a munkavégzés támogatása is. Ez elsősorban a fizikai, kommunikációs és egyéb akadályok elhárítását, valamint a munkáltatók és munkatársak felkészítését jelentheti a megváltozott munkaképességű dolgozó fogadására. Ugyancsak fontos lenne a konkrét személy igényeihez szükséges munkahely-, munkakörnyezet átalakítási, adaptálási feladatok megtervezésében, elvégzésében való segítségnyújtás.

2012-től az NRSZH **rehabilitációs szakigazgatási szervénél** érhetők el az egyes szolgáltatások mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára.³⁵ Az elsősorban akkreditált munkáltatókat célzó foglalkozási rehabilitációs szolgáltatások területe azonban kapacitáshiánnyal küzd, emellett területi lefedettségben, tudásbeli felkészültségben is nagyok a különbségek.

A NFSZ munkaügyi szervezetének munkáltatói **szolgáltatásaival** kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok sem túl kedvezőek. Általában csak a megyeszékhelyi kirendeltségek és szolgáltató központok rendelkeznek azokkal a szakemberekkel, tárgyi és technikai feltételekkel, amelyek hozzájárulhatnak a hátránykezeléshez. További probléma, hogy a korábban kialakított rehabilitációs mentorszolgáltatás és a Rehabilitációs Információs Centrum (RIC) sok helyen visszafejlődött, az átszervezésekből adódóan erőforrás elvonás is történt, nincsenek munkáltatói kapcsolattartók, akiknek a feladata lenne a munkaadók felkeresése, bevonása.

A szolgáltatásnyújtás további szereplői az alternatív munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó **civil szervezetek**.³⁶ Ezekre az egyes célcsoportok iránti erősebb elköteleződés jellemző, így legtöbb esetben ennek mentén alakultak a különböző szolgáltatásfejlesztések, amelyek célja a nyílt munkaerőpiacon történő elhelyezkedés elősegítése. A jelenleg fellelhető főbb szolgáltatás-

³² Jó példa erre az Egyesült Királyságban működtetett Jobcentre Plus szolgáltatás.

³³ Szellő (2009) 61-62o. alapján

³⁴ Hazai jó gyakorlatként említhető e téren a Salva Vita Alapítvány tevékenysége, amely keretében hosszú távú együttműködés megvalósítására törekszik azokkal a munkáltatókkal, akik – a vállalati társadalmi felelősségvállalás keretében – nyitottak az esélyegyenlőség elvének gyakorlatba ültetésére, és képesek a sokszínűség értéktérmető menedzselésére. A 2006-ban létrehozott Munkáltatói Fórum, valamint a 2010-ben életre hívott első, munkáltatókat tömörítő, esélyegyenlőségért küzdő szakmai és érdekvédelmi szervezet, a Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesület a munkáltatók elérésének újszerű és hatékony eszköze lehet.

³⁵ Lásd: A Hivatal foglalkozási rehabilitációs feladatköre. www.nrszh.kormany.hu

³⁶ Magyarországon 60-70 olyan civil szervezettel számolunk, amelyek alternatív munkaerő-piaci szolgáltatást biztosítanak megváltozott munkaképességű emberek számára.

módszertanok a Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott Munkaképességű Munkavállalóknak (4M), a Látássérült személyek foglalkozási rehabilitációs Programja (LFPR), a Komplex Munkaerő-piaci Szolgáltatás (KMP), a Támogatott Foglalkoztatás (TF), illetve az Integrált Foglalkoztatást Segítő Szolgálat (IFSSZ). Alapvető lépéseikben nem különböznek egymástól, de az egyes lépések során alkalmazott módszerek és eszközök célcsoport-specifikusak. Mindenképp kiemelendők a szolgáltatások közös, az állami ellátórendszerrel különböző jellemzői, hogy különös figyelemmel vannak a leendő munkáltatókra, azokat éppúgy ügyfeleiknek tekintik, mint az elhelyezkedni kívánó megváltozott munkaképességű személyeket. A civil szervezetek szolgáltatásainak az is erőssége, ami a munkaügyi szervezetenél hiányolható: a betanítási, valamint nyomon követési fázis. Probléma azonban, hogy a szolgáltatók területi lefedettségét tekintve nagy eltérések mutatkoznak, nagyobb részük a Dunántúlon működik. Két megyében (Bács-Kiskun, Komárom-Esztergom) egyáltalán nem elérhetők ezen civil szolgáltatások (Kovács, 2013).

A nyílt foglalkoztatás elősegítése érdekében meglátásom szerint feltétlenül szükség van a civil szervezetek szolgáltatásaira, egyrészt az állami szerveknél jellemző kapacitáshiány, másrészt a kompetencia hiánya miatt. Napjainkban egyre jellemzőbbé válik a hátránykezelés eszköztárának fokozatos bővülése, az újabb célcsoportok bevonása. Ezzel párhuzamosan megkezdődött a szakmai tapasztalatok, módszerek átadása, elindult a közös módszertani fejlesztés folyamata. Fontos fejlemény egy országos hálózat kialakítása, amelyben jelentős szerepet kapnak az alternatív civil szolgáltatók. E projekt címe „Rehabilitáció – Érték – Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram” a TÁMOP keretében.³⁷

Egyéb ösztönzők

A **pozitív ösztönzők** sorában megjelenő **vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR)** és a **munkahelyi sokszínűség** politikájának érvényesülése inkább a nagyvállalatok – azon belül is főként a nemzetközi nagyvállalatok – gyakorlatában jellemző. Az etikus magatartással kapcsolatos intézkedések nem direkt, közvetlen formában jelentenek előnyt a vállalatok számára. Azért éri meg ezt a szemléletet a gyakorlatban is alkalmazni, mert egyrészt pozitív légkört teremt a szervezeten belül, motiváló az alkalmazottak számára, kifelé pedig a jó megítélésen, hírnéven keresztül válhat hasznot hozóvá. Vagyis úgy vélem, a CSR és a sokszínűség szemléletének elsajátítása és gyakorlatba való átültetése akkor válhat igazán ösztönzővé egy munkáltató szempontjából, ha mindez erkölcsi „hozádékán” túl, anyagi szempontból is megéri számára. Márpedig ezt kutatások sora támasztja alá,³⁸ így a cél ebben az esetben az lehet, hogy erről figyelemfelkeltő kampányokat, tájékoztatást nyújtsunk a munkaadók felé. Megjelenik ugyanakkor az érzékenyítő, rábeszélő programok szerepe. Így válhat például egy megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatása egy társadalmi befogadást erősítő intézkedéssé, valamint a munkáltató számára is anyagi hasznot hozó döntéssé. Ez esetben tehát nem egymást kizáró, hanem épp hogy erősítő tényező a társadalmi felelősségvállalás és az anyagi megfontolás.

A társadalmi felelősségvállalás, munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség magyarországi helyzetének feltárásához egy 2010-es kutatás szolgálhat alapul (Tardos, 2011). Az esélyegyenlőség fejlesztésének akadályai közül a leggyakrabban említett gát³⁹ **a technikai feltételek hiánya**, amely megerősíti, hogy 2010 fókusztemája a munkáltatók számára a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásba való nagyobb bevonása volt. A felmérés leglátványosabb ered-

³⁷ Társadalmi Megújulás Operatív Program 5.3.8-11/A1-2012-0001. A konzorcium vezetője a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Kft.

³⁸ Pl.: Csányi (2006), Employers Forum on Disability (2007)

³⁹ A szervezetek egyharmadánál jelentkezett ez az indok, mint akadály.

ménye, hogy majdnem megduplázódott a megváltozott munkaképességű személyeket (17-ről 32 százalékra) és másfélszeresére nőtt a fogyatékkal élők foglalkoztató szervezetek aránya a két évvel ezelőtti eredményekhez képest. Ez a pozitív változás elsősorban a közép méretű szervezetek aktivizálódásának köszönhető.

A befogadó kultúra kialakításához nélkülözhetetlen, hogy a politika és intézkedések kidolgozói megfelelő **képzésben** részesüljenek, illetve, hogy a kollégák szélesebb körét is felkészítsék a megváltozott munkaképességű személyek befogadására (Tardos, 2011). Az mtd Tanácsadói Közösségének közelmúltban lefolytatott hazai kutatása kimutatta, hogy a vizsgált szervezetek többsége (62%-a) saját értékelése alapján még nem alakított ki befogadó szervezeti kultúrát.⁴⁰ Egyértelműen kirajzolódik az is, hogy a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának egyik sarkalatos akadálya az őket sújtó munkahelyi diszkrimináció, amely mögött elsősorban a munkáltatókban élő félelem, információhiány és az ezeken alapuló előítéletek húzódnak. Vagyis a problémakezeléshez kombinálni szükséges és érdemes az információnyújtást az attitűdformálással, érzékenyítéssel. E célok elérését rendkívül jól szolgálhatják bizonyos speciális képzési (alapvetően tréning) programok, amelyek két célcsoportot érinthetnek: egyrészt a munkaadókat, ezen belül a döntéshozó vezetőket, másrészt egy adott szervezet munkatársait.⁴¹

Az esélyegyenlőséget nem csak valló, hanem a gyakorlatban is megvalósító cégek, intézmények díjazása, **elismerése** is jelenthet egyfajta motivációt a munkáltatók számára. Ezen **díjak** segítik a pozitív kép kialakítását azokról a cégekről, amelyek nyitottá váltak egészségkárosodott/fogyatékos emberek befogadására. Az esélyegyenlőség, diszkrimináció mentesség eszméjének jelenléte a cég filozófiájában elősegíti a szervezet jobb társadalmi megítélését. A sokszínű munkahelyen pedig növekszik a toleráns, másságot elfogadó viselkedés. Ezzel gazdagodik a szervezeti kultúra és összetartó szervezeti team alakul ki. Ilyen magyarországi elismerés pl. a **„Befogadó Munkahely”, „Az Év Fogyatékoság-barát munkahelye”, az „Év Akadálymentes Munkahelye Díj”** vagy az ILO **„A sokszínű és befogadó munkahely, Best Practice, vállalati nagykövete”** kitüntető cím.

A magyar gyakorlatban **negatív ösztönzőnek a foglalkoztatási kvóta** minősül. Hazánkban 1987 óta működik kvótarendszer. A foglalkoztatási kötelezettséget nem teljesítő munkáltatók a hiányzó létszám után rehabilitációs hozzájárulást fizetnek, melynek mértéke az utóbbi években jelentősen emelkedett, a foglalkoztatásra kötelezett munkáltatók köre többször változott.

A jelenleg érvényes jogszabály alapján⁴² az a munkaadó köteles a megváltozott munkaképességű személyek foglalkozási rehabilitációjának elősegítése érdekében rehabilitációs hozzájárulást fizetni, akinél a foglalkoztatottak átlagos statisztikai állományi létszáma a 25 főt meghaladja, és az általa foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek átlagos statisztikai állományi létszáma nem éri el a létszám 5%-át (kötelező foglalkoztatási szint).⁴³ A munkaszerződés szerinti napi munkaidőnek a 4 órát el kell érnie. A rehabilitációs hozzájárulás mértéke 2010-től jelenleg is 964 500 Ft/fő/év.

⁴⁰ Ennek főbb elemei a következők: felsővezetői elköteleződés; vezetők, HR munkatársak célzott képzése; munkatársak, kollégák felkészítése; fizikai és kommunikációs akadálymentesítés; megváltozott munkaképességűek szerepelnek célcsoportként az esélyegyenlőségi tervben.

⁴¹ Erre jó példa az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezete (ILO) „A vállalatok társadalmi felelősségvállalása Magyarországon: küzdelem a társadalmi kirekesztés ellen a munkahelyeken” című projektje keretében 2006 során közép- és nagyvállalatok vezetői számára megvalósított program. Lásd: Tardos (2007).

⁴² A 2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról 23§ (1).

⁴³ Mentessülnek a rehabilitációs hozzájárulás fizetésének kötelezettsége alól a fegyveres és a büntetés-végrehajtási szervek.

A rehabilitációs hozzájárulás 2010. évi nagyarányú (közel hatszoros) megemelésének hatását több felmérés is vizsgálta.⁴⁴ Ezek alapján az látható, hogy a 2010-es évben 34%-kal kevesebb megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatása helyett fizették be a munkaadók a rehabilitációs hozzájárulást. Ez megerősítette azt a korábbi várakozást, hogy az összeg ilyen radikális emelése a költséghatékonyság és takarékoság elvének köszönhetően változást indukált a munkáltatói magatartásban, a munkaadók megoldásokat keresnek a megváltozott munkaképességű személyek szélesebb körű foglalkoztatására. Ezt követően azonban szinte egyáltalán nem nőtt a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási aránya, vagyis a megnövekedett hozzájárulás már nem ösztönzi újabb megváltozott munkaképességű dolgozók felvételét, sok cég egyszerűbbnek tartja, ha befizeti a büntetőadónak tekintett járulékot, mintsem érdemben megfontolná a foglalkoztatást.

Az NRSZH tájékoztatója szerint az adókedvezmények, támogatások igénybevétele nélkül is alacsonyabb a foglalkoztatás költsége a kötelező foglalkoztatási szintnek megfelelő létszámban, napi 4 órában történő alkalmazás esetén, mint a foglalkoztatás hiányában a munkáltatót terhelő rehabilitációs hozzájárulás éves költsége.⁴⁵ Ennek ellenére a kiskapuk keresése, az álmegoldások érvényesítése a jellemző, amely nagymértékben korlátozza a megváltozott munkaképességű személyek valós alkalmazását és fenntartja a gyakorlatban is a diszkriminációt. Ennek hátterében pedig vélhetően az ismeretlentől való félelem, a célcsoporttal szembeni egyes fantáziák dominálnak. Ahhoz tehát, hogy ne az ez irányú minimális speciális szaktudás teljes hiánya jellemezze a munkaerőpiac keresleti oldalát, szükség van egy olyan támogató szolgáltatási rendszerre is, amely egyrésztől korrekert tájékoztatást, informálást, másrésztől szemléletformáló programokat nyújt.

A hazai rendszer értékelése munkáltatói aspektusból

Egy megváltozott munkaképességű személy alkalmazása (vélt vagy valós) produktivitási és költségbeli kockázatokat jelent a munkaadó számára. ***A munkáltatónak akkor állhat érdekében megváltozott munkaképességű munkavállaló alkalmazása, ha olyan pozitív jellegű ösztönzőkkel találkozik, amelyek a ráfordításait oly módon csökkentik, hogy az hozzájárul a produktivitás (további) növeléséhez vagy olyan negatív ösztönzők lépnek életbe, amelyek ráfordításainál és lehetséges kockázatainál is nagyobb hátránnyal járnak.*** A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása három szempont egyikének teljesülése esetén elfogadott a munkáltató számára:

- ha a foglalkoztatott munkája a kívánt eredményt eléri, foglalkoztatása többletköltséggel nem jár;
- amennyiben teljesítménye elmarad a kívánt szinttől, támogatások, kedvezmények formájában kompenzációt kap;
- a nem foglalkoztatás jelentős anyagi hátránnyal (büntetéssel) jár.

Az első esetben, a sikeres rehabilitáció befejezése után a megváltozott munkaképességű személy további segítség nélkül az egészségesekkel azonos termelékenységű munkát tud végezni; így támogatása nem indokolt. A második esetben a csak részlegesen rehabilitált személy további foglalkoztatásához rendszeres támogatásra, kedvezményekre van szükség, hisz az egészségeseknél alacsonyabb termelékenységű munkát képes végezni.

⁴⁴ Szellő (2013), Tardos (2011): Foglalkozási Rehabilitációs TudásTár. <http://frtt.hu/emelkedett-a-megvaltozott-munkakepesseguek-foglalkoztatottsaga/> RehabJob Kft. értékelése: <http://frtt.hu/rehabjob-nem-bovul-a-megvaltozott-munkakepesseguek-foglalkoztatasa/> (2013.04.22.)

⁴⁵ NRSZH tájékoztató, 2014.

A hazai munkáltatói érdekeltségi rendszer első elemeként a **támogatásokat** vizsgáltam meg, amelyeknek kettős funkciót kell ellátniuk. Egyfelől hozzá kell járulniuk a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztathatóságának javításához, másfelől a tartós foglalkoztatás támogatásával elő kell segíteniük a megmaradt képességek minél teljesebb hasznosulását. Nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatók (integrált foglalkoztatás) esetén egy dél-dunántúli felmérés⁴⁶ munkaadói válaszai alapján az tapasztalható, hogy 60%-ban valamilyen anyagi jellegű támogatást vennének szívesen a célcsoport nagyobb arányú foglalkoztatása érdekében. Ez jelzi egyrészt, hogy anyagi nehézségekkel, sok esetben likviditási gondokkal küzdenek a kedvezőtlen gazdasági helyzet miatt, de rámutat arra is ugyanakkor, hogy pénzügyi szempontból közelítik meg ezt a kérdéskört, így a problémamegoldás is ilyen hangsúlyokat kíván. Nem elfogadható tehát, hogy forráshiányra hivatkozva – nem akkreditált munkáltatók számára – jelenleg csak a bértámogatás vehető igénybe, a kormányzati elköteleződés hiányát is érzékeltetve ezáltal.

Fontos és eddig hiányolt, a foglalkozási rehabilitációra összpontosító változás véleményem szerint, hogy a **tranzit foglalkoztatás** esetén a nyílt piaci foglalkoztatás jelenik meg elvárásként, amely maximálisan összecseng az uniós irányelvekkel. A sikeres tranzitáláshoz azonban szükség van a foglalkoztathatóságot javító szolgáltatások biztosítására és elérhetőségére, a nyílt piaci munkáltatói fogadókézségre, a folyamat alapjaként pedig a minősítési eljárás munkavégző képességekre irányuló vizsgálatokkal való kiegészítésére. Mindezek megléte nélkül ugyanis nem szankcionálható az az akkreditált munkáltató, aki a 3 év letelte után nem tudja sikeresen kihelelyezni a nyílt munkaerőpiacra megváltozott munkaképességű munkavállalóját. A támogatás lejárta után ebben az esetben az sejtethető, hogy megválnak foglalkoztatottjaitól, amely nyilván nem lehet célja ezen támogatási formának.

A másik elérhetővé váló költségvetési támogatás pedig a **munkahelyteremtést** célozza. Ez azt az úrt töltheti be, amely évek óta tapasztalható és a foglalkoztatás-bővülés egy jelentős gátjaként volt elkönnyelhető. Ez az intézkedés alapvetően az akadálymentesítéshez kapcsolható, fontos lenne ugyanakkor kibővíteni az igénybe vevői kört és nem csak az akkreditációval rendelkező munkáltatók számára elérhetővé tenni. Mindemelllett a foglalkoztatási kötelezettség és a támogatások alanyi körét átláthatóvá és harmonizálttá kell tenni, hogy azonos elvek alapján működjenek.

A **kedvezmények** körében a rehabilitációs kártya a volumenében legjelentősebb. Ez azonban nem egy általános támogatási eszköz, nem jogosult ugyanis a kártyára a rehabilitációs javaslattal nem rendelkező, rokkantsági ellátásban részesülők köre. Az a tény, hogy egy személy az adórendszer egyik elemében megváltozott munkaképességű személynek minősül a másikban pedig nem, több szempontból sem szerencsés: egyrészt diszkrimináló a munkavállalók szemszögéből, másrészt problematikus a munkáltató oldaláról. Könnyen belátható ugyanis, hogy a munkaadó ezt a (ráadásul még gyakran módosuló) rendszert nem tudja, és talán sokszor nem is akarja követni, fél, hogy megbírságot kifizetnek.

Harmadik esetben a munkáltató azért dönt megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatása mellett, mert különben olyan negatív ösztönzők lépnek életbe, amelyek ráfordításainál, kockázatainál is nagyobb hátrányt jelentenek. A nemzetközileg is általánosítható tapasztalat ellenére, miszerint a büntetések sem ösztönzik a munkáltatókat a kvóták kitöltésére,⁴⁷ a kötelező foglalkoztatás rendszere, mint negatív ösztönző jelen van a legtöbb európai ország gyakorlatában.⁴⁸

⁴⁶ Cseh (2013)

⁴⁷ További ellenérvek: nem érdemi, csak formális a foglalkoztatás; stigmatizáló, a negatív munkáltatói előítéleteket erősítő intézkedés.

⁴⁸ Kivéve Egyesült Királyság, skandináv államok.

A Szellő János által vezetett 2012-es országos kutatásunk eredményei alapján az mondható el, hogy a megemelt rehabilitációs hozzájárulás a tapasztalatok szerint azoknál a munkáltatóknál jelent komoly ösztönzést, akik létszámukra tekintettel nagyszámú kvóta (10-200 megváltozott munkaképességű munkavállaló között) foglalkoztatására kötelezettek. Ugyanakkor minél nagyobb a kvóta, annál valószínűbb, hogy a szervezet magasabb technológiai szinten működik, kialakult munkakultúrával rendelkezik, magasabb kvalifikációs igényvel lép fel, amit a kvóta feltételeinek megfelelő súlyosan egészségkárosodott munkavállalók új belépőként ritkán tudnak kielégíteni. E munkáltatóknál válik gyakorlattá a náluk megváltozott munkaképességű, a belső elvárásokat ismerő és annak eddig megfelelő munkavállalók belső áthelyezése, lehetőség szerinti megtartása.⁴⁹

A dél-dunántúli felmérésem alapján az tűnik ki, hogy a munkáltatók több, mint negyede a kvóta kötelezettség erejéig tervezi a jövőben az érintett célcsoporttal, amely az eszköz foglalkoztatásra ösztönző hatását mutatja (Cseh, 2013). Mint ahogy a kvóta foglalkoztatás-bővítő eredményét felmérő hazai kutatásunkból⁵⁰ is kiderül, az látható, hogy összességében a rehabilitációs hozzájárulás emelésének hatása a foglalkoztatásra, anomáliái és hiátusai ellenére is lényeges volt. Becsléseink szerint 2009. évhez viszonyítva a kötelező foglalkoztatás országosan közvetlenül legalább 15 000 megváltozott munkaképességű munkavállaló munkaerőpiaci támogatás nélküli foglalkoztatását segítette elő a nyílt munkaerőpiacon. A hozzájárulásból befolyt összeg közvetve biztosítja a költségvetésből adható támogatást közel 40 ezer munkavállaló számára.

A munkáltatók ösztönzésére alkalmazott eszközök között a támogatásokon, kedvezményeken és a kötelező foglalkoztatáson túl **szolgáltatásokat** is találhatunk. Tapasztalatok szerint mindkét állami szervezetnél a korrekt, személyre szabott munkaadói szolgáltatásnyújtás helyett inkább az ügyintézés hivatali jellege dominál, a munkaadókat célzó szolgáltatási formák a gyakorlatban nem, vagy csak elvétve működnek.

Valós, a munkáltatókat partnerként tekintő, őket komplex szolgáltatásokkal elérő programokkal a **civil szféra munkaerő-piaci szolgáltatói** jelennek meg. Ők vagy önállóan, általában egy-egy megváltozott munkaképességű célcsoportra specializáltan, kisebb munkáltatói kört elérve tevékenykednek, vagy szolgáltatás-megrendelés formájában nyújtanak szolgáltatásokat jelenleg még mindkét szereplő (NRSZH, NFSZ) számára.⁵¹ Ez utóbbi esetben azonban nincsenek meg a velük szemben támasztott egységes minimumkövetelmények, mint ahogy hiányzik a szolgáltatások hatékonyságmérése is. Azt látjuk, hogy az alternatív munkaerőpiaci szolgáltatások a mai napig nem tudtak megerősödni, egységes elvek, standardok szerint működni, a finanszírozásuk bizonytalan. E téren reménytelen fejlemény a 2013-ban létrehozott országos szakmai és módszertani központ, amely a foglalkozási rehabilitáció szereplői között – NRSZH, alternatív munkaerőpiaci szolgáltatók, szakpolitikai döntéshozók – ösztönzi és koordinálja a szakmai párbeszédet, valamint elősegíti a munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek egységes minőségű szolgáltatási színvonalának létrehozását.

*

A megváltozott munkaképességű személyek véleményem szerint tehát akkor kapnak reális esélyt a munkaerőpiacon, ha a munkáltatók ösztönzésére alkalmazott eszközök változatosak (anyagi és speciális jellegűek) és mértéküket sikerül a leküzdendő hátrányok és felmerülő kockázatok mértékével egyensúlyba hozni. Konklúzióm szerint a munkáltatói érdekeltségi rendszer egyes elemei kiépültek ugyan hazánkban, de ezek hatékonysága, ösztönző ereje nem megfelelő,

⁴⁹ Szellő (2013)

⁵⁰ Szellő (2013)

⁵¹ Jelenleg, forráshiány miatt az alternatív munkaerő-piaci szolgáltatóktól való szolgáltatás-megrendelés akadózó.

nem szolgálják kellő hatékonysággal a foglalkozási rehabilitációt. A munkáltató számára az anyagi teher csökkentése és az ismeretnyújtás/attitűd formálás együttes alkalmazása volna ugyanis a leginkább ösztönző a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának növelésére. Hangsúlyozni kell ugyanakkor, hogy a célcsoport nagyobb arányú munkaerőpiaci részvétele, tartós foglalkoztatása konjunktúra esetén várható.

Irodalomjegyzék:

Csányi Zsuzsanna (2006): A sokszínűség ereje- fogyatékkal élő munkavállalók alkalmazása. Budapest, Salva Vita Alapítvány.

Csányi Zsuzsanna (2008): 4. kulcsterület: A befogadó munkáltatói magatartás erősítésének lehetséges eszközei. A.) A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásával szembeni munkáltatói ellenállás legmarkánsabb okai. Az érintett személyek alacsony foglalkoztathatóságán kívüli tényezők feltárása. „A közép- és hosszútávú stratégia a megváltozott munkaképességű munkavállalók nyílt foglalkoztatásának bővítésére” című stratégia számára készült helyzetértékelő tanulmány.

Cseh Judit (2013): Munkáltatói befogadó készség a Dél-dunántúli régióban. In: Szretykó György (szerk.): A válságok természetrajza: kiutak és alternatívák. Tanulmánykötet. Comenius Kft., Pécs, 359-374. o.

Employers' Forum on Disability (2007): Realising Potential. Disability confidence builds better business. Ithaca (USA), Cornell University ILR School.

Kovács Anikó (2013): A foglalkozási rehabilitáció középtávú stratégiája a nemzeti és közösségi irányelvek mentén. Készült az NPM Új Közmenedzsment Tanácsadó és Szolgáltató Betéti Társaság, valamint a PDCA Tanácsadó és Szolgáltató Betéti Társaság megbízásából, a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért közhasznú Nonprofit Kft. megrendelésére. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Non-profit Kft., Bp.

Könczei Gy. - Komáromi R. - Keszi R. - Vicsek L. (2002): Kutatási záró tanulmány a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásáról a TOP 200 adatbázis alapján. (az OFA/XCVIII-73.sz. kutatási szerződése alapján). Kézirat. Budapest, OFA.

<http://www.ofa.hu/hu/munkaugyi+kutatasok+1.html> (2011.06.18.)

KSH (2012): Megváltozott munkaképességűek a munkaerőpiacon, 2011. Központi Statisztikai Hivatal, Bp.

NFSZ (2013): Az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök fontosabb létszámadatai 2012-ben. Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat Nemzeti Munkaügyi Hivatal.

http://nfsz.munka.hu/engine.aspx?page=full_AFSZ_A_foglalkoztatapolitikai_eszkozok_mukod (2014. 04. 28.)

Szellő János (szerk) (2013): A rehabilitációs kvóta és hozzájárulás hatása a munkáltatók befogadói magatartására Magyarországon. Kutatási zárótanulmány. Készült a „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány támogatásával. PTE, Pécs. Kutatásvezető: Szellő János, a kutatásban közreműködött még: dr Barakonyi Eszter, Cseh Judit.

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

Tardos Katalin (2007): „A befogadó és sokszínű munkahelyekért” képzési program tapasztalatairól. Budapest, ENSZ ILO.

Tardos Katalin (2011): Esélyegyenlőség és sokszínűség a munkahelyeken. A munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás II. országos benchmark felmérésének összefoglaló tanulmányai. Budapest, mtd Tanácsadói Közösség. http://www.mtdtanacsado.hu/Tardos_1.pdf (2012.09.05.)

Vissza a tartalomjegyzékhez

HORTOVÁNYI LILLA – FERINCZ ADRIENN

AZ INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS TECHNOLÓGIÁK HATÁSA A MUNKAHELYI TANULÁSRA

Az információs és kommunikációs eszközök jelentős fejlődésen mentek keresztül az elmúlt években. A vállalati tudás menedzsmentje is nehezen elképzelhető megfelelő IKT eszközök nélkül. Mégis, annak vizsgálata, hogy pontosan mi is az IKT eszközök hatása a munkahelyi tanulásra, nem kellő mértékben feltárt terület. Kutatásuk során a szerzők az IKT eszközellátottságot, valamint a munkahelyi tanulási folyamatok kapcsolatát vizsgálták 62 szervezetben. Az eredmények rávilágítottak arra, hogy sem a túl kevés, sem a túl sok eszköz nem eredményez optimális tanulási, tudásátadási környezetet. A szervezet tanulási képességének növeléséhez, a szervezet feladataihoz, folyamataihoz illeszkedő IKT eszközöket kell választani. A szervezeti tagoknak képesnek kell lenniük ezeket az eszközöket megfelelően használni, végül motiválnak is kell lenniük abban, hogy valóban ki is aknázzák a funkcionalitásukban rejlő lehetőségeket, előnyöket.

Bevezetés

Korunk dinamikus, turbulens gazdasági és társadalmi környezetének eredménye a tudás alapú társadalom. Mind az egyéni, mind a vállalati szintű versenyképesség alapja a tudás. A szervezetek számára kulcsfontosságú képességgé vált, hogy milyen mértékben képesek saját tudást létrehozni, és azt hogyan tudják kezelni, megőrizni, fejleszteni és újrafelhasználni annak érdekében, hogy növelhessék versenyképességük.

Napjaink társadalmában a tudás meghatározó erőforrássá vált (DeCarolis, & Deeds, 1999). A kutatók egy része a tartós versenyelőnyt elsősorban a nem anyagi jellegű erőforrásoknak tulajdonítja, mert nemcsak értékesek és ritkák, de legfőképp nehezen másolhatók. Ennek következtében a tudás vállalati erőforrásként értelmezhető, s manapság tudástókeről (Toffler, 1993), tudástranzferről (Drucker, 1993) beszélhetünk. A stratégiai menedzsmentben is előtérbe került a tudásalapú nézőpont, ha és amennyiben a tudást a stratégiaiilag legfontosabb erőforrásként kezeljük (Grant, 1996; Balaton et al., 2010).

A modern infokommunikációs eszközök (a továbbiakban, mint IKT eszközök) katalizátor szerepet tölthetnek be a tanulás és tudásátadás fejlődésében, hiszen általuk az hatékonyabb és egyben hatásosabb is (Balaton, 1988). Teece (2000) szerint azonban az IKT technológia ritkán válhat tartós versenyelőny forrásává részben azért, mert a versenytársak képesek a másolására, sőt hangsúlyozza, hogy a tudásmenedzsment 70%-át az emberek, 20%-át a folyamatok, és csupán a fennmaradó 10%-át teszi ki a technológia. Annak ellenére, hogy a legtöbb kutató arra figyelmeztet, hogy ne a technikai oldalra helyezzük a hangsúlyt a tudásmenedzsmentben, a valóságban mégis ez a gyakoribb (Szabóné Fenyvesi, 2007:16).

Hortoványi Lilla, adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet,
lilla.hortovanyi@uni-corvinus.hu

Ferincz Adrienn, doktorandusz, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet,
adrienn.ferincz@uni-corvinus.hu

Jelen kutatási műhelytanulmány az „EIT KIC társulásokban történő magyar részvétel és partneri közreműködés támogatása” (EITKIC_12-1-2012-0001) c. átfogó kutatási program támogatásával jött létre.

Következésképp, bár a technológia nagyon fontos, akkor is csupán egy eszköz, ami kiegészíti és segíti a szervezet tagjai közötti tudásmegosztást, de nem helyettesíti azt. Ezért a szerzők munkájuk során arra a kérdésre keresték a választ, hogy *a szervezetek IKT készsége mennyiben járul hozzá a sikeres munkahelyi tanuláshoz, az egyéni és a szervezeti szintű fejlődéshez.*

A tanulás és a tudás szerepe

A tudás nem más, mint „az amit tudunk” (Grant, 1996). A tudás fogalma elválaszthatatlan magától a tanulástól. Jellemzői többek között átruházhatóság, felhalmozhatóság, kisajátíthatóság, specializáltság és közvetlen kapcsolódás az értékteremtéshez (Drótos, 2006). A tudás azáltal gyarapodik, hogy alkalmazzák, azaz egy adott szituációban megszerzett tudás egy másik szituációban kerül felhasználásra (Singley és Anderson, 1989).

A munkahelyi tanulás az oktatási környezeten kívül jelenik meg és nem egy formális, szervezett oktatási program keretei között, ezért a tanulók gyakran nincsenek is tudatában a tanulási folyamatnak. Ebből adódik, hogy a munkahelyi tanulást leginkább csak retrospektív módon vizsgálhatjuk, visszatekintve a tanulási eredményekre, valamint azon tudattalan helyzetekre, melyek hozzájárultak az eredmények létrejöttéhez.

A tudásmegosztást nem lehet erőszakkal kiváltani, csak ösztönözni és irányítani (Gibbert & Krause, 2002). A vállalatok számára az egyik legnagyobb kihívás, hogyan ösztönözzék az alkalmazottaik tudásátadását, illetve a tudás megosztását (Bock et al., 2005). A tudásmegosztás során azonban kiemelkedő szerepe van az együttműködő felek közötti kapcsolat erősségének, valamint irányának (gyenge vagy erős, pozitív vagy negatív). Hortoványi és Szabó (2006) azt találták, hogy a kollaboratív tanulás (gyenge, ám pozitív kapcsolat esetén) lesz legtöbb a felek közötti tudás cseréje, illetve új tudás létrehozása. Ezen megfigyelés arra vezethető vissza, hogy az egyedi tudásforrás értékesebb, mint az, amit mindenki ismer (Burt, 2004; Granovetter, 1973). Amikor divergensen gondolkodó, különböző emberek lépnek interakcióba és integrálják az információikat, nagyobb tudásforráshoz férnek hozzá ezáltal (De Dreu & West, 2001; van Knippenberg et al., 2004).

Fontos továbbá azon felismerés is, hogy amennyiben két személy kapcsolata erős és egyben negatív, akkor tudásátadás nem jön létre közöttük. Tudásátadás kikényszeríthető gyenge negatív kapcsolat esetében is, ám ekkor a felek a csupán a „szükséges” minimumot osztják meg egymással, vagy éppen csak egyirányú tudásáramlás jön létre. A tényleges együttműködés alapvető feltétele továbbá a pozitív kapcsolat, ami megteremti közöttük egyrészt a bizalmat, másrészt a kommunikáció lehetőségét (Hortoványi és Szabó, 2006). A kooperáció kutatások eredménye annak megállapítása is, hogy a tudásátadás hatékonysága akkor a legnagyobb, ha a csoport tagjai egy közös cél érdekében cselekednek, működnek együtt (Bakacsi, 1990; Szabóné Fenyvesi, 2003).

Az IKT szerepe a tudásmenedzsmentben

Az információtechnológia a kommunikációs média és eszközök széles skáláját foglalja magában, melyek összekötik az információs rendszereket és embereket, többek között a hangposta, e-mail, videokonferencia, Internet, groupware és vállalati intranet, autós telefonok, fax, személyes digitális asszisztensek stb.

A tudásmenedzsment az egyéni tudást azonosítja és átülteti egy kollektív szervezeti tudásba (pl. a legjobb gyakorlatok kódolása és megosztása révén), amely ezáltal segíti a szervezetet a piaci versenyben való helytállásban (Hackbarth 1998). A tudásmenedzsment rendszerek feladata, hogy az irányított szervezeti tudást kezelő informatikai rendszereket csoportosítsa. Davenport

és Prusak (1998) alapján minden tudásmenedzsment projekt célja az alábbi három közül az egyik:

- A tudás láthatóvá tétele és a tudás szerepének megmutatása a szervezetben, legtöbb esetben térképek, sárga oldalak és a hypertext eszközök segítségével.
- Tudás-intenzív kultúra kialakítása a viselkedés ösztönzésével és aggregálásával, mint például a tudásmegosztás szemben az egyéni felhalmozással; a tudás proaktív keresése.
- Tudás infrastruktúra kiépítése nemcsak technikai rendszerekkel, hanem az emberek közötti kapcsolatokkal – adott tér, idő és eszközök mentén – hogy kölcsönhatásba lépjenek és együttműködjenek.

Kutatási módszertan

A kutatás ötvözi a kvalitatív és kvantitatív módszertant. Az adatfelvétel kvalitatív módszerrel ment végbe, azonban az elemzés során a kutatók a kvalitatív adatokat, kvantitatív adatokká konvertálták. Az elemzésbe bevont 62 vállalat kiválasztása során alapvetően a kis- és középvállalkozások (KKV) munkahelyi tanulással kapcsolatos viszonyának megismerése volt a cél, de a vizsgálat kibővítése céljából néhány multinacionális vállalat egy-egy önálló részlegét is megvizsgálták a kutatók. A kiválasztás során alapvető szempont volt, hogy az elemzésbe bevont szervezetek, illetve egységek legalább 15, de maximálisan 250 főt foglalkoztassanak. Az esetek alapját (kvalitatív adatfelvétel) a felsővezetői interjúk, vállalati dokumentumok és publikus forrásokból elérhető információk adták. Fontos kiemelni, hogy a szolgáltatási szektor jelentősen intenzívebbnek mondható a tudásátadás szempontjából, amelyet a kutatók is figyelembe vettek a vállalatok kiválasztása során. Ezt összegzi az 1. táblázat.

1. TÁBLÁZAT: A MINTA IPARÁG SZERINTI MEGOSZLÁSA

Iparág	Számosság	Eloszlás (%)
Gépipar	6	9,7
Egyéb ipar	13	21,0
Informatika	10	16,1
Közszolgáltató	10	16,1
Pénzügyi és számviteli szolgáltatás	6	9,7
Egyéb szolgáltató	17	27,4

A kvalitatív adatfelvétel során a kutatók szó szerint legépeltek az interjúszövegeket, mely szöveges adatok először kvalitatív módszerrel kerültek elemzésre. Ennek eredményeként a kutatók 16 db változót azonosítottak, melyek mentén súlyozták egy 1-5-ig terjedő skálán a 62 esetet, azokat külön megfigyelési egységként kezelve. Az 1-től 5-ig terjedő skálán az 1-es értékkel jelölték a legkevésbé, 5-össel pedig a leginkább releváns szempontokat. Ezen skálázás segítségével a kutatók az esetekre épülő kvalitatív adatokat kvantitatív adatokká transzformálták, és ez lehetővé tette, hogy egyesüljenek a kvalitatív és a kvantitatív kutatás erősségei. A transzformáció eredményeként létrejött egy 62-szer (n) 16-os (p) adattábla.

A szakirodalom számos módszert ajánl adatredukcióra. Ilyen például a főkomponens vagy faktorelemzés, de figyelembe véve Kovács (2009) és Szabó (2012) ajánlását kutatók jelen dolgozatban a sokdimenziós skálázást (MDS) alkalmazták.

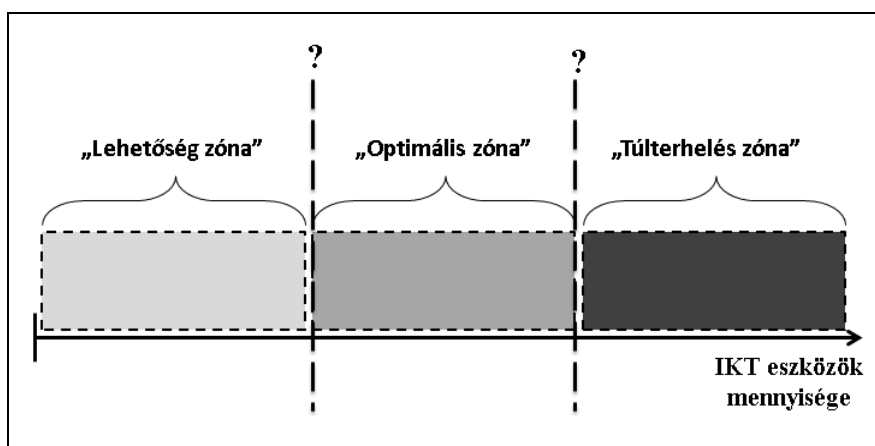
Eredmények az IKT eszközök tekintetében

Szerzők az IKT eszközök hatásának vizsgálata kapcsán három lehetséges kimenetet azonosítottak a szervezet tagjai számára hozzáférhető IKT eszközök mennyiségének a függvényében.

1. **Lehetőség zóna:** a szervezet információs és kommunikációs eszközök nagyobb mértékű használatával tovább fejleszthetné a tudásmenedzsmentjét, mert jelenleg nem rendelkezik az igényeinek megfelelő IKT eszközökkel és/vagy tagjai nem megfelelően használják ki ezen eszközöket.
2. **Optimális zóna:** az az ideális állapot, amikor az elérhető információs és kommunikációs eszközök hatékonyan képesek támogatni a szervezetben a tudásmegosztást.
3. **Túlterhelés zóna:** már túl van az optimális zónán, azaz a szervezet már túl sok információs és kommunikációs eszközzel rendelkezik és használ, mely az alkalmazottaknak felesleges feladatokat, túlzott adminisztrációt és frusztrációt okoz. A frusztráció oka többnyire arra vezethető vissza, hogy a használt rendszerek vagy nem teljesen integráltak (elszigetelt információt, tudást tárolnak), vagy mert a szervezet tagjai nem sajátították el készség szintjén alkalmazásukat.

Az 1. ábra az előbb bemutatott három lehetséges kimenetet mutatja be egy tengely mentén, az IKT eszközmennyiség függvényében.

1. ÁBRA: IKT ESZKÖZÖK LEHETSÉGES HATÁSA A MUNKAHELYI TANULÁSRA A MENNYISÉG FÜGGVÉNYÉBEN



Arra a kérdésre, hogy hol található a tudásmegosztás optimális zónája az IKT eszköz mennyiség és a tudásmegosztás mértékének függvényében a szerzők négy egymástól jól elkülöníthető típusú szervezetet azonosítottak az optimális zónán kívül (2. ábra):

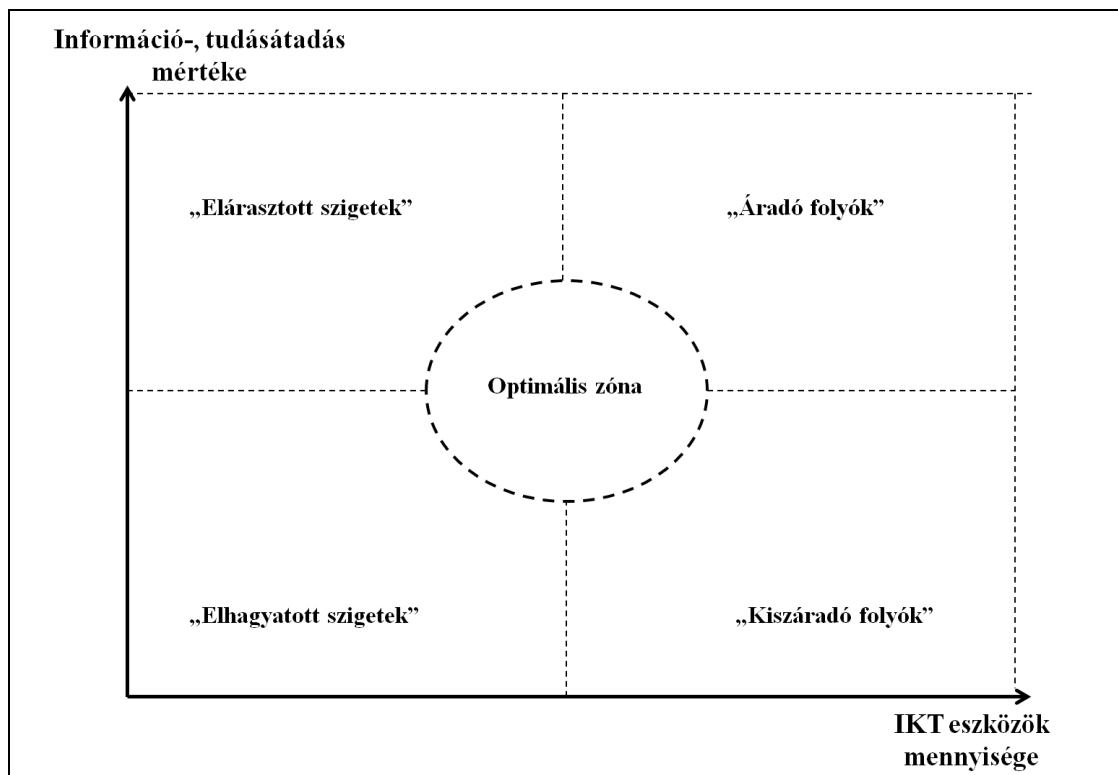
1. **Elhagyott szigetek** esetében a tudás szigetszerűen van jelen a szervezetben, mely szigetek egymással nincsenek összekötve. Annak érdekében, hogy a szervezet az optimális zónába léphessen elkerülhetetlen a beruházás – a megfelelő – IKT eszközökbe, amelyek megteremtik a szervezet optimális mértékű IKT készülségét. Önmagában az eszköz fizikai elérhetősége nem elégséges feltétel, mert a szervezet tagjainak tudniuk és akarniuk is kell használni ezen eszközöket.
2. **Elárasztott szigetek** esetében a tudás szintén szigetszerűen van jelen a szervezetben, azonban itt a szervezet tagjai különböző, legtöbbször informális csatornákon, sokszor egymással párhuzamosan információáradattal terhelik egymást. Annak érdekében, hogy innen átléphessen egy szervezet az optimális zónába ez eddig elszór-

tan lévő tudás megosztásának teret kell biztosítani (pl. IKT audittal) miközben a redundáns és egyben párhuzamosan futó információt is ki kell szűrni.

3. **Kiszáradó folyók** esetében a szervezet tagjai nem használják kellő mértékben a rendelkezésükre álló IKT eszközöket. Előfordulhat, hogy „túl sok” az elérhető/használandó rendszer, de az is lehetséges, hogy a szervezet tagjai nem motiváltak ezek használatának elsajátítására. Például a tárgyi és szoftveres infrastruktúra kialakításakor figyelmen kívül hagyták a szervezeti tagok, s ezáltal a szervezet valós igényeit. Ennélfogva teljes körű alkalmazkodást kíván meg a szervezet tagjaitól, akik lényegében ellenállnak. Annak érdekében, hogy innen átléphessen egy szervezet az optimális zónába szintén elkerülhetetlen a rendelkezésre álló eszközök felülvizsgálata. Azokat az IKT eszközöket kell meghagyni a szervezet számára, amelyek valóban elősegítik a tudásmegosztást. Végül fel kell oldani a munkavállalók ellenállását motivációjuk erősítésével.
4. **Áradó folyók** esetében az alkalmazottak az információ-megosztás tekintetében túlterheltek pontosan azért, mert túl sok eszköz/rendszer áll a rendelkezésükre. Az áradó folyók elnevezés – ellentétben a kiszáradó folyók elnevezéssel – arra utal, hogy az alkalmazottak igyekeznek használni is ezeket a rendszereket, de ez túl sok időt és energiát követel meg a részükről. Ebből adódóan többségük túlterhelt, valamint frusztrált. Annak érdekében, hogy innen átléphessen egy szervezet az optimális zónába ismételt az IKT készültségének felülvizsgálata, optimalizációja szükséges. Azaz integráltabb eszközök használatára kell áttérnie, kiiktatva a felesleges rendszereket, továbbá csökkenteni a párhuzamos, s ezért felesleges információ- és tudásmegosztást.

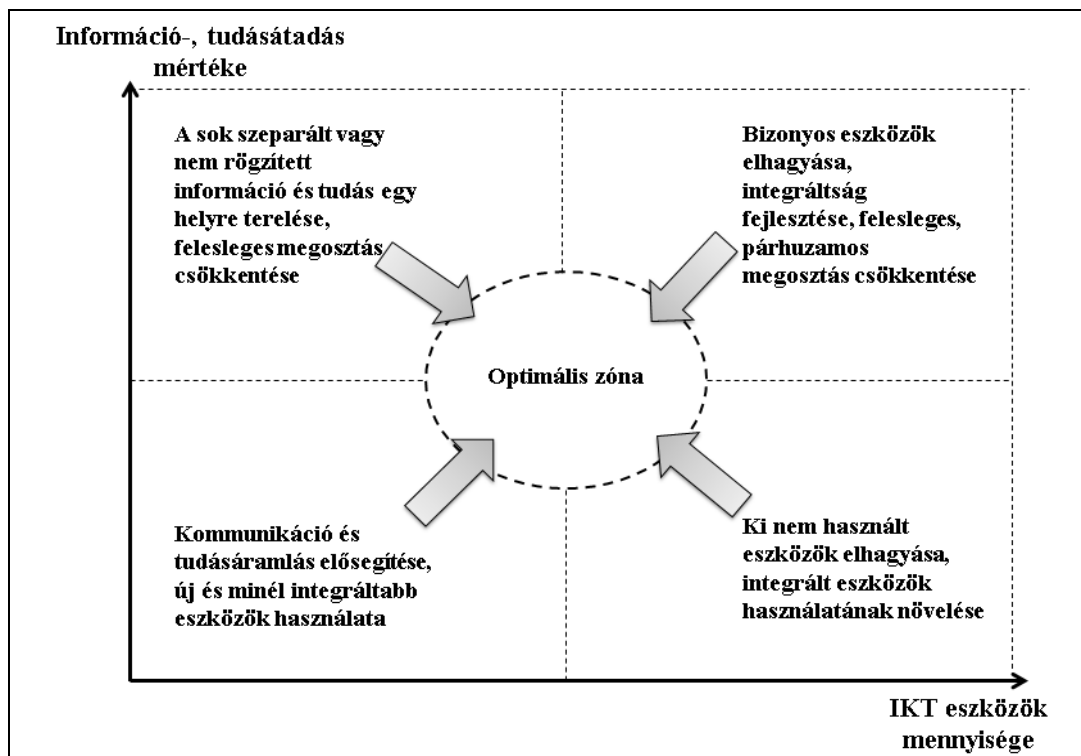
A szervezet számára optimális zóna elérése sokszor azért hiúsul meg, mert a testreszabási költségek a szervezet méretével arányosan, de nem lineárisan növekednek.

2. ÁBRA: TUDÁSÁTADÁS KIHÍVÁSAI AZ IKT ESZKÖZÖK MENNYISÉGÉNEK FÜGGVÉNYÉBEN



Ezen állapot azonban dinamikusan változik, amennyiben a szervezet vezetése elkötelezett a változtatás mellett. A kutatók az optimális zónában tehát IKT készülségről, míg az optimális zónán kívül IKT készületlenségről beszélnek. A 3. ábra azokat az akciókat foglalja össze, amelyek segítenek az optimális zóna kialakításában.

3. ÁBRA: TUDATOS ELMOZDULÁS AZ OPTIMÁLIS ZÓNA IRÁNYÁBA



A szervezet tagjai nemcsak egymáshoz viszonyulhatnak negatív, illetve pozitív érzelmekkel, hanem az IKT eszközök irányában is. Rendszerint az eszközökkel szemben megjelenő féltelmek és ellenállás az, amely nemcsak az eszközök használatát, hanem ezzel magát a munkahelyi tanulást és tudásmegosztást is gátolni fogja. Ez különösen fontos tényező abban az esetben, amikor egy új eszközt, rendszert kíván a szervezet bevezetni.

A kutatás egyik fő megállapítása, hogy nemcsak a tanulási, tudásátadási képesség megléte szükséges, hanem elengedhetetlen az is, hogy a munkatársak motiválva legyenek a rendszerek megfelelő szintű használatára, új rendszerek alkalmazására, illetve az új tudás elsajátítására, és ne érezzenek bizonytalanságot a munkavégzéssel kapcsolatban. Ez a felismerés megerősíti, hogy az optimális eszközellátottság (IKT készülség) önmagában nem elegendő a sikeres tanuláshoz.

Ennek a felismerésnek igen fontos gyakorlati következményei vannak.

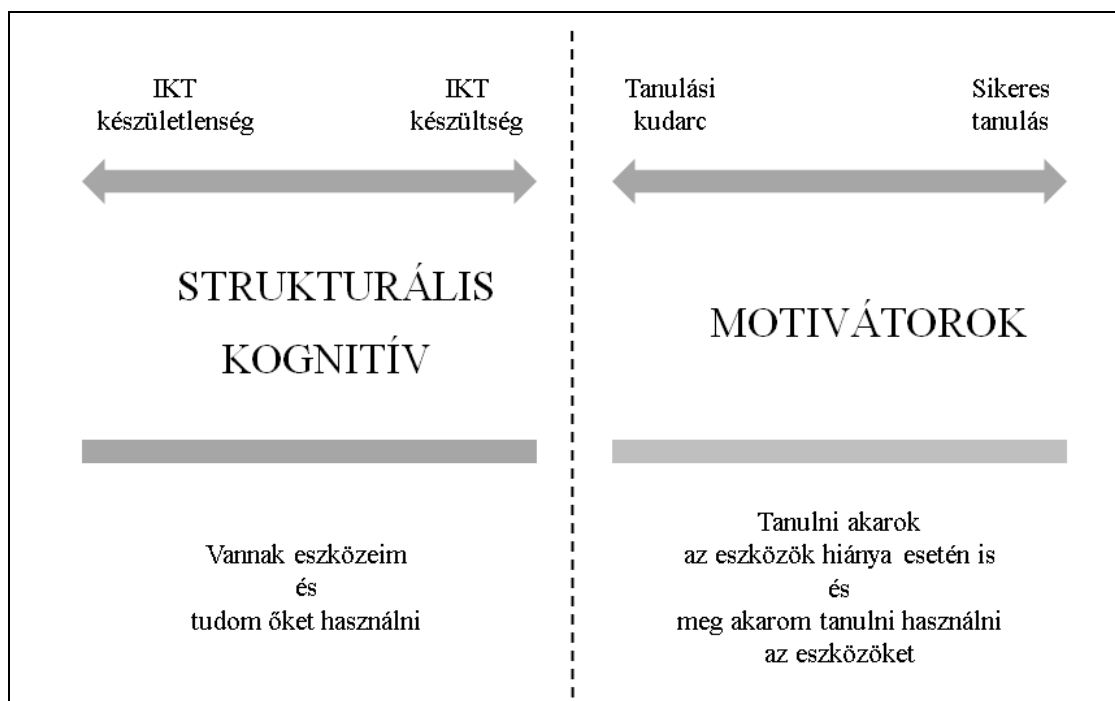
- Sikeres tanulás akkor valósul meg, amennyiben az egyén motivált: felismeri, hogy tudásának megosztása, újrahasznosítása során ő is tanulni fog.
- A sikeres tanulás ellenpontja a tanulási kudarc, amikor az egyén nem akar, vagy nem érez késztetést sem a tanulásra, sem az eszközök használatára tudása tárolásához és megosztáshoz. A tudásátadás kizárólag minimális mértékben kényszeríthető ki (formai elvárásoknak, kötelezettségeknek való megfeleléssel).
- Ahogyan IKT készülség (optimális eszközellátottság) nem eredményez önmagában tanulást, úgy ennek az ellentéte, az IKT készületlenség, azaz az optimális zónán kívüli pozíció esete, még önmagában nem eredményez tanulási kudarcot, hiszen az egyén

lehet annyira motivált, hogy önerőből, például „kutatómunka” által szerezze meg a szükséges tudást.

- Amennyiben a megfelelő eszköz hiánya párosul a motiváció hiányával, akkor az IKT készületlenség nagymértékben gátolhatja, sőt meg is akadályozhatja, illetve ellehetetleníti a sikeres tanulást függetlenül attól, hogy az egyén ténylegesen képes lenne, azaz kognitívan kész befogadni az új tudást.

A 4. ábra ezen eredményeket rendszerezi.

4. ÁBRA: IKT KÉSZÜLTSG ÉS A SIKERES TANULÁS VISZONYA



Összegzés

A szerzők arra akérdésre keresték a választ, hogy az információs és kommunikációs technológia fejlődése miként hat a munkahelyi tanulásra, tudásmenedzsmentre.

A kutatók 62 vállalati gyakorlat kvalitatív és kvantitatív elemzésével vizsgálták, hogy milyen mértékben hat az IKT eszközellátottság mértéke a munkahelyi tanulásra.

A kutatás fontos eredménye, hogy rámutatott, hogy nem megfelelő szervezeti tanulás esetén az IKT eszközök egyszerre jelentenek lehetőséget, másfelől veszélyt a tanulás sikertelenségének fokozásához. Lehetőség, amennyiben az alábbi tényezőket betartjuk:

1. A tanulás strukturális dimenziója tekintetében az IKT eszközök lehetőséget teremtenek a munkahelyi tanulásra. A túl sok, vagy túl kevés rendszer elégedetlenséget keltenek az alkalmazottakba. Túl sok rendszer esetén az egyes rendszerek használata nem valósul meg, bizonyos elemek elmaradnak, vagy nem kerülnek használatra. Túl kevés rendszer esetén jellemzően a vállalati tudás rögzítése, tárolása és előhívása sérül. Az első esetben a párhuzamos rendszerek felszámolására, illetve az egyes rendszerek integrálására van szükség. A második esetben a hiányzó eszközök, vagy funkciók pótlásával orvosolható az elégedetlenség.

2. Az elégedetlenség további forrása a tanulás kognitív dimenziójára vezethető vissza, miszerint – bár ritkán vallják be – a felhasználók nem tudják megfelelően használni a rendelkezésükre álló rendszereket. Ez általában a nem megfelelő rendszerbevezetések következménye. A gyakran burkolt vagy akár nyílt ellenálláshoz is vezető elégedetlenség csökkenthető, illetve megszüntethető, amennyiben a rendszerbevezetések, frissítések megfelelő oktatási és támogatási funkcióval egészülnek ki. Ezek gyakran nem egyszeri tevékenységek, hanem egy hosszabb idejű támogatási és dokumentációs feladatot is jelent.
3. A szervezet IKT készsége nagyban segíti a munkahelyi tanulást, azonban a tanulás motivációs dimenziója, vagyis a tanulás sikerességét csak támogatja, és nem közvetlenül idézi azt elő. Aki valóban tanulni akar, az workarounds segítségével is képes lehet rá, ám ebben az esetben egyéni és nem szervezeti szintű tanulásról beszélhetünk.

Összességében a dinamikusan fejlődő információkommunikáció számos lehetőséget teremtett a munkahelyi tanulás, tudásmenedzsment támogatására, azonban ezek számos esetben éppen gátként jelentkeznek, mert nem megfelelően használják őket. Nem kapcsolódik megfelelően össze az eszközök technikai tudása a felhasználók kognitív és motivációs tulajdonságaival, és az IKT eszközök bevezetése és fejlesztése is gyakran „a több, az jobb” elvet követi. Annak érdekében, hogy az IKT eszközök valóban a munkahelyi tanulást támogassák, és ne gátként szolgálnak, további interdiszciplináris kutatásokra van szükség, mely jobban feltárja a humán-számítógép együttműködések átalakulását.

Irodalomjegyzék:

- Bakacsi Gyula (1990): Magatartási eredetű zajok a szervezeti kommunikációban. *Vezetéstudomány* 4, 5-13. o.
- Balaton Károly (1988): *Műszaki-Gazdasági Tájékoztató* 3., 285-294. o.
- Balaton Károly, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk, Szabó Zsolt Roland & Tari Ernő (2010): *Stratégiai Menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bock, G-W. - Zmud, R. W. - Kim, Y-G. - Lee, J-N. (2005): Behavioural Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*. 29. 1. pp. 87-111.
- Burt, R. (2004): Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*. 110. pp. 349-399.
- Davenport, T. H. - Prusak, L. (1998): *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- De Dreu, C. K. - West, M. A. (2001): Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making. *Journal of Applied Psychology*. 86, pp. 1191–1201.
- DeCarolis, D. M. & Deeds, D. L. (1999): The Impact of Stocks and Flows of Organisational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry. *Strategic Management Journal*. 20. pp. 953-968.
- Drótos György (2006): Áldás vagy átok? – Információtechnológia a tudásmenedzsment kezdeményezésekben. In Noszkay, E. (szerk.): *Megragadni a megragadhatatlant... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani közelítésben.* N&B Kiadó, Budapest: 60-73. o.
- Drucker, P. (1993): *Post-capitalist society*. Harper Collins Publishers, New York.
- Gibbert, M. - Krause, H. (2002): Practice exchange in a best practice marketplace. In Davenport, T. - Probst, G.: *Knowledge management case book*. John Wiley & Sons, New York, pp. 68-85.
- Granovetter, M. S. (1973): The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. 78. pp. 1360-1380.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 17. Special Issue, pp. 109-122.

- Hackbarth, G. (1980): The Impact of Organizational Memory on IT Systems. In: Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems, E. Hoadley and I Benbasat (eds.), August 1998, pp. 588-590.
- Hortoványi Lilla & Szabó Zsolt Roland (2006): .Society and Economy. 28. 2. pp. 165-179.
- Singley, M. K. - Anderson, J. R. (1989): The Transfer of Cognitive Skill. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Szabó Zsolt Roland (2012): Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség Magyarországon 1992 és 2010 között. Aula Kiadó, Budapest.
- Szabóné Fenyvesi Éva (2003): A tudásmenedzsment jelenléte a magyarországi vállalatoknál. Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén, (AVA nemzetközi konferencia). Debrecen, 2003. április 01-02. ISBN: 963 472 721 2
- Szabóné Fenyvesi Éva (2007): Együttműködés és versengés a tudásmegosztás során. Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Teece, D. (1998): Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. California Management Review. 40. 3. pp. 55-79.
- Toffler, A. (1993): Hatalomváltás. Tudás, gazdaság és erőszak a XXI. század küszöbén. Európa Kiadó, Budapest.
- Van Knippenberg, D.- De Dreu, C. K. W. - Homan, A. C. (2004): Work group diversity and group performance. An integrative model and research agenda. Journal of Applied Psychology. 89. 6. pp. 1008-1022.

Vissza a tartalomjegyzékhez

KUN ATTILA

A „SZOCIÁLIS” JELENTÉSTÉTELRE VONATKOZÓ ÚJ EURÓPAI UNIÓS SZABÁLYOZÁS TERVEZETE – MUNKAJOGI KONTEXTUSBAN

Általános meggyőződés, hogy a „tisztes foglalkoztatás” keretfeltételeit alapvetően a munkajog biztosítja. Ez nyilvánvalóan így is van, ugyanakkor egyre nagyobb figyelmet kap a nemzetközi szakirodalomban az a tény, hogy egyrészt a munkajog mellett számos egyéb innovatív jogi megoldás befolyásolhatja a munkáltatói attitűd alakulását, másrészt a munkajog maga is számos egyéb jogterülettel (pl. közbeszerzési jog, gazdasági jog) állhat intenzív kölcsönhatásban céljai elérése érdekében. Közvetetten, rezponzív jelleggel tehát számos jogi (és ún. puha jogi) technika szolgálhatja a munkajogi jellegű célok (pl. tisztességes foglalkoztatás) realizálását, illetve a munkajogi megfelelés ügyét. A publikáció szerzője csupán egy ilyen újszerű jogi megoldásra mutat rá, amely alapvetően a vállalati önszabályozás (vállalati felelősségvállalás) irányából kezd mind határozottabban felkerülni az EU-s és tagállami jogalkotás „étlapjára” is. Ez a jelenség pedig az úgynevezett „szociális jelentéstétel”. Az írás apropóját az adja, hogy az Európai Bizottság – hosszas viták után – 2013 közepén előállt azon új jogalkotási javaslatával, miszerint bizonyos nagyvállalatok számára előírná a releváns nem pénzügyi információk közzétételét, biztosítva ezáltal az egyenlő versenyfeltételeket az Unió egészében. A javaslat fő célja a vállalatok átláthatóságának növelése. A cikk bemutatja e javaslat hátterét, előzményeit és lényegét, illetve rávilágít a tágabb összefüggésekre és az esetleges munkajogi kontextusra.

A szociális jelentéstétel mibenléte

Legáltalánosabb megközelítésben a nem pénzügyi (egyéb elnevezésekkel: szociális, fenntarthatósági, CSR stb.) jelentéstétel nem más, mint a vállalat nem pénzügyi („non financial”) tevékenységéről és teljesítményéről (környezeti, szociális, jóléti, fenntarthatósági, vállalatirányítási stb.) összegyűjtött, felmért és bizonyos indikátorok mentén értékelt – adott esetben hitelesített vagy minősített, tanúsított – információk köznyilvánosság számára való strukturált feltárása és kommunikálása. Másképpen: a fenntarthatósági jelentéskészítés a szervezet fenntartható fejlődés elérése érdekében kifejtett teljesítményének mérése, közzététele, valamint a belső és külső érintett (stakeholder) csoportok irányában való elszámoltathatóvá tételre irányuló gyakorlat. Szociális jelentéstétel alatt tehát kifejezetten a formális, rendszerezett, célzott nyilvános nem pénzügyi beszámolót értjük.

A jelentéstétel útján egy vállalat illusztrálni tudja, hogy a szervezet hogyan befolyásolja a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos elvárásokat, valamint az ilyen létező elvárások hogyan és mennyiben befolyásolják a szervezetet. Mint ilyen, a szociális jelentés voltaképpen a vállalat szociálpolitikájának és fenntarthatósági illetve CSR-stratégiájának fontos eleme. Emellett a jelentéstételhez vezető út legalább olyan fontos, mint maga a jelentés. A jelentéstétel ugyanis a szociális – és érintetti (stakeholder) – dialógus, illetve a szervezeti tanulás új dimenzióit nyithatja meg a vállalatok életében.

Kun Attila tanszékvezető egyetemi docens, Károli Gáspár Református Egyetem.

A jelentéstétel jól mutatja azt a globális trendet, miszerint mind nyilvánvalóbbá válik, hogy a pénzügyi kimutatások csupán egy részét ragadhatják meg a valós vállalati kockázatoknak és értékteremtési lehetőségeknek, miközben egy vállalat megítélése mind jobban függ olyan immateriális tényezőktől is, mint a stratégia, márka és hírnév, energia/erőforrás-hatékonyság, szociális teljesítmény stb. A jelentéstétel célja főként a nem pénzügyi teljesítmény önértékelése, illetve a más szervezetekkel való összemérés lehetőségének megalapozása. A nem pénzügyi jelentéstétel elleni fő ellenvetés egyébként az, hogy ennek elkészítése extra adminisztrációs teherrel és költséggel jár a vállalatok számára. A fő dilemma tehát a rövid távon jelentkező költségek és hosszabb távon elvárt, remélt előnyök összevetésében, kalkulálásában áll.

Egy adat szerint a világ 250 legnagyobb vállalatának ma már mintegy 80%-a tesz közzé nem pénzügyi jelentést. Ezért szokás azt mondani, hogy a globális nagyvállalatok körében a jelentéstétel ma már sokkal inkább bevett rutin, nem pedig kivételes jelenség.⁵² A Globális Jelentéstételi Kezdeményezés (GRI) a világ legnagyobb jelentéstételi keretrendszer, amelyet 2011-ben mintegy 2300 vállalat használt.⁵³ A társadalmi és környezetvédelmi információ közzétételére vonatkozóan több nemzetközi keret létezik, többek között ilyen a GRI (Globális Jelentéstételi Kezdeményezés). Bár a szociális jelentéstételnek nincs univerzális, mindenki által elfogadott globális sztenderdje, a GRI de facto igen közel került e minőséghez.

Egy becslés szerint körülbelül 2500 európai vállalat tesz közzé jelentéseket, és ezzel világszinten vezető szerepe van az EU-nak. Fejlődésben van a jelentések független tanúsításának gyakorlata is.

A szociális jelentéstétel és a (munka)jog lehetséges kapcsolatáról

A nem pénzügyi jelentéstétel és a munkajog lehetséges kapcsolata (avagy a piaci átláthatóság szabályozási ideája) azon az elméleti pilléren alapul, hogy a vállalat nem pénzügyi – így szociális, munkaügyi – teljesítményének, gyakorlatának átláthatóvá, nyilvánossá tétele jelentős – bár kétségtelenül csupán közvetett – motivációt jelenthet a vonatkozó vállalati politikák fejlesztésére vonatkozóan. Azaz a transzparencia katalizálhatja a helyes, szociálisan felelős és jogkövető működést is. A jogi szabályozás pedig a transzparencia megkövetelésével – értsd például: kötelező szociális jelentéstétel – indirekt módon jelenthet gyújtópontot, ösztönzőt a jogkövetésre, felelős működésre.

A transzparencia útján való illetén jellegű szabályozás ugyan még relatíve újnak tekinthető a munkajogi gondolkodásban, az már számos egyéb jogterületen került alkalmazásra és hozott eredményeket. Ilyen például a környezetvédelmi jog, a fogyasztóvédelmi jog, a pénzügyi szabályozás vagy az élelmiszerbiztonság. E területeken is nyilvánvalóvá lett téve, hogy a transzparencia megkövetelése nem öncélú, hanem közvetetten mindig önmagán túlmutató, távlatibb, érdemi közpolitikai célokat ambicionál. Például az élelmiszerek csomagolásán azok tápértékének és egyéb tulajdonságainak kötelező feltüntetése nem pusztán a fogyasztó tájékoztatását szolgálja, hanem végső soron ösztönözni kívánja az egészséges táplálkozást, illetve a jobb termékek gyártását. Hasonló megfontolások állnak a kötelező szociális jelentéstétel koncepciója mögött is. A munkakörülményeket, vállalati szociálpolitikát érintő kötelező közzététel elméletileg reflexív, rezponzív módon visszahat a szervezeti kultúrára, megalapozva a menedzsment szemléletének pozitív irányú változását és ösztönözve a tisztességesebb, felelősebb foglalkoztatás gyakorlatát.

⁵² Van Wensen, K. – Broer, W. – Klein, J. – Knopf J. (2011): The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union. CREM/Adelphi, p. 24.

⁵³ <https://www.globalreporting.org>

Mindezek szellemében munkajogi vonatkozásban három fő elméleti funkcióját lehet megkülönböztetni a transzparencia útján való szabályozás technikájának: 1. elősegítheti a munkaerőpiac jobb működését (a fokozottabb átláthatóság, informáltság jegyében); 2. támogathatja a munkajogi megfelelést (compliance) és 3. előmozdíthatja a jogon túli önkéntes felelősségvállalást.

A jelentéstétel lehet önkéntes vagy jogilag kötelező. Ugyan a jelentéstétel világszerte nagyrészt még önkéntes (illetve csupán „puha jogi” eszközökkel stimulált), mind egyes országokban, mind az EU szintjén fontos és innovatív jogfejlődés van folyamatban e téren.

A jogilag kötelező jelentéstétel mellett szólnak bizonyos mennyiségi és minőségi érvek is. Mennyiségi szempontból fontos lenne a jelentéstevő vállalatok számának növelése abból a célból, hogy a nem pénzügyi jelentéstétel csakugyan szerves, elemi része legyen a 21. század üzleti kultúrájának. Ugyanakkor az önkéntes jelentéstétel eredményei nem kellően meggyőzőek (a folyamatosan pozitív változások ellenére sem). Elmondható, hogy relatíve lassan nő a jelentéstevő vállalatok száma, viszonylag kevesen alkalmaznak nemzetközileg elfogadott indikátorokat, szabványokat és független ellenőrzést, illetve kevesen fedik le jelentéseikben a teljes ellátási, alvállalkozói láncot. Ami a minőségi aspektust illeti, az önkéntes jelentéstétel létező gyakorlatával szemben számos aggály fogalmazható meg. Jelenleg a legnagyobb problémát talán a sokféleség jelenti: rengeteg az egymástól eltérő jelentéstételi kezdeményezés és standard, hiányzik a vállalati jelentések közötti valamiféle minimális koherencia, összehasonlíthatóság és konvergencia. Mindez piactorzító hatással is bírhat, kontraproduktív lehet.

Összességében az a benyomás alakult tehát ki, hogy a pusztán piaci ösztönzők nem feltétlenül eléggé hatékonyak, így jogi beavatkozásra lehet szükség annak érdekében, hogy a jelentések kielégítsék a nem pénzügyi információk iránti egyértelműen és fokozatosan növekvő – civil társadalmi, befektetői, üzleti stb. – igényt (bár ez az igény is kétség kívül egyenetlen és hullámszerű).

Általánosságban tényként leszögezhető, hogy az utóbbi években számos fejlemény mutat a jelentéstétel valamiféle „jogiasításának”, kötelezővé tételének trendje felé. Például mind több ország teszi kötelezővé a jelentéstételt valamilyen módon (pl. Franciaország, Dánia, Egyesült Királyság).

A jelentéstétel EU-jogi keretei

A Európai Unióban a számviteli irányelvek⁵⁴ az éves és a konszolidált éves pénzügyi beszámolók és jelentések elkészítésével foglalkoznak. Ezek az irányelvek 2003-ban akként módosultak, hogy az EU ösztönzi a közepes és nagyvállalatokat, hogy a 2005-ös üzleti évtől kezdve a pénzügyi eredményekről szóló jelentés kiegészítéseként a társadalmi felelősségvállalás területén vállalt szerepükről is jelentsenek.⁵⁵ A módosító irányelv Preambulumának 9. pontja szerint „.....Az információ nem korlátozható a társaság üzletmenetének pénzügyi vonatkozásaira. Elvárt, hogy adott esetben ez a társaság fejlődésének, jövedelmezőségének és helyzetének megértéséhez szükséges környezetvédelmi és szociális aspektusok elemzéséhez vezessen. [...] Mindazonáltal számításba véve a pénzügyi beszámolás e területének fejlődő jellegét, valamint a meghatározott méretet el nem érő vállalkozások előtt álló lehetséges akadályokat, a tagállamok választhatják azt, hogy eltekintenek az ilyen vállalkozások üzleti jelentése esetében a nem pénzügyi információk szolgáltatásának kötelezettségétől.”

⁵⁴ A Tanács 1978. július 25-i negyedik irányelve a meghatározott jogi formájú társaságok éves beszámolójáról (78/660/EGK); a Tanács 1983. június 13-i hetedik irányelve az összevont (konszolidált) éves beszámolóról (83/349/EGK).

⁵⁵ Az Európai Parlament és a Tanács 2003/51/EK irányelve (2003. június 18.) a meghatározott jogi formájú társaságok, a bankok és más pénzügyi intézmények, illetve biztosítóintézetek éves és összevont (konszolidált) éves beszámolóiról szóló 78/660/EGK, 83/349/EGK, 86/635/EGK és 91/674/EGK irányelvek módosításáról.

Látható, hogy ez irányelv egyfelől nem „önértékként”, csupán a pénzügyi kockázatok kontextusában ajánlja a szociális jelentést, másfelől eleve rendkívül nagy mozgásteret biztosít a tagállamoknak. Konkrétan az úgynevezett negyedik irányelv módosított 46. cikke (1) bekezdésének b) pontja úgy rendelkezik, hogy adott esetben és a vállalat fejlődésének, teljesítményének vagy helyzetének megértéséhez szükséges mértékben az üzleti jelentésnek tartalmaznia kell a nem pénzügyi információkat, beleértve a környezetvédelem és a *foglalkoztatás* kérdéseire vonatkozó információkat is. A negyedik irányelv 46a. cikke ezenkívül a tőzsdén jegyzett vállalatok által készítendő vállalatirányítási nyilatkozat tartalmára vonatkozó szabályokat tartalmaz. Hasonló szabályokat tartalmaz az úgynevezett hetedik irányelv is.

A hatályos szabályozás tehát nem konkrét nem pénzügyi jelentéstételi követelményeket fogalmaz meg, hanem csupán minimalista jellegű elvárásokat rögzít, ráadásul olyan általános megfogalmazásban (lásd: „szükséges mértékben”), amely nem segítette elő az egységes jogértelmezést. A nem pénzügyi információk közzétételének a számviteli irányelvekben alkalmazott jelenlegi szabályozásáról így elmondható, hogy az nem volt kellőképpen hatékony. Az érdekelt felek többsége úgy vélhette, hogy a fentebb bemutatott kötelezettség nem eléggé egyértelmű. Mindezek miatt az elmúlt évek során egyértelművé vált, hogy a szabályozás továbbfejlesztésére, finomhangolására és fokozottabb harmonizációra van szükség, mely igény ráadásul egybecseng az EU új átfogó célkitűzéseivel is (pl. EU 2020, az inkluzív, fenntartható és hosszú távú növekedés és foglalkoztatás stratégiája).

Egyes EU-tagállamok a szociális jelentésekre vonatkozó olyan követelményeket vezettek be, amelyek túlmutatnak a jelenlegi uniós jogszabályokon. Az egymástól jelentősen eltérő különféle nemzeti követelmények egyrészt az expanzív és innovatív jogfejlődés jelei, másrészt viszont fennáll a lehetősége annak, hogy az eltérő nemzeti követelmények plusz nehézségeket és költségeket jelentenek a több mint egy tagállamban működő vállalatok számára. Általánosságban elmondható, hogy a heterogén nemzeti szabályozási modellek a jogi keretek európai unióbéli fragmentálódását idézték elő.

Jelentősen eltérnek a nemzeti modellek a jogi kötelezés „keménysége” alapján. Néhány tagállam a „számolj be vagy indokolj” (comply or explain) modelleket részesítette előnyben (pl. Dánia). Itt a vállalatok választhatnak a beszámoló elkészítése vagy a beszámolóképzés mellőzése indokainak megadása között. Más tagállamok konkrét, adott esetben igen részletes jogi kötelezettségeket vezettek be (pl. Franciaország). A szabályozás célcsoportja is eltérő. A legtöbb tagállam a nagyvállalatokra összpontosít, míg mások kizárólag bizonyos tőzsdén jegyzett vállalatokra (pl. eleinte Franciaország) vagy állami tulajdonú vállalatokra (pl. Svédország) koncentrálnak. Különbségek mutatkoznak a jelentéstétel lehetséges módjai között is. Néhány tagállam a már meglévő nemzetközi iránymutatásokra – vagy azokra is – hivatkozik (pl. Dánia, Svédország), míg más tagállamok saját nemzeti jelentéstételi iránymutatásokat dolgoznak ki (pl. Franciaország).

A Bizottság az egységes piaci intézkedéscsomagban⁵⁶ elismerte, majd a „A vállalati társadalmi felelősségvállalásra (CSR) vonatkozó megújult uniós stratégia (2011–2014)” című közleményben⁵⁷ megismételte, hogy valamennyi ágazatban van lehetőség a társadalmi szempontokkal és a környezetvédelemmel kapcsolatban a vállalatok által szolgáltatott információk átláthatóságának javítására az egyenlő versenyfeltételek biztosítása érdekében. Ennek tükrében a 2011-ben megújult EU-s CSR-stratégia egyik meghatározó szabályozási kötelezettségvállalása a nem pénzügyi jelentéstétel megerősítésére irányult. A nem pénzügyi jellegű átláthatóság tehát kulcsfontosságú eleme a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak. A Bizottság már e közleményben előíranyozta,

⁵⁶ „Egységes piaci intézkedéscsomag – Tizenkét mozgatórugó a növekedés serkentéséhez és a bizalom növeléséhez”, COM (2011) 206, pp. 15. .

⁵⁷ COM (2011) 681, végleges, 2011. október 25.

hogy jogalkotási javaslatot terjeszt elő a valamennyi ágazat vállalatai által nyújtott társadalmi és környezetvédelmi információk átláthatóságáról.

A fentiekkel összhangban az Európai Parlament „Vállalati társadalmi felelősségvállalás: elszámoltatható, átlátható és felelősségteljes üzleti magatartás, fenntartható fejlődés”⁵⁸, valamint „Vállalati társadalmi felelősségvállalás: a társadalmi érdekek előmozdítása és a fenntartható és inkluzív fellendüléshez vezető út”⁵⁹ című állásfoglalásaiban is elismerte, hogy szükség van az átláthatóság növelésére ezen a téren, és felkérte a Bizottságot, hogy terjesszen elő jogalkotási javaslatot erre vonatkozóan.

Az EU új szabályozási tervezete

A fentebb vázolt szakpolitikai célokra tekintettel – alapos konzultációk és hatásvizsgálatok után⁶⁰ – 2013 közepén a Bizottság előállt tárgyban jogalkotási javaslatával.⁶¹ A javaslat bizonyos nagyvállalatok számára előírja a releváns nem pénzügyi és a sokszínűséggel kapcsolatos információk közzétételét, biztosítva ezáltal az egyenlő versenyfeltételeket az Unió egészében. A javaslat célja a vállalatok átláthatóságának növelése azzal, hogy a közzétett nem pénzügyi információk relevanciája, konzisztenciája és összehasonlíthatósága erősödjön. Ez voltaképpen a már létező – és fentebb bemutatott – követelmények szigorítását és pontosítását jelenti. Ugyanakkor a javaslat egyensúlyt keresett a vállalatok átláthatóságának és elszámoltathatóságának fokozása iránti igény, illetve az adminisztratív terhek indokolatlan növekedését elkerülni szándékozó kívánság között.

A javaslat szabályozási filozófiája egy rugalmas és nem egy gyökeres változtatást igénylő megközelítést követ. A vállalatok a meglévő nemzeti vagy nemzetközi beszámolási kereteket is alkalmazhatják, és továbbra is lesz mozgásterük az általuk követett gyakorlat tartalmának meghatározása terén, illetve rugalmas keretek között választhatják meg az információközlés hasznos és releváns módjait. Amennyiben a vállalatok úgy vélik, hogy egyes szakpolitikai területek rájuk nem vonatkoznak, lehetőségük lesz arra, hogy álláspontjukat megindokolják, és nem kell minden áron kidolgozniuk valamilyen politikát az adott területre vonatkozóan.

A javaslat nem új irányelv formájában készült, hanem a már említett úgynevezett negyedik társasági jogi irányelv 46. cikke és a hetedik irányelv 36. cikke módosításának formájában. A tervek szerint 2017-ben kellene először a vállalatoknak az új szabályok szerint jelenteni.

A kötelezettek köre

Mivel a kisebb vállalatok számára általában nagyobb nehézséget jelent az információk összegyűjtése, elemzése és jelentése, az új követelmények nem vonatkoznának egy meghatározott méret alatti vállalatokra. Konkrétan a kötelezettség csak azokat a vállalatokat terheli, amelyek munkavállalóinak átlagos létszáma meghaladja az 500 főt, és amelyek 20 millió EUR-t meghala-

⁵⁸ Jelentés a vállalati társadalmi felelősségvállalásról: elszámoltatható, átlátható és felelősségteljes üzleti magatartás, valamint fenntartható növekedés (2012/2098(INI)); Jogi Bizottság.

⁵⁹ Jelentés a vállalati társadalmi felelősségvállalásról: a társadalmi érdekek előmozdítása és a fenntartható és inkluzív fellendüléshez vezető út (2012/2097(INI)) Foglalkoztatási és Szociális Bizottság.

⁶⁰ Pl.: két nyilvános konzultáció, 16 fős ad hoc szakértői csoport, az érdekelt felek és a tagállamok képviselőinek részvételével tartott számos megbeszélés, hatásvizsgálat.

⁶¹ Javaslat AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS IRÁNYELVE a 78/660/EGK és a 83/349/EGK tanácsi irányelvnek a nem pénzügyi és a sokszínűséggel kapcsolatos információknak bizonyos nagyvállalatok és vállalatcsoportok általi közzététele tekintetében történő módosításáról, Európai Bizottság COM/2013/0207 final – 2013/0110 (COD). 2013. 04. 16.

dó mérlegfőösszeggel vagy 40 millió EUR-t meghaladó nettó árbevétellel rendelkeznek. Becslések szerint az új előírás mintegy 18 000 vállalatot érintene az EU-ban (ami körülbelül hétszerese a jelenleg önként jelentést tevő vállalati körnek). Fontos kiemelni, hogy a javaslat ágazatsemleges, azaz minden ágazatban irányadó.

Mivel az érintett vállalatok és vállalatcsoportok némelyike önkéntes alapon már készít részletes nem pénzügyi jelentéseket, e vállalkozásokat nem terheli a nem pénzügyi beszámoló üzleti jelentésbe foglalására vonatkozó kötelezettség. Ennek feltétele az lenne, hogy a jelentés ugyanarra a pénzügyi évre vonatkozik, legalább a jelen irányelv által megkövetelt tartalommal bír, és azt az üzleti jelentéshez csatolták.

Kiegészítő szabály, hogy a javaslat mentesíti a leányvállalatokat a kötelezettség alól, feltéve hogy a mentesített vállalat és leányvállalatai valamely másik vállalat üzleti jelentésében össze vannak vonva, és a konszolidált éves üzleti jelentés megfelel a követelményeknek. Az információkat tehát vállalatcsoport szinten lehetne közzétenni.

Megjegyzést érdemel, hogy a vonatkozó rendelkezések javasolt módosításainak hatálya akkor is ki fog terjedni az Európai Unió szabályozott piacain jegyzett vállalatokra, ha azok valamely harmadik országban vannak bejegyezve.

A jelentés tárgya

A „miről” kell jelenteni kérdésre a javaslat nem taxatív jellegű, részletes paramétereket ad. Cél, hogy a vállalaton belüli és a befektetők és egyéb érdekelt felek általi döntéshozatal szempontjából okvetlenül hasznos információkra összpontosítson a beszámoló. A normatervezet szövege ezt aképpen határozza meg, hogy az üzleti jelentésnek valós áttekintést kell adnia a társaság üzletmenetének fejlődéséről és teljesítményéről, illetve helyzetéről, azon főbb kockázatok és bizonytalanságok leírásával együtt, amelyekkel a társaság szembesül. Az áttekintésnek a társaság üzletmenetének fejlődéséről és teljesítményéről, illetve helyzetéről kiegyensúlyozott és átfogó, az üzleti tevékenység kiterjedtségével és összetettségével összhangban álló elemzést kell nyújtania.

Ennek szellemében a jelentésnek ki kell terjednie legalább a környezetvédelmi, a társadalmi és a **foglalkoztatási** kérdésekre, az emberi jogok tiszteletben tartására, a korrupció elleni küzdelemre és a megvesztegetés kérdéseire vonatkozó lényeges információkra. E területeken belül a vállalatnak a következő információkat kell közölnie: 1. a releváns politikáinak leírását, 2. e politikák eredményeit és 3. az e kérdésekkel kapcsolatos kockázatokat és e kockázatok vállalat általi kezelésének módját.

Ha e területek közül egyeseken a vállalat nem követ önálló, különleges politikát, akkor ugyan nem kell jelentést tenni arról, de meg kell indokolni a jelentéstételt (és a vonatkozó politika, illetve az érintettség) hiányát (ez az ún. comply or explain elv).

A jelentés módja

A kötelezetti körnek az üzleti jelentésükben foglalt nyilatkozat közzétételével kell számot adniuk nem pénzügyi teljesítményükről. Ez határozott közelítés az integrált jelentéstétel koncepciója felé, de annál kevesebb, hiszen az éves üzleti jelentésbe nem részletes nem pénzügyi jelentést kell belefoglalni, csupán egy nyilatkozatot kell közzétenni. Ugyanakkor a nyilatkozat mellett a javaslat motivál a részletes jelentéstételre is. Ezek tükrében a javaslat sajátos és innovatív, hibrid szabályozási modellt érvényesít, amely reflexíven ötvözi a kötelező és önkéntes megközelítést.

Az EU-s szabályozási javaslat nem alkot új, sajátos jelentéstételi keretrendszert, indikátorokat, hanem támaszkodik a már kialakult sztenderdekre, így jelentős mozgásteret ad a vállalatoknak. Ezért a nem pénzügyi információk szolgáltatása során – a tagállami szinten hozott esetleges szigorúbb szabályok sérelme nélkül – a vállalat a nemzeti, uniós vagy nemzetközi keretekre támaszkodhat, és közölheti, hogy mely keretre támaszkodott (így például alkalmazható a GRI módszere, a Globális Megállapodás szerinti CoP, az ISO 26000 logikája stb.).

A Bizottság meggyőződése, hogy az új előírások hozadéka nagyobb lehet, mint a járulékos költségei.

Érdekesség, hogy az Európai Parlament már a jelentéstételi kötelezettség továbbgondolását is felvetette, amikor arra utalt, hogy felhívja a Bizottságot, hogy a későbbiekben vizsgáljon meg olyan, kötelező és nem kötelező erejű intézkedéseket, amelyek a vállalatok által az átláthatóság és a nem pénzügyi információk közzététele terén tett erőfeszítések elismerésének és megismertetésének elősegítésére irányulnak.⁶² Az ilyen jellegű intézkedés tovább segíthetné a jelentett információk általi összemérést, benchmarking-ot.

Plenáris ülésen az Európai Parlament 2014 április 15-én szavazta meg az irányelv-tervezetet. Az irányelv akkor léphet majd hatályba, ha a Tanács is elfogadja és közzétételre kerül az EU Hivatalos Lapjában.

Összességében kijelenthető, hogy a tervezet által intézményesíteni kívánt kötelező jelentéstételi rendszer egy kifejezetten új, határozott, „jogiasodó” irány a „felelős vállalatirányítás” jegyében. Munkaügyi dimenzióban is jelentős lehet a hosszú távú hatása a szabályozásnak, hiszen az érintett nagyvállalatokat ösztönözheti a fokozottabb munkajogi jogkövetésre (vagy legalábbis a szisztematikus jogsértések elkerülésére), illetve – optimistább olvasatban – előmozdíthatja a tisztességes, felelős foglalkoztatás kultúrája iránti igényt.

Vissza a tartalomjegyzékhez

⁶² Jelentés a vállalati társadalmi felelősségvállalásról: elszámoltatható, átlátható és felelősségteljes üzleti magatartás, valamint fenntartható növekedés (2012/2098(INI)); Jogi Bizottság. 31. preambulumbekkezdés.

RÚZS MOLNÁR KRISZTINA

A MUNKAHELYI ÖLTÖZET ELŐÍRÁSA

Az elmúlt időszakban több fórumon is vita tárgya volt, hogy a munkáltató milyen alapon, illetve milyen módon határozhatja meg, írhatja elő a munkahelyi öltözéket.⁶³ Mivel a témakör nagyon is gyakorlatias, ráadásul sok munkáltatót és még több munkavállalót érint, érdemes jogi szemüvegen keresztül is górcső alá venni a téma fókuszpontjait – e cikk keretei között döntően a *versenyszférra* koncentrálva.

Miért fontos ezt a kérdést tapintatosan kezelni?

Az öltözködés maga egy alapvetően személyes ügy. A viselt öltözék azonban szükségképpen megjelenik a külvilágban, annak színei, stílusa egyfajta képet, érzetet közvetít viselőjéről. A hordott ruha kétségkívül hatással van a külső szemlélőre. Ugyanakkor ez a hatás értelemszerűen nemcsak a konkrét ruhadarabok jellemzőitől és az öltözéket viselő személy megjelenéstől függ, hanem a megfigyelő ízlésétől, képzettségétől, adott esetben sztereotípiáitól, esetleg előítéletes gondolkodásától is. E két tényező egyidejűleg vált ki a megfigyelőben valamilyen hatást.

Az öltözködés tehát egy szubjektív dolog, az önkifejezés, a személyiség kifejezésének egyik módja, ily módon az önrendelkezés egyik megjelenési formája, az **önrendelkezési jog** része. Az önrendelkezési jog pedig az emberi méltóságból levezethető fogalom. A Polgári Törvénykönyv (Ptk.) is kimondja, hogy mindenkinek joga van ahhoz, hogy törvény és mások jogainak korlátai között személyiségét szabadon érvényesíthesse, és hogy abban őt senki ne gátolja. Az emberi méltóságot és az abból fakadó személyiségi jogokat mindenki köteles tiszteletben tartani. A személyiségi jogok e törvény védelme alatt állnak. (Ptk. 2:42. §) A munkajogra e tekintetben a Ptk. szabályai érvényesülnek. (Mt. 9. § (1) bek.) Amikor tehát a munkáltató szeretné előírni, hogy a munkavállaló milyen módon öltözködjön a munkahelyén, ezzel munkavállalójának személyiségi jogait korlátozza.

A munkáltatónak van-e jogi lehetősége az öltözködéssel kapcsolatos személyiségi jogokat korlátozni?

Az egyik legfontosabb rendelkezés ezzel kapcsolatban, hogy nem sért személyiségi jogot az a magatartás, amelyhez **az érintett hozzájárult**. (Ptk. 2:42. § (1)-(3) bek.) Vagyis ha kétoldalú megállapodás születik a munkavállaló és a munkáltató között a kérdésben, akkor a személyiségi jog korlátozásának problémája fel sem merül. Így fordulhat elő, hogy egyre többször jelenik meg munkaszerződésben egy-egy, az öltözködésre utaló pont. Kollektív megállapodásos rendelkezés véleményem szerint nem értelmezhető az érintett hozzájárulásának, hiszen az „érintett” itt a munkavállaló személyére vonatkozik.

Rúzs Molnár Krisztina egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem.

⁶³ <http://kaposvarmost.hu/hirek/kaposvari-hirek/2013/10/02/levarrt-dekoltazs-es-tiltott-szandal-az-egyetemen-8103.html>

<http://www.ke.hu/tartalom/2842>

http://uni-nke.hu/uploads/media_items/nemzeti-kozszojalati-egyetem-oltokodesi-szabalyzat.original.pdf

Sokszor találkozhatunk ugyanakkor munkahelyi szabályzatokkal, amelyek a munkáltató egyoldalú utasításának foghatók fel. Ezekkel kapcsolatban is érvényes a Munka Törvénykönyvének (Mt.) a szabálya, amely kimondja, hogy a munkavállaló személyiségi joga akkor korlátozható, ha a korlátozás **a munkaviszony rendeltetésével közvetlenül összefüggő okból feltétlenül szükséges és a cél elérésével arányos** [Mt. 9. § (2) bek.]. A személyiségi jog korlátozásának módjáról, feltételeiről és várható tartamáról a munkavállalót előzetesen tájékoztatni kell. Tehát a fenti keretek között lehetséges a munkahelyi öltözködés kereteit meghatározni. Ugyanez a szabály vonatkozik a kérdés kollektív megállapodással történő rendezésére is, vagyis a kollektív alanyok megállapodásaiban is tekintettel kell lenni a fentiekben kiemelt három feltételre.

Minden esetben igaz azonban, hogy az előírt viselet nem a munkavállaló személyétől függ, hanem az általa betöltött munkakör megítéléséhez igazodik.

Milyen esetekben valósul meg jogszerűen a korlátozás?

A korlátozásnak vannak a munkavállalók által általánosan elfogadott, nem vitatott esetei. Ebbe a körbe tartozik általában a **védőruha**, valamint a **termékvédőruha** viselete. Vitatottabb lehet a **munkaruha** megítélése, és előírható még **formaruha**⁶⁴. A versenyszférában nem hordható **egyenruha**, ezt kizárólag meghatározott állami tevékenységet végzők (rendőrök, kormányőrök, tűzoltók, stb.) viselhetik. A magánszférában dolgozó biztonsági őrök ruházata formaruhának minősül.

A **védőruha** viseletét a munkáltató kötelezően rendeli el, írásban, munkabiztonsági és munkaegészségügyi szaktevékenység keretében a munkavállaló által végzett tevékenység (betöltött munkakör) kockázatértékelése nyomán. A cél ebben az esetben a munkavállalót veszélyeztető környezet hatásainak kizárása, minimálisra csökkentése. A védőruha viseletét a munkáltató ellenőrzi (sőt, köteles ellenőrizni), és ha a munkavállaló nem hordja az egyébként erre alkalmas védőruhát, szankcióval sújtható.

Hasonló szabályok vonatkoznak a **termékvédőruha** vonatkozásában is. Ebben az esetben nem a munkavállaló védelme áll a középpontban, hanem az általa készített (főként, de nem kizárólag élelmiszeripari) termék megóvása azoktól a szennyeződésektől, amiket a munkavállaló vihet át a termékre.

A védőruházatra speciális szabályok vonatkoznak. Nincs kihordási idejük, hanem addig lehet használni, amíg alkalmasak a céljuk betöltésére. Tisztításáról, pótlásáról a munkáltató köteles gondoskodni.

A munkavállalók általában tudomásul veszik, ha védőruházatot szükséges hordaniuk. Legtöbbször már a tevékenységükhöz kapcsolódó képzettségük megszerzésekor vagy erre való kiképzésükkor megismerik ezeket a ruhadarabokat és meg is tanulják megfelelően használni. Ahogy pl. a „fekete” és „fehér öltözöt” is. Tisztában vannak vele, hogy a védelmüket szolgálja.

A munkáltató nem köteles **munkaruhát** juttatni a munkavállalók számára és – külön munkahelyi szabályozás hiányában – a munkavállaló nem köteles munkaruhát hordani. Ugyanakkor a munkáltatónak egyrészt biztosítania kell az egészséges és biztonságos munkafeltételeket, másrészt pedig meg kell térítenie a munkavállaló számára a munkavégzéssel kapcsolatban szükséges és indokoltan felmerült költségeket. Ahol tehát a munka jellege olyan, hogy védőöltözetet ugyan nem igényel, de a ruházat elpiszkolódásával jár(hat), praktikus a munkaruha biztosítása.

⁶⁴ Somogyi Gábor: Jár-e munkaruha az új Mt. alapján?
<http://www.muzsakiforum.hu/?fejezet=5&cid=95149&wa=EPIRSS1232>

(Annak a kérdésnek az eldöntése egyes esetekben, hogy védő- vagy munkaruha szükséges az adott tevékenységhez, szakmai kérdés, amely munkavédelmi szakember bevonását igényelheti.)

A munkaruha juttatását (szociális juttatásként), valamint ennek feltételeit kollektív szerződésbe vagy munkahelyi szabályzatba szokták foglalni. A tényleges beszerzésbe érdemes bevonni a munkavállalókat, hogy valóban a célnak megfelelő, kényelmes és praktikus legyen a szóban forgó öltözék. A munkaruha megvásárlásának költségeit vállalhatja a munkáltató, meg is oszthatják a felek, illetve a munkaruhát a munkavállaló is megvásárolhatja. Fontos, hogy a munkaruhának kihordási ideje van. Külön érdemes szabályozni a mosás, tisztítás kérdését.⁶⁵

Több helyen találkozhatunk a védőruha és a munkaruha kombinációjával. Ebben az esetben a kétféle ruházatra értelemszerűen külön-külön szabályok vonatkoznak.

Formaruha

A vállalati imázs, az egységes megjelenés kialakítása érdekében alkalmaznak egyes munkáltatók **formaruhát**. Ebben az esetben a munkahelyi öltözködés azért fontos a munkáltatónak, mert a munkavállaló az ő képviselőjeként jár el 3. személyekkel szemben, a munkavállaló öltözködése tehát nemcsak az adott munkavállaló személyiségére utalhat, hanem alkalmas arra, hogy (akár pozitív, akár negatív irányba) befolyásolja a munkáltatóról kialakult vagy kialakítandó képet.

Formaruhában az egyes munkavállalók egyénisége, személyisége kevésbé tetten érhető, hiszen azt elfedi az előírt viselet. Elsősorban azokon a helyeken találunk ilyeneket, ahol a munkavállalók a vásárlókkal, ügyfelekkel személyes kapcsolatba kerülnek. Rendkívül sokszínű a formaruha-alkalmazási paletta: hordhatják éttermekben, gyorséttermekben dolgozók, áruházláncok üzleteinek munkavállalói, szállodák személyzete, pénzügyi intézetek alkalmazottai stb. A cégek az öltözködés meghatározásával olyan benyomások kialakítására, felidézésére törekszenek az ügyfelekben, mint a szakmai hozzáértés, precizitás, bizalom. A formaruha megjelenése változatos lehet. Van, ahol csak az egységes színösszeállítás utal arra, hogy a munkavállalók egy céghez tartoznak, egységes sállal, nyakkendővel kiegészítve. Máshol a ruha anyaga is egységes. Olyan munkáltatókat is találunk, ahol komplett ruházatot biztosít a munkáltató. Végül vannak munkakörök, ahol az öltözék színárnyalatát, fajtáját határozzák meg, pl. sötét öltöny, színben hozzáillő ing, nyakkendő, elegáns zárt cipő.

Ha a munkáltató biztosít munkaruhát vagy formaruhát, annak céljával a munkavállalók tisztában vannak. Tudnak arról, hogy ilyen viseletet kíván meg a munkáltató, ezért általában együttműködők a viselésével kapcsolatban. Az azonban nehezen tolerálható, ha a munka/formaruha nem megfelelő minőségű vagy nem megfelelő méretű, esetleg kifejezetten akadályozza a munkavégzést. Ugyanakkor nem lehet cél egy szépnek látszó, de kényelmetlen ruhába bújtatni a munkavállalót, mert hiába elegáns a vevők számára, nehezen várható el optimális teljesítmény attól, aki a munkavégzés közben a ruhájában nem érzi jól magát.

Ezek a jogi megítélés számára jelentéktelennek tűnő jelzések rögtön fontos bizonyítási elemmé válhatnak egy-egy munkabaleset kialakulásának értékelése során, vagy magyarázatul szolgálhat, ha egyszer a munkáltató azzal szembesül, hogy a munkavállalók elkezdik mellőzni a kiadott ruházat viseletét.

Ugyanakkor a munkavállalók megbecsülik, ha olyan minőségű ruhában kell dolgozniuk, amelyben jól érzik magukat. Vagyis a munkaruházat egy olyan ügy, amely hatással van a munkavégzés

⁶⁵ Ld. még Somogyi Gábor táblázata

<http://www.muszakiforum.hu/?fejezet=5&cid=95149&wa=EPIRSS1232>

hatékonyságára, illetve arra, hogy a munkavállalók hogyan, mennyire működnek együtt a munkáltatóval.

Munkaruha és formaruha bevezetése

Amikor egy vállalatnál már működik egy munka- vagy formaruha-juttatási rendszer, akkor a vállalathoz belépő munkavállaló már ebbe integrálódik. Legkésőbb általában a munkaszerződés megkötésekor szembesül az ilyen jellegű munkáltatói elvárással. Ebben az esetben a munkáltató feladata a munkavállaló ellátása megfelelő információval, illetve a kialakított rendszer működésének fenntartása, adott esetben szabályzatok készítésével. A munka/formaruhával való elégedettség mérését a fentiek érdekében célszerű lehet időről időre elvégezni.

Más a helyzet, ha a munkáltató működése egy pontján elhatározza, hogy pl. formaruhát vagy meghatározott öltözködési stílust kíván bevezetni, előírva a munkavállalók számára a viselhető ruhadarabok színét, fajtáját. Ez gyakran munkáltatói szabályzatokban ölt testet, amelyeknek van normatív erejük⁶⁶, vagyis az egyes munkavállalók hozzájárulása nélkül egy nagyobb munkavállalói csoportra tartalmaznak követendő rendelkezéseket, így egyoldalú jognyilatkozatnak minősülnek.⁶⁷

A munka/formaruha mellőzésének szankciói

A kötelezően előírt munkaruha vagy formaruha viselésének mellőzése nem könnyen szankcionálható. Legalábbis nem könnyen szankcionálható hatékonyan. A szóbeli vagy írásbeli megrovások egy idő után, különösen, ha több esetben fordul elő mulasztás, súlytalanná válhatnak, míg a munkaviszony megszüntetése pusztán ilyen indokra alapozva felveti legalábbis az okszerűség követelményének való megfelelést. Adott esetben egy ilyen ügy miatti pervesztés a cégen belül minden bizonnyal presztízsveszteséget okoz a munkáltatónak, de ha az ügy nagyobb nyilvánosságot kap, a cégen kívül is. A pénz vagy juttatás megvonásával járó szankciók hatásosabbak lehetnek, de az arányosság követelményét itt is be kell tartani. Azt pedig, hogy a munkavállaló a saját piros ingét vette fel, és nem a céges bordó színűt, nem könnyű arányosan forintosítani. Itt megint azt kockáztatja a munkáltató, hogy nevetségessé válik egy esetlegesen vesztes munkaügyi per miatt.

A bevezetendő öltözködés szabályainak megtartását inkább egy átgondolt és jól kivitelezett céges politikával lehet biztosítani, mintsem szankcióval. Elsőként azzal, hogy a viselet előírásának oka megalapozott, az a tevékenység ellátásából adódik és a munkavállalók ezzel azonosulni tudnak. (Vagyis megfelel annak a követelménynek, hogy az öltözködési mód, stílus korlátozása közvetlenül összefügg a munkaviszony rendeltetésével, az feltétlenül szükséges és a cél elérésével arányos.) Ellenkező esetben megkérdőjeleződik a jogszerűség, és az öltözködési szabályok betartatása nagy valószínűséggel előbb vagy utóbb a szankciók ellenére is kudarcba fullad. Vagyis a jogszerűségnek való megfelelés alapvető követelmény, ezen túl pedig munkavállalók megnyerése az ügynek hasznosabb stratégia, mint a büntetés.

Ezt követően az öltözet esztétikumán túl fontos, hogy a munkavállalónak kényelmes és praktikus legyen, a munkavégzést semmilyen módon ne akadályozza. Tehát a ruhát szívesen hordja, ahogy erről már szóltunk. Ez a balesetmentességnek és a hatékony munkavégzésnek egyik záloga.

⁶⁶ Gyulavári Tamás – Kun Attila (2013): A munkáltatói szabályzat az új Munka Törvénykönyve tükrében. Magyar Jog 9. szám 556. o.

⁶⁷ Ld. még Cséffán József (2014): A Munka Törvénykönyve és magyarázata. Szegedi Rendezvényszervező Kft. Szeged., 71. o. és Berke Gyula – Kiss György (2012): Kommentár a Munka Törvénykönyvéhez. CompLex Kiadó, Budapest, 76-77. o.

A szabályok betartását azzal is lehet segíteni – mint minden szabály esetén –, ha a szövegezés világos, egyértelmű. A kerülendő kiegészítők körében felsorolt: **feltűnő** ékszerek, **rikító** smink, **erős** parfüm stb. annyira szubjektív kategóriák, hogy ezeket sem betartani, sem ellenőrizni nem lehet. Az ilyen szabályok pedig a többi, adott esetben követhető szabályok erejét is lerontják.

Szintén a szabálykövetést segíti, ha egy demokratikus eljárás végeredményeképpen születnek meg az elvárt új öltözködés szabályai. Az érintett munkavállalók bevonása a folyamatba az eljárás több pontján és többféleképpen történhet. Lényeges, hogy hatékony legyen a bevonásuk és tisztességes az eljárás lebonyolítása. A munkavállalók ilyen módon való kezelése a szabályok betartásán keresztül (is) térül meg.

Az öltözék bevezetését ezután szükséges monitorozni is. A munkavállalóktól érkező visszajelzések a ruhadarabok minőségéről, praktikumáról, esetleg magáról a formaruha-rendszerrel hasznos információkat adhat a cégvezetés számára. Ezzel pedig bölcsen lehet gazdálkodni.

Vissza a tartalomjegyzékhez

TAKÁCS SZABOLCS – SMOHAI MÁTÉ

(SPORT)PSZIHOLÓGIAI ESZKÖZÖK A MUNKANÉLKÜLISÉG KEZELÉSÉBEN

A munkanélküliség pszichológiai vonatkozásai közül a szerzők a munkapszichológiától eltérő irányvonalat vázolnak. Cikkükben olyan analógiát igyekeznek bemutatni, melynek segítségével megalapozható a tágabb értelemben vett sportpszichológiai technikáknak a munkanélküliség (illetve tartós munkanélküliség) okozta traumák kezelésében, megelőzésében betöltendő szerepe.

A munkanélküliség – kiemelten a tartós munkanélküliség – csak részben gazdasági kérdés. Sőt: minél tartósabban van állás, munka nélkül valaki annál inkább igaz, hogy a probléma egyre távolodik a gazdasági oldalától. E két fogalom (állás vagy munka) nem feltétlenül esik egybe, így tehát könnyen elfogadható, hogy nem egy tisztán gazdasági problémával állunk szemben (lásd pl. Bánfalvy, 2003).

Cikkünkben természetesen nem célunk az, hogy megoldást adjunk pl. a tartós álláskereső kezelésére. Mindösszesen azt szeretnénk felvázolni, hogy – ahogy általában igaz ez a betegségekkel kapcsolatban – a munkanélküliség esetén is érdemes lehet már a megelőzésre is figyelmet fordítani. Itt a megelőzés nem csak azt jelenti, hogy anyagi tartalékokat képezünk arra az esetre, ha véletlenül elveszítenénk az állásunkat. A felkészülés azt is jelenti, hogy ha bekövetkezik a gond, akkor szervezetünk (fizikálisan és mentálisan egyaránt) felkészülten várja a rá váró kihívásokat.

Nem kívánunk továbbá kitérni a munkapszichológiára, annak semmifajta ágára sem: nem azzal szeretnénk ugyanis foglalkozni, hogy miként, milyen körülmények között kell dolgoznunk, hogy a lehető legjobban teljesíthessünk, és jól is érezzük magunkat közben. A kérdésünk inkább: mit tehetünk akkor, amikor éppen nincs állásunk, pedig szeretnénk – az aktív álláskeresőken kívül?

Álláskereső

Az állásnélküliség nem feltétlenül jelent munkanélküliséget⁶⁸. A „munka” jelentőségét pl. Jahoda az alábbiakban szedi csokorba (Hunyady-Szekély, 2003):

- megszabja a napi időstruktúrát,
- rendszeres társas kontaktusokat biztosít a közvetlen családon kívüli személyekkel,
- olyan célokat követel meg az egyénektől, melyek túlmutatnak személyes igényeiken,
- meghatározza státuszunkat és helyünket egy közösségben,
- aktivitásra készítet, kényszerít.

Vegyük észre, hogy e fenti 5 pont megteremthető lényegében kiadások nélkül egy álláskereső közegben is. Azaz: azok az álláskereső, akik a fenti 5 pontot valamilyen módon meg tudják maguk körül teremteni (például akár önkéntes munkával is), határozottan jobb mentális állapotban tudják az álláskereső megterhelő pszichés folyamatát átvészelni, kezelni.

Takács Szabolcs statisztikai főreferens, Budapest Főváros Kormányhivatala Munkaügyi Központ, tanársegéd, Károli Gáspár Református Egyetem.

Smohai Máté PhD hallgató, ELTE Pedagógiai és Pszichológia Kar.

⁶⁸ Érdemes arra gondolni, hogy egy tanyán kora hajnaltól késő estig dolgozó, önmagát (és akár népes családját) eltartó gazdát bizonyos terminológiában „állás nélkülinek” tarthatunk, de semmiképpen sem mondanánk munkanélkülinek.

Érdekesség, hogy a fenti 5 pontot bármely csapatsport során automatikusan teljesíteni tudjuk. Az egyéni sportágakban talán a 3. és 4. pontok nehezebben tetten érhetők, de a személyes célokra való túlmutatás akár egy edző személyében is testet ölthet, míg a státusz egy adott közösségben az edzőpartnerek (közös kocogás vagy úszás esetén például) alkotta csoportban érhető tetten. Így az egyéni sportok esetén is könnyen elképzelhető a fenti 5 szempont megvalósulása.

Lázár leírja (2006), illetve részletesen elemzi, hogy a munkanélküliség időbeli lefolyásában az első két szakaszban (fenyegetettség és elbocsátás) és az utolsó (tartós munkanélküliség) jellemezhető a leginkább stresszel, illetve olyan pszichológiai folyamatokkal, melynek az immunrendszerre⁶⁹ is súlyos kihatásai lehetnek. A középső két szakaszban egyfajta megnyugvás, nyugalmi állapot (sőt, az álláskereső effektív, első szakaszaiban egy kifejezetten felfokozott, pozitívnak tekinthető lelki állapot) mutatható ki.

A munkanélküliség során fontos szempontnak találta például Jahoda (1981, 1982), hogy a munka elvesztése után lényegesen csökken annak esélye, hogy teljesítmény által okozott sikerélményt szerezzünk. Tekintsük ezzel együtt Warr vitaminmodelljét (Warr, 1987) is, mely azt mondja, hogy a munkanélküliség kezelésében vannak olyan folyamatok, melyek olyanok, mint egyes vitaminok⁷⁰ (kis mennyiségben ugyan, de létfontosságúak a szervezet számára): külső célok, változatosság vagy a képességek használata jól látható, hogy egyfajta permanens teljesítménykényszerre vagyunk ítélve munkavégzésünk során, mely teljesítménykényszerben való megfelelést folyamatos edzésekkel tehetjük könnyebben elviselhetővé.

Lázár időbeli lefolyás modellje, valamint Jahoda és Warr modelljei adják cikkünk alap gondolatát: Lázár leírása szerint az első és második fázisban, valamint az ötödik fázisban „akkut” betegségként is leírható az álláskereső (immunszuppresszív állapot, pszichés terhelés). Azaz fontosak lehetnek azok a technikák, melyek munkavégzésünk során elsajátíthatók annak érdekében, hogy immunrendszerünk megerősödjön az esetleges munkanélküliség⁷¹ „támadásakor”. Fontos továbbá kiemelnünk azt is, hogy mindezen technikák a második fázis (elbocsátás) után is alkalmazhatók és tanulhatók/tanulandók annak érdekében, hogy az ötödik, tartós munkanélkülisé válási státusz közeledtével az immunrendszer a lehető leginkább védetten léphessen közbe.

A fentiekkel összhangban még azt is figyelembe vehetjük, hogy a munkaerőpiac alapvetően permanens versengésre kényszeríti szereplőit. Ebben a versenyben pedig azok a technikák, melyeket a sportolók (legyen akár élsportról, akár amatőr sportról szó) alkalmaznak versenyek (álláskereső) vagy versenyre való felkészülésük (elhelyezkedettek) során, hasznosak lehetnek.

Sportolók és álláskereső

A fenti analógiát tovább folytatva mondhatjuk, hogy az élsportolók azok, akik rendszeresen mérettetik magukat versenyhelyzetben is. Így e sportemberek technikái azok, melyek hasznosnak bizonyulhatnak az állásukat veszítetteknek, az álláskeresőknél. Az amatőr sportolók természetesen olykor-olykor elmehetnek versenyekre („*van állásunk, de elmegyünk egy állásinterjúra, hátha meglévő állásunk helyett, mellett egy jobbat kapunk*”), de alapvetően „csak” a maguk örömeire versenyeznek, hobbi sportot űznek. Ezekben az esetekben is igaz azonban, hogy jobbak,

⁶⁹ Részben ezzel is magyarázható, hogy az első két fázis után miért tapasztalható gyakran a „betegszerepbe” való menekülés.

⁷⁰ Természetesen vannak olyanok is, melyek „minél több, annál jobb” elven működnek, mint amilyen a fizetés vagy a szociális pozíció.

⁷¹ Fontos kiemelnünk: nem szeretnénk az álláskeresőket, munkanélkülieket megbélyegezni, betegként kezelni. Cikkünkben csupán az analógiát szeretnénk kiemelni annak érdekében, hogy az alkalmazható technikák létjogosultságára felhívjuk a figyelmet.

ügyesebbek, erősebbek szeretnének lenni – így az élsportolók technikái, melyeket felkészüléseik vagy versenyeik során alkalmaznak, számukra is hordozhatnak hasznos elemeket.

Sportpszichológiai technikák, fogások

Nem szeretnénk az álláskeresést olyan színben feltüntetni, mint egy általános iskolások közötti focimeccs bármely grundon, vagy egy sörmeccs nyáron a strandon. Az állástalanság egzisztenciális háttere miatt nyilvánvalóan lényegesen megterhelőbb lélektani állapotot jelent, mint egy elvesztett focimeccs⁷². Fontos lehet azonban figyelembe vennünk azt a tényt is, hogy egyes általános technikák, amiket a sportok során használhatunk, illetve alkalmazhatunk, sikeresek lehetnek egy-egy állásinterjú okozta kudarc feldolgozásában és a továbblépés megkönnyítésében. Segítségükkel az újabb állásajánlatokat is kellő motivációval tudjuk fogadni. Így sikeresebben tudunk szerepelni, mint ha letargikus állapotban (vagy épp ellenkezőleg, túlságosan felfokozott állapotban) vágnánk neki egy felvételi beszélgetésnek.

A sportolók szorongásoldásának általános eljárásai ismertek – és ezek átültethetők munkavállalók és álláskeresők körében is. Vegyük például a sportolók számára egyik legfontosabb félelemfaktor feldolgozásának technikáit.

A sérüléstől való félelem kezelése

Egy sportoló számára talán a legnagyobb félelmet a sérülésveszély megléte jelenti. Egy munkavállaló számára a sérülés (mint egy húzódás vagy zúzódás) lehet egy-egy munkaanyagban elkövetett kisebb hiba. A sportolók számára egy komolyabb végtagtörés egy nagyobb munkahelyi hibával érhet fel – mely a sportoló karrierjének ugyanolyan végét jelentheti, ahogy a munkavállaló számára is felmondással fenyegethet egy-egy munkahelyi hiba, tévesztés.

Természetesen rajtunk kívülálló okok is okozhatják állásunk elvesztését – de ha figyelembe veszünk egy leépítés adta helyzetet, úgy láthatjuk: versenyhelyzetben kell a „továbbjutók” közé kerülnünk, mely azonban folyamatos teljesítménykényszer elé állít minket nyugalmi, tehát felkészülési időszakban is.

Általános tapasztalat az (Gyömbér et al., 2012), hogy a sportolóknál a félelmeik és szorongásaik csökkentik a teljesítményüket. Analóg módon: ha félünk elvégezni a munkánkat, folyamatosan szorongunk az elkövethető hibák miatt, akkor nagyobb valószínűséggel hibázunk is, teljesítményünk csökken. Az álláskeresés maga is munkahelyzet, hiszen aktív álláskeresés esetén napi több órás tevékenység során igyekszünk megélhetést biztosító munkahelyet felkutatni – így természetesen ez is megmérettetés, versenyhelyzet az álláskereső oldaláról szemlélve.

Léteznek technikák, melyek egy sportoló számára segítenek a sérülésektől való félelem leküzdésében, a téthelyzetben való teljesítmény és pszichológiai jóllét fokozásában. Példaként gondolhatunk a következő technikákra: a célállítás, relaxáció, imagináció, mentális tréningek, negatív gondolatok felülírása pozitívokkal, önbizalom-építés (Dosil, 2006; Selk, 2008), melyek egyaránt alkalmazhatók nem csak a munkavállalók, hanem az álláskeresők számára is. Az álláskeresők számára az állásinterjú egyfajta mérkőzést vagy versenyt jelenthet, a zúzódások, húzódások analógiája pedig az egy-egy adott állásinterjú negatív tapasztalata, akár traumája. Nem véletlen, hogy a trauma szót fizikai és lelki sérülésekre egyaránt szokás alkalmazni!

⁷² Egy évekig tartó, maratoni futásra való felkészülés után a maratoni 41. km-ében elszenvedett izomhúzódás miatti feladás okozta kudarc sem mérhető egy családfenntartó állásvesztéséhez – de a kudarc feldolgozásának technikái ettől még hasonlíthatnak egymásra.

A helyzet sajátossága az, hogy a karriert megtörő sérülés egy álláskereső számára nem egyik pillanatról a másikra történik: a munkahely elvesztése után általában, az esetek döntő többségében vissza lehet kapaszkodni, újra versenybe lehet szállni. A tartós álláskeresés sérülések sorozatának kumulált eredményeként születik – mely azonban könnyen megpecsételheti az álláskereső jövőjét. Ne feledjük azonban, hogy vannak más sportok – vannak más lehetőségek: átképeződhetünk, újra és újra felkelhetünk, sportágat válthatunk.

A fenti technikák elsősorban azonban abban lehetnek segítségünkre, hogy a sok, kisebb-nagyobb sérülések együttese ne legyen teljes egészében egy akkora sérülés okozója, mely végérvényesen véget vethet karrierünknek. Ezen általános technikák segítségével ugyanis a sérüléstől való félelmet, valamint az ezzel járó teljesítménycsökkenést tudjuk kordában tartani, elkerülni.

Mikor készüljünk a versenyre?

E fejezetben elsősorban csak kérdéseket tudunk felvetni – és a válaszokat a szerzők sem ismerik. Általában igaz az, hogy egy-egy megmérettetésre érdemes felkészülni. De miként? Jogosnak tűnik az, hogy ha egy cégnél a pszichológus leülteti az alkalmazottat úgy, hogy most olyan technikákat tanulhat, amikre akkor lehet szüksége, ha álláskeresővé válik. Az alany ebben az esetben joggal kezd rettegni attól, hogy el akarják bocsátani: holott könnyen lehet, erről szó sincs.

Oktatás

A középiskolákban/egyetemen tanulóknak, illetve tanulhatnak a diákok életrajzírást, netán motivációs levelek szerkesztését is. Vajon azt is, hogy egy-egy állásinterjúban hogyan kell viselkedni, mire figyeljenek, vagy ne figyeljenek? Miként kezeljék azt, hogy az akár 100-200 elküldött levélből 1-2 lesz csak olyan, amire válaszolnak számukra?

Ezek mind olyan kérdések, mint amikor az úszó tanulja a medencében a fordulást, vagy a helyes kéz-, kézfej-, ujjtartást. Ezeket nem a versenyen kell elsajátítani, hanem hosszasan kell gyakorolni – hogy aztán éles helyzetben felkészülten, kellő munícióval vághassunk neki a megmérettetésnek. Fontos kérdés lehet: ezeket a technikákat (például egy életrajz megírását) olyantól tanulhatják, akik akár évek, évtizedek óta ugyanott tanítanak és új állásra szinte sosem pályáznak – vagy netán olyanoktól, akik napjában 40-50 életrajzot átolvasnak, értékelnek?

A fenti kérdések mind olyanok, melyekre a szerzők nem tudják (nem is tudhatják) a válaszokat – de a versenyre való felkészülésben, a mentális biztonság megteremtésében fontosak lehetnek a rájuk adott válaszok. A válaszok pedig azért is fontosak lehetnek, hisz a versenyző központi szerepe mellett az edzőket sem szabad elhanyagolnunk, figyelmen kívül hagynunk.

Munkahelyek

A munkahelyek esetén a fejezet bevezető részében elmondottak mindig nehézségekbe ütköznek – hiszen az effajta felkészítés valóban okozhatja a munkavállaló akár teljesen alaptalan félelmeinek felerősödését is. De nem szabad elfelejtenünk, hogy a technikák nagy része általánosan használható – és ilyen tekintetben akár lényegi apropó nélkül is megtanulható, elsajátítható: például a relaxáció, vagy a pozitív pszichológia álláskereséstől független technikai általánosan alkalmazhatók – így mind a munkahelyi stressz esetén, mind pedig az álláskeresés során tapasztalható negatív élmények feldolgozásánál hasznosak lehetnek.

Segítő központok, intézmények

A munkaügyi központok, vagy például a családsegítő szolgálatok jelenleg csak részleges kapacitásokkal rendelkeznek (ha egyáltalán rendelkeznek) ahhoz, hogy a fenti helyzetekben hatékony mentális, pszichológiai segítséget nyújthassanak. A kapacitásaik, erőforrásaik korlátozottabbak annál, semhogy akárcsak az álláskereső 10%-ának pszichológiai tréningeket, gyakorlatokat tarthassanak. Viszont nem szabad elfelejtenünk, hogy miután a szorongás, a félelem a munkafolyamatok során is kártékonyan hatnak, a cégek számára is megfontolandó lehet alaptechnikák elsajátításának lehetőségét biztosítani (vagy már a közoktatásba beépíteni), hiszen a sportolók küzdeni tudásának képessége részben tanulható technikákon alapul. Így a jövőbeni esetleges haszon mellett aktuálisan a munkavállalók rövid távú teljesítményére is pozitív hatással lehet.

Összefoglalás

Cikkünkben arra szerettünk volna rávilágítani, hogy az álláskereső, mint egy szokatlan pályán való versengés, felkészülést igényelhet nem csak fizikálisan (szakmailag), hanem mentálisan is. Amennyiben ezt a mentális felkészülést nem végeztük el időben, úgy természetesen a pálya adottságaitól függően a szakmai felkészültségünk segíthet (ha fizikálisan jó állapotban vagyunk, a könnyebb terepeket rutinból is teljesíteni tudjuk): a legjobb esélyeink azonban akkor adódnak, ha mind fizikálisan, mind szellemileg folyamatosan tréningben tartjuk magunkat.

A sportokkal ellentétben azonban – és ez egy határozottan pozitív, kiaknázzható különbség – itt a verseny közben is lehetőségünk lehet bizonyos technikák elsajátítására. Ezek a többletek a versenyben – még az adott, aktuális verseny során is – felhasználhatók. Azaz: az álláskereső során még akkor sincsen késő egy-egy új technikát megtanulni, ha a startpisztoly már eldőrdült. A verseny ugyanis akkor kezdődött, amikor beléptünk a munkaerőpiacra, és általában még magunk sem tudjuk, mikor ér majd véget.

A kérdésfelvetés kapcsán jogosnak tűnik azt mondani, hogy a megelőzést, felkészítést, az álláskeresővé válás pszichológiai hatásainak kezelését nem lehet elég korán elkezdni és sohasem késő.

Irodalomjegyzék:

- Bánfalvy, Cs. (2003): A munkanélküliség szociálpszichológiájáról, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Dosil, J. (2006) (Ed.). The sport psychologist's handbook: a guide for sport-specific performance enhancement. John Wiley & Sons.
- Gyömbér N. - Kovács K. - Imre Tóvári Zs. - Lénárt Á. - Hevesi K. - Menczel Zs. (2012): Fejben Dől El. Sportpszichológia Mindenkinek. Noran Libro, Budapest.
- Hunyady Gy. - Szekély, M. (2003): Gazdaságpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest.
- Jahoda, M. (1981): Work, employment, and unemployment: values, theories and approaches in social research, American Psychologist, vol. 36., pp.: 184-191.
- Jahoda, M. (1982): Employment and Unemployment, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lázár, I. (2006): Munkanélküliek életminősége, In: Kopp M., Kovács, M. E. (szerk.): A magyar népesség életminősége az ezredfordulón, Semmelweis Kiadó, Budapest.
- Selk, J. (2008): 10-Minute toughness: the mental training program for winning before the game begins. McGraw Hill Professional.
- Warr, P. B. (1987): Work, unemployment and mental health, Oxford University Press, Oxford.

Vissza a tartalomjegyzékhez

BORBÉLY-PECZE TIBOR BORS

A KEVERT ÜGYFÉLSZOLGÁLTATÁSI CSATORNÁK ALKALMAZÁSA AZ ÁLLAMI MUNKAÜGYI SZERVEZETEKNEL

Európa szerte az állami munkaügyi szervezetek stratégiáit és munkaszervezetét a web 2.0. és 3.0 világa eddig kevésbé érintette meg. Hollandia ebben a tekintetben is figyelemre méltó. 2011-ben a holland munkaügyi szervezet öt évet kapott a kormánytól, hogy az álláskeresőket 95 százalékát kizárólag online és telefonos csatornákon keresztül kiszolgálni képes, a jelenlegi költségek feléből működő szervezetet építsen fel. Amennyiben a kísérlet működőképesnek bizonyul számos más EU/OECD ország is követheti a példát.

Bevezetés

A for-profit szervezetek számára már régóta nem kérdés, hogy a vásárlók online kiszolgálása olcsóbb és a tömegesen megjelenő fogyasztói csoportok igényeire szabhatóbb, mint a hagyományos kirendeltségeken zajló kiszolgálás. A kereskedelmi bankok ma már extra jutalékokkal terhelik a személyes ügyintézés, számos légitársaságnál csak online értékesítés folyik. A hazai nagy állami szervezeteknél, közszolgáltatóknál is körvonalazódnak a változások. A Magyar Államvasutak által üzemeltetett online jegyfoglaló és értékesítő rendszer (ELVIRA) egyre népszerűbb. Egyes nagy kereskedelmi láncoknál pénztáros nélküli kasszák működnek. A szűken vett közszférában 1999 óta, az első e-kormányzati stratégia megjelenésétől, folyamatos kiírást jelent a hazai e-közigazgatás kialakítása. A legnépszerűbb e-alkalmazás a személyi jövedelemadó-bevallás benyújtása.

A digitális világ lassan életünk minden szegletét eléri, még olyan lassan változó szervezetekben is kiköveteli a változást, mint amilyen az állami vasúttársaságok, vagy az állami munkaügyi szervezetek. A nagy állami szervezetek átalakulásának másik motorja az Európában a hetvenes évek óta állandósuló költségvetési hiányok, az állami bevételek és költségek közötti egyensúly megbomlása, amely az elmúlt öt év világgazdasági válságának eredményeként még inkább látványossá vált. Amit korábban új közszolgálati menedzsmentnek hívtak ma már kormányzati költség-haszonelemzés és értékelés (policy evaluation) valamint kísérletezés (policy experience) néven jelenik meg és egyre kevésbé a kormányzati ideológia a kormányzati döntések alapja.

Az Európai Unió tagállamaiban működő állami munkaügyi szervezetek között ugyanakkora a fejlettségbeli különbség, amilyen az egyes tagállamok fejlettsége, társadalmi és kormányzati rendszerei között. A holland munkaügyi szervezet (továbbiakban: UWV Werkbedrijf) néhány évvel ezelőtt olyan helyzettel találta szembe magát, amellyel – legalábbis ilyen markánsan kiemelve – egyetlen másik szervezet sem. A holland kormányok értelmezése szerint a szervezet kirendeltségi ügyfélforgalomra épített korábbi stratégiája elavult, nem találkozik a polgárok és a gazdálkodó szervezetek elvárásaival. A hagyományos kommunikációs csatornákon az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök létéről és tartalmukról megjelenítendő információk nem érik el a kellő mélységben a célcsoportokat.

Az ország magas fokú digitalizáltsága és magas aktivitási rátája mellett, olyan új stratégia kialakítását rendelte meg a kormányzat, amely találkozik a társadalmi-gazdasági igényekkel. A 2010-ben kiadott öt éves átállási határidő 2015 végén lejár. A kirendeltségek döntő részét

Borbély-Pecze Tibor Bors szakmai tanácsadó, Nemzeti Munkaügyi Hivatal.

bezárják, a személyzet egy részét átirányítják, más részét elküldik. Csak olyan kliensekkel foglalkoznak majd személyesen, akik a) digitális analfabéták és vagy b) nem képesek a holland nyelvű kommunikációra, valamint 4, 7, 10 hónap után is a rendszerben vannak, itt mindenképpen sor kerül az ügyintézői interjúra. 12 hónap után keményvé válik a rendszer és minden megfelelő állásajánlatot el kell fogadnia a regisztráltaknak. Így különösen érdekes megnézni azt, hogy mire jutott a holland szervezet.⁷³

Új digitális kiszolgálási stratégia

Az új kormányzati megrendelésnek megfelelően készült el a szervezet új stratégiája. A 2010-ben elrendelt átalakításra öt évet kapott a szervezet. Az átmeneti időszakra (2011-2015) addicionális forrásokat, főként kirendeltségi személyzetet is kapott az UWV, annak érdekében, hogy a digitális átállásra azokat a klienseket is fel tudják készíteni, akik esetleg nem napi internet felhasználók. Az átállási stratégia eredményeként a szervezet éves költségvetése a felére csökken majd (2011-ben 490 millió EUR volt, 2015-ben 240 millió EUR lesz). A 100 kirendeltségből 30 marad, a 4600 fős személyzetből alig 2300 fő. Ehhez mintegy 400 ezer regisztrált álláskereső társul. Az átállás költsége 2011-2015 között 175 millió EUR, a számítások szerint 2016-tól ez már egyéves költségvetés csökkentéssel visszajön majd.

2010-ben azért döntött a holland kormány a változás mellett, mert az ország internet ellátottsági és felhasználói mutatói messze megelőzték a közösségi átlagot. Szinte, mint Dél-Koreában, vagy Tajvanon mindenki használja a világháló. Sőt a lakosság és a vállalatok elvárása az, hogy lehetőség szerint Interneten keresztül intézhessék el a kormányzattal, állampolgársági teendőikkel kapcsolatos feladataikat.

Az új stratégia központi eleme a digitális ügyintézés és szolgáltatás. Azaz ahol csak lehet a személyes ügyintézés és szolgáltatás-igénybevétel lehetőségei megszűnnek. Még olyan esetekben is így van ez, mint az álláskereső klub, amely szintén az internetre, jellemzően ingyenesen elérhető vagy olcsó saját fejlesztésű platformokra költözik. Kiemelt cél, hogy 2015-től a regisztrált álláskeresők 95%-át online szolgálják ki, valamint 85%-uk alakítsa ki és alkalmazza az online álláskeresési fiókját (portfólió).

Az új szervezeti filozófia alapja, hogy (szinte) mindenki tud egyedül állást keresni, amely a holland kultúrában mélyen gyökerező értékekre épül. Az első 3 hónapban így nem is találkozunk személyesen az ügyféllel. Az elsődleges csatorna az Internet a Call Center csak kiegészítő/támogató jelleggel lép be. Például abban az esetben, ha az egyén nem képes az ellátáshoz szükséges adatait önállóan felvinni, az álláskeresésre szánt önéletrajza nem jó minőségű, vagy egyéb online feladattal nem tud megbirkózni.

A kevert ügyintézési és szolgáltatási csatornák alkalmazása (blended delivery) azt jelenti, hogy a személyes, telefonos (Call Center IVR-rendszerrel) és az online csatornák az adott ügyfél, ügyfél-életút esetében egymással kombináltan jelennek meg. Ezzel a holland munkaügyi szervezet nem csinál többet, mint egy ma működő for-profit kereskedelmi bank, de a közszolgáltatások terén ezeket az újításokat a klasszikus rendszerekhez mereven ragaszkodó európai államok többségében még kételyekkel szemlélik. **Néhány éven belül kiderül, hogy az elmúlt öt év angolnál is angolszászabb holland beruházásai megtérülnek e? Ha igen, sokan fogják még követni őket.**

⁷³ Források: UWV (2014): Host country paper for the peer review on blended service delivery for the job-seekers, Netherlands, June 2014 DG. EMPL. PES to PES Programme.

Pieterse, Williem (2014) Peer Review Comparative Paper, Netherlands, June 2014 DG. EMPL. PES to PES Programme.

Átmeneti időszak (2011-2015)

A holland kormány a szervezet számára a reform végrehajtásához átmeneti időszakot írt elő, amely szakaszban az álláskeresők mintegy 15%-a számára nem csak lehetővé tette a személyes ügyintézés, szolgáltatásokat, de elő is írta. Erre az időszakra a munkaügyi szolgálat plusz létszámokat kapott a kirendeltségeken, akik a még digitálisan nem eléggé felkészült ügyfelek támogatását végezték/ végzik el. 2016-tól a kliensek 5%-a jöhet majd be személyes ügyintézésre a többit online, illetve kiegészítő jelleggel Call Centeren keresztül kell majd ellátni. A profiling kialakítása végtelenül egyszerű, két működő (és egy kiegészítő) kategória van:

- Zöld ügyfél: online kiszolgálásra, első adatfelvételre és interjúra képes, továbbá képes az online együttműködési / cselekvési tervet követni és teljesíteni, az online térben álláskereső feladatokat végrehajtani (pl. CV-t írni, állásra jelentkezni, meghallgatásokra/ állásinterjúkra járni stb.).
- Sárga ügyfél: az online mellett személyes találkozókra is igényük van, ebben az esetben is az a szervezeti cél, hogy amit lehet és amint lehet, online végezzék el.
- Piros (kiegészítő kategória): akik segítséggel sem képesek az online rendszert követni. Digitális analfabéták, vagy nem beszélnek/ értenek hollandul

A kategóriába sorolás azzal is jár, hogy adott időszakokban, a felülvizsgálati interjúk során ezt az ügyintéző módosíthatja. Amelyhez az álláskereső online profiljából nyer adatokat (pl. hány állásra jelentkezett).

A regisztráció első három hónapja során elérhető online szolgáltatások az alábbiak (a Werk.nl honlapon keresztül):

- álláskeresői tippek, technikák, javaslatok, támogatás az önéletrajzok elkészítéséhez,
- elhelyezkedési esélyek növelése, a személyes álláskeresői portfólió elkészítése, karbantartása,
- foglalkozások és képzési lehetőségek megismertetése,
- e-learning lehetőségek,
- online jelentkezési felület az ellátásokra,
- önértékelő kérdőívek (motiváció, kompetencia, végzettségek stb.) és a munka.

Az első három hónap része az automatizált állásközvetítés az online rendszerben (állás és álláskereső párosítása), valamint az üres állásokról küldött rendszeres hírlevél, személyes digitális portfólió kialakítása és gondozása (werkmap) és adott esetben e-coachra, vagy co-browsingra⁷⁴ épülő segítsége. A regisztrált álláskeresőnek legalább négy jelentkezést kell elküldenie az első hónapban. Az UWV honlapját naponta 160 ezer álláskereső látogatja. Hétfvégén és hétfőnként ez a szám 220 ezerre emelkedik. Az UWV honlapja mellett a közösségi média álláskeresői célú használatára is bátorítják az álláskeresőket. Szintén elérhetőek a webinar alapú szemináriumok.⁷⁵

Amennyiben 3 hónap alatt nem helyezkedik el az egyén, akkor következnek a közbülső interjúk (4. 7. 10. 12. hónapokban). 3-12 hónap között az e-coach/advisor igénybevétele már kötelező az álláskeresőnek. Sokan Hollandiában is vitatták a rendszer fejlesztési irányait, azzal számolva, hogy a regisztrált álláskeresőknél így nem lesz kivel megbeszélniük az állásvesztés okozta negatív érzéseiket. Ma még nem tudni, hogy ez így lesz-e? Az online rendszer azonban követi az állás-

⁷⁴ <http://en.wikipedia.org/wiki/Cobrowsing>

⁷⁵ A UWV nyitólapja az Interneten: https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/home

keresők minden lépését⁷⁶. Egy szonár⁷⁷ névre keresztelt applikáció figyeli, hogy milyen aktív az illető, illetve aktivitása összhangban áll-e a célállásával. Ha a rendszer elmaradást észlel, akkor értesíti az ügyintézőt, aki beavatkozhat és akár szankciót is alkalmazhat. Szankciót a rendszer automata üzemmódban nem adhat ki. A rendszer ma már arra is képes, hogy „ikreket” keressen az adatbázisban. Így a gyengébben teljesítő álláskeresőt egy hozzá hasonló adottságokkal rendelkező, de jobban teljesítő egyén anonim előrehaladási lépéseivel motiválja. A megfelelő önéletrajz kialakítására nagy hangsúlyt fektetnek. A rendszer itt is figyeli a célállás és a CV kapcsolatát, külön CV minősítési tanúsítvány állít ki az álláskeresőknek.

Az elhelyezkedési esélyeket egy esélymérő program kezeli, amely 11 tényezőt mérleget. Ezek az alábbiak:

1. életkor
2. kapcsolatok a munkaadókkal, álláskeresési aktivitás
3. a holland nyelv megfelelő ismerete
4. álláskeresés képessége és intenzitása
5. mentális állapot
6. fizikai állapot a munka terén
7. külső tényezők
8. az álláskereső túl betegnek érzi-e magát a munkához?
9. munkaképesség (általában)
10. hogyan értékeli az álláskereső a munkához való visszatérését?
11. az utolsó állásban eltöltött évek száma.

Az online rendszert támogató Call Center kiegészítő jelleggel működik csak, ahol szintén összegyűjtötték az álláskeresők leggyakrabban feltett kérdéseit. Összesen 10 ilyen találtak. Az ellátásért történő regisztrációban a személyes adatok megadása után az online rendszer az egyént, mint holland állampolgárt azonosítja és hozzárendeli a személyes adatainak egy részét más állami adatbázisokból. Az ellátáshoz szükséges adatok típusát nyolcra szorították le:

1. személyes adatok
2. munkába lépés kezdő dátuma
3. munkatapasztalatok
4. nyelvtudások
5. munkakör/ szakma, amiben állást keres
6. CV készítés módja
7. képzettség
8. ellenőrzés és küldés.

Kísérletezni, értékelni, visszacsatolni!

Minden átalakítási lépést pilot, azaz kísérletezés előz meg, amelyet erős elemzés-értékelés kísér. Ennek része az „iker” kirendeltségi körzetek kialakítása, azaz a kontrollcsoportos vizsgálatok alkalmazása. Az adatbányászat, amelynek keretében az ügyfélszolgálati rendszerből nyerhető adatokat elemzik és az egyéni életutak figyelemmel kísérése, a felhasználói felületek egyszerűségének, hatékonyságának figyelemmel kísérése. A 2011-2015-ös átállás kapcsán készített értékelés már ma is azt mutatja ki, hogy a hatékonyabb ügyfélszolgálat 1:6-hoz produkál megtakarítást.

⁷⁶ Talán nem véletlen, hogy az 1989-2010 közötti hazai politikai berendezkedés származási helyén, Németországban az ombudsmani vélemények alapján a hasonló kísérletek eddig rendre elbukta. A német munkaügyi szervezet esetében az on-line szolgáltatások választása jelenleg még fakultatív.

⁷⁷ <http://hu.wikipedia.org/wiki/Szon%C3%A1r>

A ki nem fizetett járadékok (cca. 400 EUR/fő/hó) a mintában szereplő 10 000 álláskeresőnél 3 millió EUR megtakarítást produkált.

A digitálisan írástudatlan ügyfeleknek szervezett csoportfoglalkozások 200 EUR/fő költséggel 250 EUR takarítottak meg. A teljes 10 000 fős mintán ez a vizsgált időszakban 1:12 megtakarítást hozott, összesen 25 millió EUR értékben.

Mit is digitalizálunk és kiknek?

A digitális átállás kapcsán nem kerülhetők meg az alcímben feltett kérdések. Pieterston (2014) elemzése alapján egyértelmű, hogy 2011 óta a legtöbb tagállami munkaügyi szervezetet a kormányzatok kényszerítették a digitális kiszolgálásra. Ennek az egyik oka a költségmegtakarítás, de ide sorolható az „egyszerű állam” ideája, vagy a kormányzati adatok összekötésének igénye, ahogyan a fiatalabb munkaerő/ álláskeresők, a digitális bennszülöttek belépése a munkaerőpiacra és esetenként a munkaügyi szervezet klienskörébe is okként sorolható fel.

Más tagállamok gyakorlatai

A szomszédos *Ausztriában* 2009-ben állították fel a többszörös kiszolgálásra irányuló munkacsoportot. 2013-ban a regisztráltak harmadának volt online portfóliója az AMS-nél. Az eAMS, azaz az elektronikus szolgáltatási modellhez kapcsolódó belső munkálatok során kiemelt figyelmet kap a munkatársak képzése. Az AMS 2020 modell már határozottan az online irányba mozdul el, míg a mai gyakorlatot a három csatorna (kirendeltség, telefon, online) egyidejű alkalmazása jelenti.

Az osztrák munkaügyi szervezetben a társadalombiztosítási szám alapján is lehet regisztrálni, amely nem jár ellátással, de az összes e szolgáltatást eléri az ügyfél. Ennek része az e- álláskeresési portfólió kialakítása, amelyet személyes tanácsadás egészít ki a 101 kirendeltség valamelyikében. Cél a kirendeltségek számának csökkentése, de ez egy lassú folyamat, amelybe a tartományi és a helyi politika is beleszól. Az integrált szolgáltatási csatorna modell kialakítása 2009-ben kezdődött el. Az első e- szolgáltatás (e-AMS Konto, e-Job Room) 2010-ben indult. 2011-ben döbbsent rá a menedzsment, hogy az irányítási rendszert és a belső MbO rendszert hozzá kell alakítani az új kiszolgálási csatornához, amelyek új ügyfeleket is behoztak. 2011-2012-ben a menedzsment információs rendszer a BSC (balanced score card) lett.

Mivel a szervezetnek már számos régebbi működő szoftvere is van a digitális csatornára való átállás sok nehézséggel jár. Az új online szolgáltatásokra nincsen plusz személyzet. Az is nagy tanulsága az elmúlt öt évnek, hogy az e-rendszerek működtetése mást jelent tartalmilag a személyzet és megint mást a felhasználók számára. Az ügyintéző és a kliens ma már együtt is böngész (co-browsing) az online szolgáltatásokat, ehhez nem kell személyesen megjelenni a kirendeltségeken. A cca. 5000 fős személyzetet végül rövid képzések keretében készítették fel az új feladatokra.

Az e-csatorna első tapasztalatai azt mutatják, hogy az egyének jobban szeretnek e-mailt írni, mert ezt személyesebbnek tartják és nem annyira hajlandóak az elektronikus ügyfélszolgálati rendszerben önállóan tevékenykedni. Az AMS az e-regisztrációt követően 48 órán belül határozatot hoz az ellátásról és értesíti az ügyfelet, majd elutalja az összeget. 2016-tól a tervek szerint egyetlen online rendszer váltja ki a most alkalmazott szoftvereket. A központi tevékenység a jobb minőségű online álláskeresés és automatizált párosítás lesz. Ehhez a személyzet egészét képezni fogják. 2014 nyarán indul el az AMS közvetítő applikációja mobilra.

Észtországban a recesszió megújulást is hozott. Az immár önálló munkanélküli alap pénztára, az észti munkaügyi szervezet 2011-ben indította el online rendszerét, amely az észti kormány digitális fejlesztésére az X-roadra épül. Ez lényegében nem csak a közigazgatás, de az egész ország digitalizálását célozza meg 2020-ig. Az SZJA bevallások 95%-a 2013-ban már online érkezett be. A kliensek digitális ténykedéseit legalább 30 naponta személyes interjú egészíti ki. A felhasználók eddig elégedettek. A papír alapú regisztráció eddig átlagosan 37 percbe került ez online 17 percre csökkent. Az átlagos felhasználó 13 percet tölt a munkaügyi szervezet honlapján.

A **finn** munkaügyi és gazdasági minisztérium 2011-ben rendelte el a munkaügyi szervezete átalakítását. 2014 februárja óta az álláskeresők ellátásában az online csatorna vette át a főszerepet. A preventív megközelítés azt jelenti, hogy az egyén már három hónappal a munkanélkülisége előtt regisztrálhat a rendszerbe. A központi Call Center havi hívásszáma 17 000, de közben a kirendeltségeken is működik ilyen csatorna, a havi hívásszám itt a magasabb (22 000). Az online és telefonos csatornákat online youtube videókkal is népszerűsítik. Jelenleg 210 ezer személyes találkozás van a kirendeltségeken és kérdéses, hogy a központi és a lokális telefonszolgálat egyszerre szükséges-e?

A szintén szomszédos **Szlovénia** munkaügyi szervezete a digitális világban elterjedt avatar felhasználásával próbálkozik egy pilot keretében (Avatar Lady IZA).

Svédországban – Hollandiához hasonlóan – a csatornaválasztás kérdése már nem kérdés. A svéd háztartások 90%-a csatlakozik az Internethez. A kirendeltségek éves forgalma 5,5 millió az AMS portál 70 millió látogatót fogad évente. Az internetes elérést választók 80%-a az üres állásokat nézi meg.

A **spanyol** kormányzat 2007-ben döntött az alapvető állampolgári szolgáltatások, így a munkanélküliséggel kapcsolatos ellátások digitalizálásáról, a határidő 2009 volt. A spanyol munkaügyi szervezet 52 autonóm területi egységre oszlik és összesen 711 kirendeltséget működtet 9260 fős személyzettel, ebből 6150 fő dolgozik a kirendeltségeken. A 2009-2010-ben felállított központi call center 27 főt foglalkoztat, de a madridi központ a munkaügyi szervezet funkcióinak csak kis részéért felel. A service center feladatait évente beemelik az MbO rendszerbe. Az ország méretére való tekintettel most kísérleteznek a blended learning szervezeten belüli kialakításával. Nagy kihívása a területi autonómia az országban, egységes állami munkaügyi szolgáltatási honlap, információs felület nem létezik.

Németország az online fejlesztések élenjáró országa volt (JobBörse, Verbis, BerufeNet, stb.) ugyanakkor az elmúlt években a csatornák átalakításában jelentősen lemaradt. Ennek fő oka az ombudsman ellenállása az ügyfeladatok kezelésében. A BA-ban ma is az ügyfél egyéni döntésén múlik, hogy melyik csatornát választja. Az új e-portfólió pilotja 2011-2013-ban folyt. A személyzet minden egyes tagját képzik. A tíz német régiós igazgatóság mindegyikén kiválasztottak 2-2 tréneret, akik a helyi személyzet képzését blended learning keretében elvégzik. Összesen 2-3 nap nettó tanulási idő jut a betanításra, ennek egy része önálló otthoni munka. 2000 tanácsadó és 6000 fős további személyzet került eddig kiképzésre.

Magyarország tekintetében a kormány által elfogadott (2013) 2014-2020-as legfrissebb IKT stratégia 2020-ra 75%-os internethasználatot irányoz elő a napi látogatásban és 30% alá kívánja szorítani a digitális írástudatlanságot. Ezek az adatok a mai EU átlag alatt vannak. A Gemius 2013-as mérése szerint a magyarok 58%-a alkalmazza a webet napi és 69%-a heti szinten.

A magyar munkaügyi szervezet (NFSZ) 2002-ben indította el az első honlapját (oszk.hu címen), az afsz.hu majd nfsz.hu 2012 óta a munka.hu honlapok elérhetőek, fő felületük a hivatal bemutatása és letölthető anyagok elérhetővé tétele.

Az igazi tematikus csatornák fejlesztése gyerekcipőben jár a holland példához képest. 2011 óta elérhető a Nemzeti Pályaorientációs Portál és 2013 nyara óta a Virtuális Munkaerőpiac. Nagy lépés lesz az online ügyfélforgalom és a kirendeltségi ügyfélforgalmat regisztráló belső ügyfélszolgálati rendszer (IR) összekötése és egy valódi többcsatornás kiszolgálás kialakítása. A hazai internet-felhasználási adatok alapján a digitális csatorna teljes előtérbe tolása az összes NFSZ kliensnél nem reális. A regisztrációban szereplők 40%-a ISCED 2 szint alatti végzettséggel rendelkezik és sokan közöttük a rendszerváltás vesztesei, hosszú munkanélküli karrierrel és alacsony kompetenciákkal rendelkeznek, ide értve a digitális kompetenciák hiányát is. Azonban az online eszközök sokban segíthetik a munkában álló lakosság elérését a munkából-munkába, tanulásból-munkába és vissza váltások elősegítését és ezzel az EU 2020-hoz kialakított HoPES stratégia, a PES 2020 teljesítését.

A 2014-2018-as kormányzati ciklusban a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program befejezése kapcsán a központi kormányzati csatornák (magyarorszag.hu, 1818.hu és a kormányablak.hu) valamint az egyes szakigazgatási szervek tartalmi szolgáltatásainak a viszonyrendszere is tisztázandók, különösen ott, ahol nem hatósági és nem teljes egészében univerzális tartalmakat kell előállítani és karbantartani.

Európai Unió tagállamként az Európai Szemeszter keretei között megfogalmazott országspecifikus ajánlásokra⁷⁸ adott válaszok és a magyar munkaügyi szervezet jövője között is számos kapcsolódási pont mutatkozik. A 2014. június 2-án megjelent Magyarországnak szóló ajánlások között a negyedik és a hatodik is direkt módon összekapcsolható az itt leírtakkal. Azaz:

(4) Erősítse meg a megfelelően célzott aktív munkaerő-piaci intézkedéseket, ennek jegyében többek között gyorsítsa fel az állami foglalkoztatási szolgálat ügyfél kategorizálási rendszerének bevezetését. A fiatalok számára hozza létre a tervezett mentorhálózatot, és a szélesebb kör elérése érdekében a mentorhálózat tevékenységét hangolja össze az oktatási intézmények és a helyi szintű érdekelt felek tevékenységével. Vizsgálja meg a közmunkaprogramot abból a szempontból, hogy az mennyire hatékony segítséget nyújt a résztvevőknek a későbbi elhelyezkedéshez, továbbá erősítse meg annak aktivizálási elemeit. Az újbóli elhelyezkedéshez szükséges átlagos idő figyelembevételével vizsgálja meg az álláskeresési járadék jogosultsági ideje meghosszabbításának lehetőségét, és kapcsolja azt össze aktivizálási intézkedésekkel. Az aktivizálási intézkedésekkel való kapcsolat erősítése mellett a megfelelőség és a lefedettség tekintetében javítsa a szociális segélyek rendszerét. A szegénység számottevő csökkentése érdekében hajtson végre egységesített és integrált, különösen a gyermekekre és a romákra összpontosító szakpolitikai intézkedéseket.

(6) A szakképzésből és a szakoktatásból kieső diákokra összpontosítva hajtson végre nemzeti stratégiát a korai iskolaelhagyás megelőzése érdekében. Alkalmazzon rendszerszerű megközelítést az oktatási szegregáció visszaszorítása és a hátrányos helyzetű csoportok, különösen a romák inkluzív többségi oktatásban való részvételének előmozdítása érdekében. Segítse elő az oktatás különböző szakaszai közötti, illetve a munka világába történő átmenetet, és kövesse szoros figyelemmel a szakképzési reform végrehajtását. Hajtson végre olyan felsőoktatási reformot, amely nagyobb arányban teszi lehetővé felsőfokú végzettség megszerzését, különösen a hátrányos helyzetű tanulók számára.

Vissza a tartalomjegyzékhez

⁷⁸ A Tanács ajánlása Magyarország 2014. évi nemzeti reformprogramjáról és Magyarország 2014. évi konvergenciaprogramjának tanácsi véleményezéséről {SWD(2014) 418} COM(2014) 418/2

MILASSIN ANDA NÓRA

AZ ELTÉRŐ KULTÚRÁVAL VALÓ TALÁLKOZÁS SORÁN KELETKEZŐ TRAUMÁK FELDOLGOZÁSÁNAK EGYIK ESZKÖZE, A GYÓGYÍTÓ ÍRÁS

A multinacionális szervezeti életben egyre gyakoribb jelenség, hogy munkavállalókat küldenek ki az adott szervezethez tartozó – a hazájától eltérő, idegen kultúrában található – szervezeti egységhez dolgozni. A megszokott környezettől távol a munkavállalóknak alkalmazkodniuk kell az új helyzet kihívásaihoz és bele kell tanulniuk az új közeg szokásaiba. Az idegen kultúrába való beilleszkedés során tapasztalt stresszes helyzetek, traumatikus élmények feldolgozásában segít a *gyógyító írás*. A kultúrák találkozási során keletkező stresszhelyzetek és traumák feloldási problémájának aktualitása megkérdőjelezhetetlen a nemzetközi gazdasági életben részt vevő szervezetek, ahol a munkaerő hatékonyságának egyik kulcsa a munkavállalók gyors és stresszmentes alkalmazkodása a multikulturális környezethez.

Jelenleg több mint 232 millió ember – a népesség 3.2%-a – él a saját hazájától távol⁷⁹ az Egyesült Nemzetek Szervezete 2013-as felmérése alapján. Attól a közegetől távol, aminek a szokásait, szabályait a legjobban ismeri. Az új környezet, az új szabályok, az új viselkedési mintázatok megismerése és megértése nagy feladatot jelent az azt átélő egyén számára. A megértés és beilleszkedés során felmerülő nehézségek megélése, az új környezetben a nem-megszokott történések nyomott hagyhatnak az egyéneknél, ennek feldolgozása a továbblépéshez elengedhetetlen és az egyén tanulási folyamatának a része.

A kiküldetésben lévő munkavállalók, az őket foglalkoztató szervezet támogatásával igyekeznek helytállni az új szervezeti- és nemzeti kultúrában. Ha az egyén mindennapi alkalmazkodóképességét meghaladják az őt körülvevő történések, akkor trauma léphet fel (Herman, 2003). A kutatások eredményei alapján az igazolható, hogy a fizikai és lelki egészség, a testi-lelki jólét között közvetlen viszony van (Pennebaker, 1982, 1993, 1997, 2001, 2005). Ez azt is jelenti, hogy ha a munkavállaló az idegen kultúrába való beilleszkedése során nem dolgozza fel az őt ért traumatizáló eseményeket, akkor nem csak a kiküldetése kerülhet veszélybe, de testi egészsége is megromolhat.

A kultúrák találkozása

Az új környezet adta lehetőségek, események és az interakciók által kiváltott érzelmek során nem csak az új kultúrával, de az egyén saját magán- és munkahelyi életével kapcsolatban is újraértelmezi viszonyát, meglátja a különbségeket az új kontextusban a régi kultúrához képest. Elfogadottnak tekintem, hogy a kultúra egy orientációs rendszer, amiben az azonos kultúrában szocializálódott egyén számára a kulturális jellegzetességek természetesek és megszokottak, azonban ha két különböző kultúrában nevelkedett egyén között interakció alakul ki, akkor a kulturális eltérésekből származó különböző orientációs rendszerek összetalálkozása a különbségek megnyilvánulásához, felszínre kerüléséhez vezethet (Thomas, 1998 idézi Topcu, 2005).

Milassin Anda Nóra PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet.

⁷⁹ Forrás: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2418902/More-people-living-outside-home-country-Number-migrants-worldwide-hits-232-million.html>

Ezen folyamat szubjektív szinten értelmezhető csak, hiszen minden egyénben másképpen zajlik. A történések a jelentésüket csak saját specifikus környezetükben nyerhetik el, ezért csak a saját környezetükben vizsgálhatóak, ezzel kizárják a direkt összehasonlítás lehetőségét. A cél az egyén saját kontextusában való megértése (Nguyen, 2003). Éppen ezért az idegen kultúrában lezajló interakcióban részt vevő felek által megtapasztalt új élmények és feszültségek megértése és feloldása csakis egyéni úton érhető el.

Stressz, traumatikus élmények

A stressz kifejezést olyan kellemetlen ingerekre alkalmazzák, melyek különféle élettani, magatartásbeli és szubjektív válaszreakciókat okoznak. A „stresszhelyzetek” olyan feszültségi állapotot teremtenek, amelyek az egyén alkalmazkodási készségét erőteljesen igénybe veszik (Atkinson and Hillgard, 2005). Az események által kiváltott stressz mértéke 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 értékeli őket (Lazarus and Folkman, 1984).

A hirtelen ható külső okok által okozott súlyos fizikai vagy lelki sérüléseket (megrázkódtatásokat) nevezhetjük traumának. A traumát kiváltó esemény alapvető jellemvonása, hogy meghaladja a mindennapi élet tapasztalatait, és az egyén számára nehezen, vagy egyáltalán nem illeszthető össze az életről addig kialakított tapasztalatokkal és elképzelésekkel (Orcutt-Erickson-Wolfe, 2002).

A stressz elhárítási és védekezési mechanizmusok mellett (amely egy tudattalan folyamat a szervezet részéről) az 1980-as években kiemelten kezdenek foglalkozni a leküzdés, megbirkózás (a coping) fogalmával, amely már tudatosan kezeli a feszültséget, amely az egyénben alakult ki (Hárdi, 1987, Moos, 1987, Schwarzer, 1990 in Szilas, 2011).

A gyógyító írás

Pennebaker, a tudatos traumatikus élmények kezelését kutatta, és eredményei alapján (Pennebaker, 1982, 1993, 1997, 2001, 2005) kimutatta, hogy a fizikai és lelki egészség, a testi-lelki jólét között közvetlen viszony van. A történetmesélés gyógyító hatására világitott rá, mely nyelvtől, kultúrától, nemtől, kortól és társadalmi rétegtől függetlenül hat. Pennebaker rámutat arra, hogy a traumák vagy szégyellt cselekedeteink éppen azért ártalmasak az ember testi-lelki egészségére, mert képtelenek vagyunk beszélni róluk. *A „visszafojtott gondolataink és érzéseink feltárása felszabadító hatású.”* (Pennebaker, 2005, 17–18 o). Pennebaker szerint a megoldás - a gátlásokat előidéző gondolatok és érzések feloldására - a gyógyító írás⁸⁰.

A múltban történő emlékek felidézése, átstrukturálása és újraértékelése nyomán átformálódik az egyén saját magáról, a többiekéről és a világról alkotott képe; a helyébe a megtörtént esemény-nyel kapcsolatban megértés, és a gondolat elengedése lép. A jelentősebb élettörténeti epizódok elbeszélésekor az emberek tulajdonképpen önmagukat fogalmazzák meg, megalkotják identitásukat, megszervezik a társas világhoz való viszonyukat is (László, 2008).

Pennebaker elméletének egyik alapvetése az volt, hogy a jelentésadás alapvető emberi szükséglet, ezért az érzelmek elfojtása és az érzelmek szabad kifejezésének gátlása árt a testi és lelki egészségnek. 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,

⁸⁰ A gyógyító írás (writing therapy) kifejezés Ehmann Beától származik (Ehmann, 2005).

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 kifejező írás során az egyén aktívan foglalkozik a problémáihoz kapcsolódó gondolataival, érzéseivel. Ennek következtében a szervezetnek már nincsen többé szüksége mentális energiára, hogy elnyomja ezeket a gondolatokat, ezért a stressz általános mértéke is csökkenő tendenciát fog mutatni. Az írás többszöri megismétlésével az egyén folyamatosan foglalkozik problémáival, így lehetősége nyílik megnevezni a félelmeit, szorongásait, pontosítani érzéseit, amik az adott szituációhoz kapcsolódnak.

Az írás által felismert és megfogalmazott gondolatok segítenek a megküzdésben, majd az emlékek újraértékelésében és átstrukturálásában egy magasabb szintű, integráltabb sémaként. Az „új” gondolatok segítenek leválni egy-egy konkrét eseményről, s a vele kapcsolatos szemléletmód is fokozatosan átalakul, mindezek megváltozott formában illeszkednek az énről, a többiek-ről és a világról alkotott képbe.

A belső feszültséget okozó szituáció írásban történő feloldása után emocionális és kognitív szinten is sikeresen átdolgozza magában az egyén a történetekkel kapcsolatos emlékeit. Így jobban megértve a vele megtörtént eseményt be tudja illeszteni az élettörténetébe, tehát lezártnak tekintheti ezt a traumát, amivel többet nem kell intenzíven foglalkozni (Pennebaker, 1982).

Ellentmondásos szituáció, hogy gátlás során a test felismeri, hogy egy-egy pszichológiai mozzanat és megbetegedés között összefüggés van, ezért leblokkolja a felismerést is (Goleman, 1985). Ez fizikai munkát jelent a szervezet számára: aktív gátláskor az ember tudatos erőfeszítést tesz azért, hogy ne gondoljon valamire, ne érezzen vagy ne tegyen meg valamit (Wegner, 2000). Könnyen felismerhetővé válik, hogy ennyi befektetett energia, lelket romboló stresszor káros hatású a rövid távú biológiai folyamatokra és a hosszú távú egészségre is. Minél keményebben dolgozik az ember tudata, annál nagyobb stresszreakcióra kényszeríti szervezetét. Az aktív gátlás tehát befolyásolja a gondolkodási képességet, amelynek ellenpólusa az lesz, ha az egyén aktívan gondolkodik és/vagy beszél jelentős élelményeiről és a velük kapcsolatos érzelmekről. Konfrontálódáskor azonnal csökken a gátlásba fektetett fiziológiai munka, csökken a gátlás okozta biológiai stressz.

A megtörtént események és az azokkal kapcsolatos érzelmek újragondolása segít az embereknek, hogy megértsenek és végül feldolgozzanak egy-egy eseményt. A korábban gátolt élmények nyelvi kifejeződést nyernek írás vagy beszéd által, így már könnyebb megérteni az összefüggést egy pszichológiai esemény és egy visszatérő egészségügyi probléma között. Ezzel nem csak lezárhatóvá válik egy eseményről való gondolkodás, de az egészség is javulni kezd a stressz tényező hiányában (Pennebaker, 1997).

A módszer gyakorlati kivitelezése a kutatások során úgy zajlott, hogy a kutatásban részt vevők négy napon keresztül 15 percig írtak az őket ért traumáról, negatív életememényről, illetve az azzal kapcsolatos gondolataikról és érzéseikről. Teljes anonimitás mellett történt mindez egy laboratóriumi szobában. A kutatásban a résztvevők döntése volt, hogy az írásaikat megtartják-e vagy felhasználhatóvá teszik elemzésre.

A csoportot általában minimum kétfelé választották: az első csoportban lévőknek a traumatikus élményeiről kell írniuk, míg a kontrollcsoport valamilyen egészen hétköznapi témáról. A kísérletben részt vevők rövidtávon kellemetlen érzésnek élték meg a feltárulkozást - amennyiben az érzelmi töltésű traumáról írtak-, de a hosszú távú hatékonyságot nézve a kísérletben részt vettek többsége úgy nyilatkozott, hogy az írás után megkönnyebbültebbnek, boldogabbnak és megelé-

gedettebbnek érezte magát. A következő hónapokban kevesebb betegségről számoltak be az alanyok, valamint kevesebbet is hiányoztak a munkahelyükről; csökkent a depressziójuk vagy a szorongásuk mértéke (Pennebaker, 2005). A módszert, laboratóriumon kívül szervezeti közegben is kutatták, illetve egyéb mély traumás élmények elszenvedőin is (például holokauszt-áldozatok, gyászoló családok).

A gyógyító íráshoz kapcsolódó kutatás

A kutatásom kiindulópontja az, hogy az azonos kultúrában szocializálódott egyén számára a kulturális jellegzetességek természetesesek és megszokottak, azonban ha két különböző kultúrában nevelkedett egyén között interakció alakul ki, akkor a kulturális eltérésekből származó különböző orientációs rendszerek összetalálkozása a különbségek megnyilvánulásához, felszínre kerüléséhez vezethet (Thomas, 1998 idézi Topcu, 2005). Ez azt jelenti, hogy az ismeretlen környezetben az egyén saját alapfeltevései, normái és szokásai megkérdőjeleződnek a másik kultúrával való találkozás kritikus interakcióiban, ami a munkavállalókban a tehetetlenség és bizonytalanság érzését kelti.

Pennebaker (1982) kutatásai bizonyították, hogy a múltban történő emlékek felidézése, átstrukturálása és újraértékelése nyomán az élmények átértékelődését követően a letisztázott gondolatok segítenek a traumatikus élmények elengedésében. A traumatikus élmények feldolgozásával tehát az expatrióta sikeresebb és egészségesebb lesz új munkahelyi környezetében.

A kutatásom célja tehát az, hogy az idegen kultúrában lévő munkavállalók körében feltárja, hogy milyen kulturális (vagy annak vélt) interakciós szituációkban vesznek részt, amely számukra stresszt okozó vagy traumatikus élményeket ad. A feltárás kvalitatív és kvantitatív módszerrel történik: egyrészt narratív interjúval (kvalitatív módszer), másrészt az expatrióták saját élményeiről és az azokhoz kapcsolt érzéseikről megírt feljegyzéseinek feldolgozásával, azaz szövegelemzéssel (kvantitatív módszer). A narratív interjúk keretén belül az expatrióták retrospektív módon felelevenítik az interakciós szituációkat és a szituációhoz kapcsolt érzéseikről is beszámolnak. Továbbá a gyógyító írás módszertanának szervezeti életben történő alkalmazhatóságát szeretné a kutatás tudatosan megfigyelni és a tapasztalatokat összegezni.

Irodalomjegyzék:

- Atkinson - Hilgard, (2005): Pszichológia. Osiris Kiadó, Budapest.
- Ehmann, B., (2002): A szöveg mélyén. Pszichológiai tartalomelemzés. Új Mandátum, Budapest.
- Goleman, D., (1997): Érzelmi intelligencia. Budapest, Háttér Kiadó.
- Herman, J., (2003): Trauma és gyógyulás. Budapest, Háttér-Kávé-NANE.
- László J., (2008): Narratív pszichológia. In Pszichológia 28/ 4.
- Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984): Stress, appraisal, and coping. Springer, New York.
- Nguyen, L. A. - Fülöp M. (szerk.) (2003): Kultúra és pszichológia, Budapest, Osiris.
- Orcutt, H. - Erickson, D. - Wolfe, J., (2002): A prospective analysis of trauma exposure. Journal of Traumatic Stress. Vol 15, 259-266.
- Pennebaker, J. W., (1982): The Psychology of Physical Symptoms. New York: Springer.
- Pennebaker, J. W., (1993): Putting stress into words: Health, linguistics and therapeutic implications. Behavior Re. Ther., 31, 6, 539-548. o.
- Pennebaker, J. W., (1997): Writing about emotional experiences as a therapeutic process. Psychological Science, 8, (3), 162-166. o.
- Pennebaker, J. W. - Mayne, T. J. - Francis, M. E. (1997): Linguistic Predictors of Adaptive Bereavement. Journal of Personality and Social Psychology. 72, 4, 863-871. o.

- Pennebaker, J. W., Seagal, J. (1999): Forming a story: The health Benefist of narrative. Journal of Clinical psychology, 55, 1243-1254. In: László J., (2009) Narratív Pszichológia In : Bagdy, E., Demetrovics, Zs., Pilling J., (szerk) Polihistória Köszöntők és tanulmányok Buda Béla 70. születésnapja alkalmából(141-148. o.)Akadémia Kiadó, Budapest.
- Pennebaker, J. W., (2001): A stressz szavakba öntése: egészségi, nyelvészeti és terápiás implikációk. In: László J., Thomka B. (szerk.): Narratív pszichológia. Narratívák 5. Budapest, Kijarat, 189–205. o.
- Pennebaker, J. W., Francis, M. E., Booth, R. J. (2001): Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC): LIWC. NJ, Erlbaum, Mahway.
- Pennebaker, J. W., (2005): Rejtett érzelmeink, valódi önmagunk. Az őszinte beszéd és írás gyógyító ereje. Háttér Kiadó, Budapest, 2005. Pszichológia, 2006/4. 365-368. o. (Recenzió)
- Szilas, R., (2011): Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság. Disszetáció. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Topcu K., (2005): Kulturstandard kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interrakciókban: Egy magyar szempontú jellemzés. Disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Wegner, D., (2000): Thought Suppression. Annual Review of Psychology Vol. 51: 59-91.

Vissza a tartalomjegyzékhez

LUX JUDIT

MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK, KONFLIKTUSKEZELÉS ÉS ÉRDEKVÉDELEM

Gyakorlatorientált képzés tanulságokkal

Az oktatás terén számos új kihívással szembesülünk naponta. A gazdasági válság és következményei, az Európai Unióban a tagországi lét, hazánk geopolitikai elhelyezkedése és annak következményei, a kitágult világ, az információk hihetetlenül felgyorsult áramlása, a „mit üzen a múlt”, újra és újra felbukkanó válaszra váró kérdések, amelyekre nem könnyű a válaszadás. A dolgozat – az elmúlt évek oktatási tapasztalatait figyelembe véve – egy lehetséges megoldást mutat be arra, hogy a mindennapjainkat is befolyásoló konfliktusok, munkaügyi viták és megoldásuk területén miképpen lehet a gyakorlathoz közelíteni a hallgatók gondolkodásmódját egy olyan elméleti háttérrel, amely a változó világban változtatni segít a megszokott módszereken, nyitott a múlt üzeneteire, nyitott a tagországi létre, s nem felejt a kelet-közép európai térségben való elhelyezkedés adta helyzetet.

Bevezetés

Kiindulópontnak Gazdag Miklós HR tevékenységekről összeállított 100-as listáját tekintetem. A listában munkaügyi kapcsolatrendszer a 78-90. sorszámú feladatok között szerepel, amint azt a szerzőtől az alábbi felsorolásban idézem (Gazdag, 2009: 66):

78. Munkaügyi kapcsolatok
79. Munkaügyi ellenőrzést végző szervek fogadása
80. Munkaügyi viták rendezése
81. Területi munkaügyi szervekkel kapcsolattartás
82. APEH, TB kapcsolatok
83. Statisztikai adatszolgáltatás
84. Kollektív szerződés előkészítése, módosítása, alkalmazása
85. Vállalati érdekegyeztetés lebonyolítása
86. Az üzemi tanács működésével kapcsolatos vállalati feladatok ellátása
87. Munkaügyi hatáskörök kidolgozása, munkáltatói jogkör gyakorlása
88. Munkavállalási, munkaviszonnal kapcsolatos panaszok intézése
89. Szakszervezeti tisztségviselők munkaidő-kedvezménye.
90. Érdekképviselési-érdekvédelmi szervezetek működési feltételeinek biztosítása.

Ahhoz, hogy „csak” ezt a néhány pontot teljesíteni tudja a HR-területén tevékenykedő, nem elég a szűken vett elméleti kérdések betanulása, szükség van a **kitekintés képességére**, annak a szemléletnek erősítésére, amely lehetővé teszi a határok közé szorított szemléletből való kilépést, EU tagországgként, illetve a térségben elfoglalt geopolitikai helyzetünk értelmezésében.

A kurzus bevezetőjeként háttérként próbálok rövid áttekintést adni a **Kelet-Közép-Európa munkaügyi kapcsolatainak** 90-es évek elején (rendszerátalakítás) történt átalakulásáról, át gondolni mindazokat a folyamatokat, amelyek ma is befolyásolják a térség országainak gazdasági

Lux Judit főiskolai tanár, Zsigmond Király Főiskola.

A tanulmány teljes terjedelemben olvasható: www.zskf.hu

fejlődését, a társadalmi változások minőségét és mélységét. Helyünk Európában jobban megérthető, ha végiggondoljuk a térség „megkésett fejlődésének”, a „szerves” fejlődés hiányának máig ható következményeit, s itt nem csak a gazdasági kérdésekre gondolunk. Ez még akkor is igaz, ha a térség országai a történelem kihívásainak közepette képesek voltak talpra állni, felzárkózni, az EU tagállamok sorába tagolódni, cipelve olyan terheket, amelyek a politikai intézményeknek, így a munkaügyi kapcsolatok intézményeinek működését napjainkig hatóan is befolyásolhatják.

Az oktatás meghatározó része a **munkaharc eszközeinek** bemutatása, statisztikai adatokkal alátámasztva azok alakulását az elmúlt húsz évben, az eszközök között pedig a munkaügyi viták megoldásai lehetőségeit is. Itt jegyzem, hogy a hallgatók a téma legismertebb szakértőinek publikációi alapján, valamint a konfliktusokban részt vevő szereplők személyes beszámolóit (vegyipar, elektronikai ipar, DHV Zrt. képviselő) alapján mélyíthetik el óráim során ismereteiket. Mindezek részletes ismertetésére nincs lehetőség ebben a dolgozatban. Ugyancsak nem foglalkozom a 2002. évi LV. sz., a közvetítésről szóló törvénnyel, és annak hatásaival, továbbá a 2008. évi, a közvetítést érintő EU-s irányelvvel⁸¹ sem.

A HR-területén tevékenykedőknek a már, vagy a majdani munkavállalóknak, biztosan szüksége van a **konfliktustűrés**, tolerancia képességére, s nem csak a munkaügyi viták rendezésében. Ne felejtjük, a látens munkahelyi, munkaügyi konfliktus felismerésétől kezdődik a folyamat, s ahhoz, hogy egy munkatárs, vezető „házon belül” eredményt érjen el, olyan munícióval kell felvérteznünk az oktatás során, hogy természetes legyen számára a munka világa napi rezdüléseire való odafigyelés, az, hogy lépjen ki az irodájából, nyitott legyen mindazokra a folyamatokra, amelyek közvetetten, vagy közvetlenül hatnak a munkaügyi viszonyokra. A „Diplomás pályakövetés ZSKF” több évre visszanyúló tanulmányaiban⁸², a végzett hallgatók körében született elemzések alátámasztották e kompetenciák – kiemelten a konfliktustűrés, emberi konfliktusok kezelése, problémamegoldási készség – erősítését az oktatás során.

Esetjátékok. Az esetjátékok alkalmával célom, hogy minél szélesebb körben vonjam be a hallgatókat, ezzel elősegítve a konfliktusok természetének mélyebb megértését, illetve a konfliktuskezelésben gyakorlati jártasság, tapasztalatok megszerzését.⁸³

Irodalom, új megközelítések keresése. Az oktatás során célom ráhangolni a hallgatókat, legyen fülük arra, mi történik körülöttük a munka világában. (Sajtófigyelés Metropoltól a Munkaügyi -, HR-Szemléig) Célom az is, hogy figyelmüket az új szakirodalomra irányítsam, hiszen nem elég megtanulni a tananyagot, hanem el kell sajátítani olyan nyitottságot is, amely képessé teszi a majdani, vagy már a területen dolgozót, hogy folyamatosan képezze magát. A fogalomtár csak alap, amelyet mindenki tapasztalatai alapján bővíthet.

Összefoglalva: a munkabéke fenntartásában elengedhetetlen szerepe van az együttműködő, a „szervezett” és a „nem szervezett” munkavállalók érdekképviselőjét segítő HR-szakemberek sokaságának, akik beosztottként nem alattvalók, vezetőként nem kiskirályok.

Azt is mondhatnánk, segítenek megteremteni a „szabadság kis köreit”,⁸⁴ mely a kelet-közép európai térség valódi felzárkózásnak alapja. Kapjanak olyan ismereteket, amelyek birtokában a

⁸¹ Az Európai Unió tevékenyen előmozdítja az alternatív vitarendezés (alternative dispute resolution, ADR) eszközeinek, így például a közvetítésnek az alkalmazását. 2008-ban elfogadták a közvetítési irányelvet, amely a polgári és kereskedelmi ügyekben folytatott közvetítésre vonatkozik.
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32008L0052>

⁸² A „Pegazus Diplomás Pályakövető Kutatások a ZSKF-en” keretén belül. Összeállította: Kabai Imre, Krisztián Viktor és Schottner Krisztina. Zsigmond Király Főiskola, Budapest, 2010 júniusától folyamatosan figyelemmel kísérem a kutatást, s annak tapasztalatai beépülnek az oktatásba.

⁸³ Jelenleg a „Kollektív tárgyalások, bértárgyalások”, „Együttműködés a munkaerőpiacokon” kurzusoknak is szerves része az témához kapcsolódó esetjáték, melyben a csoportok minden tagja szerephez jut.

munkavállalók és a menedzsmen közötti konfliktusok, viták esetén közvetíteni képesek. A jelen dolgozat a maga szerény eszközeivel arra tesz kísérletet, hogy a munkaügyi viták és rendezésük oktatása során a tapasztalatok formálta néhány módszert felvázolja.

A tantárgy oktatásának helyzete

Az oktatás szerepe elméletben, és a gyakorlatban

Az Emberi erőforrás-, (Humánmenedzser, Humánszervező) szakos hallgatók körében (2010/2011. oktatási évtől mért tapasztalat) megállapítható, hogy a levelezősök többségének munkahelyén nincs szakszervezet, az esetek többségében (nem csak az 50 fő alatti cégeknél) nincs üzemi tanács. Azok az oktatási módszerek, melyek feltételezték a munkaügyi kapcsolatok főbb intézményeinek létezését, szinte „idegenek” a hallgatók számára (kollektív szerződés!).

A Munkaügyi kapcsolatok szakirányt választó nappali hallgatók körében a tapasztalatok szerint úgy kell a tanrendet kialakítani, illetve módosítani, hogy amikor majd e területen dolgoznak, vagy a munkahelyi gyakorlaton ismerkednek a munka világával, hasznosítani tudják a tanultakat. Az is az elmúlt évek tapasztalata, hogy a külső helyszíneken (ágazati szakszervezeteknél, munkaadói szövetségeknél) tartott órák, illetve a téma külső (gyakorló) szakértőinek meghívása nem csak a vizsgára készülést, hanem a tanultak alaposabb megértését is segítette.

A kutatásból kiemelendő témánk szempontjából a **vizsgált kompetenciák közül** a „szaktudás alkalmazása a gyakorlatban”, „emberi konfliktusok kezelése”, „konfliktustűrés” és „gyakorlati szakismeret” ismérvekre adott válaszokat vettem górcső alá, úgy ítélve meg, hogy a munkaügyi viták és megoldása tekintetében kiemelt szerepük van.

A vizsgálatok alátámasztják az oktatói tapasztalatokat a gyakorlatorientált oktatás erősítése érdekében történő tartalmi, módszerbeli változtatások szükségességéről.

Esettanulmány

Nappali szakos hallgatókkal az elméleti részekhez kapcsolva dolgoztam ki egy szerepjátékot. A feladat az volt, hogy a félév végére a példában megadott munkaügyi vitát harmadik fél bevonásával oldják meg.

A szerepjáték tartalma

Német tulajdonos megvásárolt egy gépipari üzemet. A munkavállalók körében elterjedt, hogy el akarnak bocsátani 126 főt. A hallgatók kiosztották egymás között a szerepeket.

Munkaadói oldal: tulajdonos, munkaadói jogokat gyakorló menedzser, HR menedzser, HR-munkatárs, jogász. (az egyik hallgató MGYOSZ-nál volt gyakorlaton)

Munkavállalói oldal: szakszervezeti titkár (Vasasszakszervezetnél volt gyakorlaton), bizalmi, üzemi tanács elnöke, szakértők.

Megválasztották a majdani **közvetítőt** is, egy olyan csoporttársat, aki a MKDSZ-nél volt gyakorlaton.

A szereposztás után a hallgatók az általuk ismert sztereotípiák szerint játszottak. A „szakszervezet” sztrájkolni akart, a menedzser kirúgni az embereket, a HR-esek a munkáltató kinyújtott ke-

⁸⁴ Dévényi Iván Zoltán (szerk.) (1999): A szabadság kis körei. Tanulmányok Bibó István életművéről Osiris Kiadó, Budapest.

zeként viselkedtek. „*Minek kellene nektek gazdasági adatok*”, „*Bunkó vagy apukám*”, „*Találunk helyettetek annyi embert, ahányat csak akarunk*” – hangzottak el hasonló beszólások.

Hétről-hétre formálódott a játék, amelyben a tanár moderátorként vett részt, illetve a gyakorlati óra kezdéseképpen együtt összefoglaltuk az előző gyakorlati óra tapasztalatait, illetve a továbblépést befolyásolta az elméleti órák anyaga. Így például: a munkáltató tájékoztatási kötelezettsége a belső egyeztetési folyamatban. Vita kerekedett a szereplők között arról, hogy nem mérgezett volna el a helyzet, ha kellő időben megfelelő tájékoztatást kapnak a munkavállalók, illetve érdekképviseleti szervezeteik.

Volt olyan részfeladat, hogy a HR-munkatárs tájékoztatta a HR-vezetőt a latens konfliktusról, melyről az ebédlőben hallott. Számos gondolatot vetettek fel a hallgatók: mikor kell, helyes-e szólni olyan esetben a főnökségnek, ha hallunk lappangó konfliktusról. Lehetőség volt ezen az órán arról beszélni, hogy az egyenes útnak, milyen előnyei vannak, hogy a konfliktusok vállalása, lehet helyes, hogy nem kell minden áron mélyíteni a konfliktust.

Számos tanulsággal szolgált az üzemi tanács, a szakszervezet szerepének megítélése, hiszen később kaptak észbe, hogy információs kötelezettségét érvényesíteni kellett volna a munkáltatónak. A HR-vezetővel kapcsolatban is több megbeszélésre alkalmat adó vélemény hangzott el. Például, amikor jelezte, hogy „a menedzser nélkül, nem tud nyilatkozni, semmiféle információt adni.” Vagy, amikor a játékot úgy alakítottuk, hogy a menedzser nem fogadta őket. Érdekes volt a tulajdonos szerepének megítélése is. A feladat során az európai üzemi tanács tagja részt vett az anyaországi üzemi tanácsülésen, így számos információval felvértezve tért haza. A tulajdonos fogadta a szakszervezet, üzemi tanács képviselőit, s ezek után kezdődött meg a tulajdonképpeni belső egyeztetés. Sikeresen alkalmaztak nyomásgyakorlást, hiszen megalakították a sztrájkbizottságot. Jól alkalmazták a tanultakat az üzemi tanács tag sztrájkbizottságba való bekerülésekor. Harmadik személy bevonása után megoldották a kollektív érdekvitát, tartalmi és formai szempontokat is figyelembe véve megszületett írásban a megállapodás.

Itt jegyzem meg, hogy az „Együttműködés a munkaerőpiacon” kurzus keretében, konzultációs előadást hallhattak szakszervezeti bizalmitól, szakértőtől, európai üzemi tanács tagtól, HR-igazgatótól, makro- és középszintű szakszervezetei vezetőktől, munkáltatói szervezetek meghatózó képviselőitől.

Tanulság

A nappali tagozaton tanulók, általában maximum hallomásban tudnak valamit a munka világról. Az elméleti ismeretek átadása, ha még olyan komplex formában is történik (ppt, jogszabályi háttérrel, gyakorlati példák elmondásával, legfrissebb irodalom, naprakész kitekintés a régióra, EU-ra), akkor vált igazán hatékonyvá a tanítás, amikor együtt kialakítottuk a megoldást a gyakorlati órákon. A szerepjáték élménye minden hallgatót megmozgatott. Nagyszerű dolog volt, ahogy egymást is „tanították” együttműködően viselkedni, beszélni.

A tárgy oktatási hatékonyságának növelése

Célunk, hogy segítsük a hallgatókat – a már, vagy a majdani humán erőforrás területén dolgozókat – felismerni, megoldani a latens munkaügyi konfliktusokat. Egyenlő mértékkel segítsék – de legalább törekedjenek arra –, a kirobbant konfliktusok esetében a szociális partnereket. A HR-es ne a munkaadó kiszolgálója legyen, hanem ismerje a munkavállalókkal szembeni kötelezettségeit.

Mind a két oktatási formában elengedhetetlen a történelmi beágyazódás ismertetése. A tapasztalatok szerint a hallgatóknál (az éppen érettségizettektől kezdve a több éve munkát vállalóig) csekély a történelem ismeret, átfogó, rendszerező együtt gondolkodás a folyamatokról nincs, vagy nagyon hiányos. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján a szakirány oktatásában kiemelt helyet kap a közép-, kelet-európai térség történelmi háttere, az intézmények elhelyezése a gazdasági, társadalmi közegben. A cél, hogy a múlt tapasztalatai alapján eljussanak ahhoz a felismeréshez, hogy a munka világának napi feladatait, konfliktusait, a konfliktusra adott válaszokat csak a gazdasági háttér ismeretében lehet megadni.

A nappalis hallgatók körében a gyakorlat – az előadások mellett – lehetőséget ad esetjátékokon keresztül életközelségre hozni a tanultakat. Mindezt egy esetjáték feldolgozásának bemutatása támasztja alá a tantárgy oktatása során.

A szakirány különböző területein oktatók felelőssége, hogy nyitottá tegyék a hallgatókat a munka világában történő eseményekre.

A fentiekből bizonyítottnak tűnik, hogy a téma interdiszciplináris megközelítése lehetővé teszi a téma hatékonyabb oktatását. Ez nem jelent mást, mint a kapcsolódó tárgyak tartalmi, módszerbeli egyeztetését – kiemelten **a munkajog gyakorlatából adódó példák beépítését**, a témakörön belüli egységeknek (pl. a sztrájk törvény-módosítás következményeinek) munkajogi megközelítését, vagy az alternatív konfliktuskezelés pszichológiai alapjainak erősítését, illetve a DPR kutatásból ismertté váló tulajdonságok (például a konfliktustűrő képesség, közösségi magatartás) erősítését.

Indokolt összehangolni a különböző témakörök (pl. a konfliktuskezelés, munkaügyi viták rendezése, munkajog, a munkaügyi viták jogszabályi háttere stb.) oktatását.

A konfliktuskezelés szerepe az oktatásban

A konfliktusok részei mindennapi életünknek. Ha felkészületlenül kerülünk konfliktusszituációkba, számos negatív hatás sújthat bennünket. Ezzel szemben a felismert és megértett konfliktusok – eredményes megoldásuk esetén – éppenséggel hasznos segítséget adhatnak céljaink elérésében, társas kapcsolataink formálásában. A tárgy a konfliktuselméletek általános bemutatásán túlmenően a munka világában jelentkező konfliktusok megismertetésére és megoldási lehetőségeinek feltárására koncentrálnak. A tantárgy célja továbbá, hogy hallgatók lássák át a konfliktusok leglényegesebb jellemzőit, ismerjék fel a konfliktushelyzeteket, és kapjanak technikákat azok hatékony kezeléséhez.

E tanulmány igen korlátozott mértékben vázolhatta fel mind azokat a tartalmi, módszerbeli elemeket, melyekkel ajánlott foglalkozni az oktatás során. A téma újabb és újabb területei kerülnek felszínre a gyakorlat során – tanácsadás, mediáció a munkahelyen, konfliktuskezelés formái – hogy csak néhány példát említsek az emberierőforrás-menedzsment változó gyakorlatából.

Irodalomjegyzék:

Berki Erzsébet (szerk.) (1993): A munkaügyi kapcsolatok aktuális kérdései. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest,

Berki Erzsébet (2011): A konszenzus vége. Az utóbbi évek direkt akcióinak jellemzői. In: Sándor Péter (szerk.): Magyarország Politikai Évkönyve 2010-ről. Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítvány, Budapest.

Bihari Mihály (szerk.) (1993): A többpártrendszer kialakulása Kelet-Közép-Európában. 1989–1992. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.

- Csuhaj V. Imre – Héthy Lajos (1989): A munkavállaló, a munkáltató és az állam. Munkaügyi Kutatóintézet Kiadványai, Budapest.
- Gazdag Miklós (2009): A HR munka feladatai és a HR szakemberek típusai. Munkaügyi Szemle LIII. évf. 3. sz. 56-66. o.
- Gladstone, A. - Pankert, E. – Yemin, E. (1991): A munkaügyi kapcsolatok rendszere az iparilag fejlett országokban. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest.
- Hegedüs Zoltán (2010): A menedzser bibliája. Kairosz Kiadó. Budapest.
- Héthy Lajos (1993): Tripartizmus: lehetőség vagy illúzió? (A munkaügyi kapcsolatok és a rendszerváltás) In: A munkaügyi kapcsolatok aktuális kérdései. (Szerk.: Ladó Mária) Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest.
- Kohl, H. (2010): Egyesülési szabadság, munkavállalói jogok és szociális párbeszéd a Közép-Kelet Európában és a Nyugat Balkánon. Friedrich Ebert Alapítvány.
- Kovács Géza (1993): A munkaadói érdekképviseletek és együttműködésük tanulmánya alapján. In: A munkaügyi kapcsolatok aktuális kérdései. Munkaügyi Kutatóintézet. Budapest.
- Kozák László – Lux Judit (szerk.) (1995): Szakszervezeti ABC. Liga–MSZOSZ–SZSZNSZ kiadás, Budapest.
- Klein Sándor(2009): Vezetés- és szervezetszociológia. EDGE 2000 Kiadó. Budapest.
- Ladó Mária – Tóth Ferenc (szerk.) (1996): Helyzetkép érdekegyeztetésről (1990–1994) Érdekegyeztető Tanács Titkársága – PHARE Társadalmi Párbeszéd Projekt kiadása. Budapest.
- Ladó Mária – Kozák László – Lux Judit (szerk.) (1995): Szakszervezeti ABC. Liga–MSZOSZ–SZSZNSZ kiadás, Budapest.
- Ladó Mária – Tóth Ferenc (szerk.) (1996): Helyzetkép érdekegyeztetésről (1990–1994) Érdekegyeztető Tanács Titkársága – PHARE Társadalmi Párbeszéd Projekt kiadása. Budapest.
- László Gyula (2006): A munkaügyi kapcsolatok rendszere. In: Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó, Budapest, 319–350. o.
- Lovász Gabriella (2009): A munkaügyi mediáció eredményessége és fogadtatása a szociális partnerek szemszögéből. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Lux Judit (2010): A munkaügyi viták története. In: Humán Szaldó.
- MTI (1989): Fejezetek a Magyar Gazdasági Kamara történetéből. MTI Kiadó, Budapest.
- Nacsa Beáta (2008): A munkaügyi viták rendezését támogató munkajogi szabályozás. PhD értekezés, ELTE ÁJK, Budapest.
- OBH (2009):Az állampolgári jogok országgyűlési biztosának sztrájkjogi projektje 2008–2009.
- Rúzs Molnár Krisztina (2005): A mediáció az alternatív vitamegoldás rendszerében, különös tekintettel munkajogi szerepére. PhD értekezés, Szegedi Tudományegyetem.
- Slomp, H (1994): A társadalmi partnerek története. In: Moerel, H. (szerk.): Változó munkaügyi kapcsolatok. ELTE Szociológiai – Szociálpolitikai Intézet és Továbbképző Központ, Budapest.
- Stillwell, W. – Moormon, J. (2009): A konfliktus az élet része a háború elkerülhető. (Konfliktusok személyközpontú megközelítése) Edge2000 Kiadó – Oktatókutató és Fejlesztő Intézet. Budapest.
- Szűcs Jenő (1983): Vázlat Európa három történeti régiójáról. Magvető Kiadó. Budapest.
- Tóth András (1995): Civil társadalom és a szakszervezetek. Szociológia, V. évf. 3. sz. 21–50. o.
- Tölgyessy Péter (1988): Gazdasági érdekképviseletek Magyarországon. Társadalomtudományi Intézet, Budapest.
- Wagner János (2009): Konfliktuskezelés a szervezetben. In: Klein Sándor: Vezetés- és szervezetszociológia. Edge2000 Kiadó. Budapest.

Vissza a tartalomjegyzékhez

A GAZDASÁGI MIGRÁCIÓ ÉS A MUNKAERŐ-PIACI IGÉNYEK ÖSSZE- EGYEZTETÉSE

Az Európai Bizottság és az OECD közös jelentése

Miközben több európai ország is magas munkanélküliséggel és fokozódó migrációellenességgel szembesül, az Európai Bizottság és az OECD szeptemberben publikált közös jelentése a gazdasági migráció potenciáljának kihasználására hívja fel a figyelmet. Az elemzés megállapítása szerint a válságból kilábaló Európa már jelenleg is jobb helyzetben lenne, ha hatékonyabban hasznosítaná a migránsok készségeit. Az európai munkaerőpiac jövőbeli kihívásainak kezelésében, a népesség elöregedése és a képzett munkaerő hiánya okozta problémák megoldásában pedig megkerülhetetlen szerepe lesz a munkaerő-mobilitásnak. A cikk a gazdasági migráció és a jövő munkaerő-piaci igényeinek összeegyeztetéséről folytatott EU-OECD közös kutatás legfontosabb tanulságait foglalja össze.⁸⁵

A népesség csökkenése és a képzett munkaerő hiánya

2013 és 2020 között Európában a munkaképes korú (15 és 64 év közötti) lakosság előreláthatóan 7,5 millió fővel (2,2%-kal) fog csökkenni, míg ugyanebben az időszakban ugyanilyen arányban fog növekedni a teljes OECD-övezeten belül. A megfelelő szakpolitikai válasz meghatározó összetevője a népesség tartalékainak mobilizálása, mindenekelőtt a nők, valamint a fiatal és az idősebb munkavállalók munkaerő-piaci részvételének erőteljes növelése révén.

Mindezeken túlmenően azonban a munkaerő-mobilitás és a migráció szerepe is megkerülhetetlen. Amennyiben ugyanis a nettó migráció aránya 0 % lenne, a 28 uniós tagállam munkaképes korú lakossága 2020-ig várhatóan még nagyobb mértékben – 11,7 millió fővel (3,5%-kal) – csökkenne.

A népességcsökkenésnek nem egyszerűen demográfiai hatásai lesznek. 2000 és 2010 között például Európában közel háromszor több új munkaerő-piaci belépő volt prosperáló foglalkozásokba, mint amennyien ezekből nyugdíjba mentek. A hanyatló, kiszoruló foglalkozások esetében ugyanakkor a pályakezdők csak a felét kompenzálták a nyugdíjba vonulóknak. Azaz, a gazdasági struktúra változása, a foglalkozások szerkezetének módosulása következtében a demográfiai vonatkozások nem csupán munkaerő helyettesítési, illetve pótlási kérdésekként merülnek fel.

A jelentés értelmében összességében várható, hogy a munkaerőpiac dinamikája, a foglalkozások változása következtében a szakképzett munkaerő hiánya és a strukturális munkaerőhiány égető problémává válik az Unióban. Az Eurofound 2013. évi európai vállalati felmérése⁸⁶ szerint a munkaerőpiacon tapasztalható stagnálás ellenére az uniós vállalkozások 40%-a már napjainkban is nehezen talál megfelelő készségekkel rendelkező munkaerőt. A rendelkezésre álló adatok összességében azt mutatják, hogy a legtöbb EU tagállamban, illetve OECD-országban a következő évtized munkaerőigényei konkrét – főleg magas, részben pedig közepes képzettséget igénylő – foglalkozásokra fognak irányulni.

⁸⁵ A tanulmány elérhető: http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/matching-economic-migration-with-labour-market-needs_9789264216501-en

⁸⁶ http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ecs/2013/index_hu.htm

Ebben az összefüggésben a migráció lehetőségeinek kiaknázására az EU és az OECD közös jelentése három részből álló szakpolitikai választ vázol fel:

1. az Unión belüli munkaerő-mobilitás ösztönzése a készségek megfelelőbb elosztása érdekében,
2. a nem uniós bevándorlók erőteljesebb integrációja a készségeik hatékonyabb hasznosítása érdekében,
3. az uniós munkaerőpiac szükségleteinek megfelelő, szakképzett bevándorlók vonzása.

Az Unión belüli munkavállalói mobilitás ösztönzése

A tagállami munkaerőpiacok jelentős eltérései alapján a kisebb munkaerő-keresletű régiókból, országokból a nagyobb keresletűekbe irányuló Unión belüli mobilitás hatékonyabb humán erőforrás-gazdálkodást eredményez. A mobil munkavállalók hozzájárulása az uniós foglalkoztatás növekedéséhez egyértelmű: az uniós országok között mozgó európaiak foglalkoztatási rátája magasabb (68 %), mint a saját tagállamukban maradó állampolgároké (64,5%).

Az Unión belül mozgó munkavállalók általában jóval fiatalabbak és sokkal képzettebbek, mint a nem mobil munkaerő. Ugyanakkor meglehetősen túlkvalifikáltak, különösen a Közép- és Kelet-Európából érkezők.

A kutatási jelentés szerint szakpolitikai fellépésre lesz szükség annak érdekében, hogy folytatódjon a mobilitás akadályainak elhárítása. Az Unión belüli munkaerő-mobilitás elősegítése érdekében a készségek keresletének és kínálatának jobb összehangolására, valamint az EU nyelvek tanulásának erőteljesebb előmozdítására lesz szükség, különösen a magasan képzettek körében.

A nem uniós bevándorlók nagyobb fokú integrációja

A jelentés megállapítása szerint a nem uniós bevándorlók gazdasági potenciálja jórészt kiaknázatlan a legtöbb tagállamban. 2013-ban az EU-ban élő nem uniós bevándorlók foglalkoztatási rátája 12 százalékponttal alacsonyabb volt, mint az uniós állampolgárok átlaga (52,6%, szemben 64,5%-kal), és a különbség még hangsúlyosabb volt a felsőfokú végzettséggel rendelkezők összehasonlításakor.

Gyakorta nem csupán a migránsok készségei kihasználatlanok, hanem a gyermekeiké is, akiket már a célországban – nevezetesen, az európai OECD országokban – neveltek fel és tanítottak. A probléma orvoslása az integrációs és antidiszkriminációs politikák erősítését is igényli.

A migráns humántőke kiaknázatlanságának kezelése érdekében a jelentés a következőket javasolja: a külföldi képesítések elismerésének megkönnyítése, a bevándorlók hozzáféréseinek biztosítása a leghatékonyabb aktív munkaerő-piaci programokhoz, a migránsok és a munkaadók közvetlen kapcsolatainak elősegítése, a migránsok gyermekei számára a korai iskoláztatás lehetőségeinek biztosítása, valamint a migránsok készségeihez igazodó nyelvi képzés a célországokban.

Az uniós munkaerőpiac szükségleteinek megfelelő készségek vonzása

Jelenleg a legtöbb uniós tagállamban alacsony a harmadik országokból érkező képzett munkaerő aránya, annak ellenére, hogy az országok többsége liberalizált migrációs szabályozással rendelkezik. A konkrét munkákra toborzott migránsok 40%-a is öt éven belül elhagyta a befogadó országot, az ott maradók fele pedig nem abban az állásban volt, amire eredendően szerződtek.

A jövőbeli intézkedések vonatkozásában több alternatívát is felvázol a jelentés, mint például a nagyobb fokú egyensúly megteremtése a munkáltatói igények és a védelmi mechanizmusok kö-

zött, a munkaközvetítő eszközök javítása annak érdekében, hogy a munkáltatók beazonosíthassák a potenciális utazó munkavállalókat, ideértve a külföldi diákokat, illetőleg hogy a migránsok beazonosíthassák a potenciális munkaadókat, továbbá az EU nyelvek külföldi tanulásának elősegítése, valamint explicit nyelvi követelmények beépítése a foglalkoztatás feltételeibe.

NAGY KATALIN

Vissza a tartalomjegyzékhez

Nagy Katalin ügyvezető, Socfactor Consulting.

CHRONICA LABORIS

A foglalkoztatottság perspektívái – a munkaerőpiac peremén

A foglalkoztatottság perspektívái

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) 2014. szeptember 3-án adta ki éves jelentését, amely szerint a tagállamok többségében várhatóan szerény mértékben csökken a munkanélküliség 2014-ben és 2015-ben is, de még így is jóval felülmúlja a válság előtti szinteket.

A tanulmány⁸⁷ kiemeli, hogy a 34 tagállam egészét tekintve 2012 végén 8 százalékon stagnált a munkanélküliségi ráta, amely 2014 májusára 7,4 százalékra esett. Ez a szint azonban még mindig 1,8 százalékponttal magasabb, mint a 2008-ban kirobbant világgazdasági válság előtti időszakban volt. A gazdasági növekedés túl gyenge maradt ahhoz, hogy érzékelhető javulást hozzon a foglalkoztatottságban.

A szervezet további korlátozott mértékű javulásra, 2015 első negyedévére 7,1 százalékos munkanélküliségi rátára számít, ugyanakkor aggasztónak tartja a tartós munkanélküliség folyamatos emelkedését. A 2014. év első negyedének adatai szerint az OECD-övezet 45 milliós munkanélküli táborából 16,3 millióan már több mint egy éve nem dolgoznak, ami a 2007-es szinthez képest 87 százalékos növekedés.

Különösen rossz a helyzet Görögországban, ahol 2013-ban a munkanélküliek 67,5 százaléka már több mint egy éve elvesztette állását. Írországban 60,6, Olaszországban 56,9, Portugáliában 56,3 százalék volt ez az arány. Az Egyesült Államokban a 2007-es első negyedévi 10 százalékról 25,9 százalékra emelkedett a tartósan munkanélküliek aránya, Spanyolországban, Izlandon és Új-Zélandon pedig több mint duplájára növekedett.

A jelentés hangsúlyozza azt is, hogy "végzetes" hatással járhat a tagállamok gazdaságaira a – munkaerőpiac „rugalmasságának erősítésére” használt – határozott idejű munkaszerződések túlzott mértékű alkalmazása. A határozott időre felvett munkavállalók gyakran jóval kevésbé védettek a határozatlan idejűeknél, a munkaadók általában kevesebbet költenek rájuk, ami csökkentheti a termelékenységet.

Az OECD szerint nem biztos, hogy a strukturális munkanélküliség egyes országokban tapasztalt emelkedése automatikusan visszafordul a gazdasági növekedés beindulásával, ezért azt javasolja az érintett országoknak, hogy dolgozzanak ki programokat és fordítsanak kiemelt figyelmet a lakosság legsérülékenyebb rétegére: *„Intenzívebb, személyre szabott megközelítésre van szükség, például rendszeres személyes találkozókra és egyéni akciótervek kidolgozására.”*

⁸⁷ http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/oecd-employment-outlook-2014_empl_outlook-2014-en#page1

A magyar nyelvű összefoglaló elérhető: <http://napigazdasag.hu/cikk/21905/>

A munkaerőpiac peremén

A Magyar Közgazdasági Társaság és a Költségvetési Tanács Titkársága 2014. szeptember 30-án tartott szakmai konferenciát a Költségvetési Tanács számára készített háttér tanulmányok bemutatására. A konferencián – más tanulmányok prezentációja mellett – a Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság-és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézete bemutatta „A munkaerőpiac peremén lévők és a költségvetés” című kutatási jelentést⁸⁸.

A kutatás alapja, hogy Magyarországon több mint egymillió a munkaerőpiac peremén lévők száma. A munkaerőpiac peremén lévőkkel kapcsolatos közpolitika kiindulópontja az az elgondolás, miszerint a munkanélküliség fő oka a munkakínálati oldalon található. A feltételezések szerint az érintettek számára előnyösebb segélyből élni, mellette esetleg feketén dolgozni, mint állandó munkát vállalni. A munkanélküliséghez kapcsolódó támogatások csökkentésével, a feltételek szigorításával munkára lehet készíteni, a minimálbérnél jelentősen kisebb jövedelmet biztosító közfoglalkoztatással pedig munkára lehet nevelni a munka nélkül lévőköt. A fenti elgondolásokon alapuló intézkedések viszont az érintett háztartások jelentős része esetében drasztikus, hosszú távon tarthatatlan mértékű jövedelem-csökkenéshez vezettek.

A munkapiac peremén lévők számára ma a közfoglalkoztatás a legfontosabb foglalkoztatáspolitikai program, amely költsége az aktív munkaerő-piaci kiadásoknak jóval több, mint a felét teszi ki. A megélhetés szempontjából az az előnyös, hogy aki nem tud a nyílt munkaerőpiacon elhelyezkedni, az minél több közfoglalkozási lehetőséget kapjon, hiszen a foglalkoztatást helyettesítő támogatásból⁸⁹ – amit egy háztartásban csak egy személy kaphat – nem lehet megélni. Számos kvalitatív vizsgálat támasztja alá, hogy a tartós nélküli élet rontja az elhelyezkedés esélyeit. Másrészt a hosszabb és gyakoribb közfoglalkoztatás szintén csökkenti ezeket az esélyeket. A két hatás együtt egy sajátos csapdahelyzetet hozhat létre, amiből egyre nehezebb kilépni.

A jelenlegi szabályozási körülmények között, az informálisan végzett alkalmi munka a későbbi közfoglalkoztatási lehetőségek elvesztésével járhat és azzal is fenyeget, hogy kizárják magukat a foglalkoztatást helyettesítő támogatásra jogosultak köréből is. Ez különösen súlyos következmény lehet, mert az alkalmi munka lehetőségei is ingadozóak, ily módon holtidőben végképp jövedelem nélkül marad a háztartás. Mindez a közfoglalkoztatás felé terel.

A közfoglalkoztatás nélküli időszakok (amelyek átlagosan az év mintegy felét teszik ki) hosszára tekintettel az egyik javasolt intézkedés a munkanélküliséghez kapcsolódó juttatások reálértékének növelése és ezzel a megélhetési körülmények javítása. Szintén fontos volna a közfoglalkoztatáson kívüli aktív munkaerő-piaci eszközök használatának bővítése, a beavatkozások komplexitásának és személyre szabottságának fokozása.

BAGÓ JÓZSEF

Vissza a tartalomjegyzékhez

⁸⁸ <http://www.parlament.hu/documents/126660/133970/MTA+KRTK+KTI+A+munkaer%C5%91piac+perem%C3%A9n+l%C3%A9v%C5%91k+%C3%A9s+a+k%C3%B6lts%C3%A9gvet%C3%A9s.pdf/e21defe4-795c-439f-8ba8-c317bc858fa8>

⁸⁹ Ismeretes, hogy ennek havi összege 2012. január 1. óta 22 800 Ft. Bagó József szakmai tanácsadó, Belügyminisztérium.

ENGLISH ABSTRACTS OF THE PEER-REVIEWED STUDIES

Sándor Czinkóczi: The evolution of the dynamical organizational capabilities

The fundamental purpose of this study is to present the evolution of the dynamical organizational capabilities. The author searches the answer to the following question: What kind of organizational capabilities need to be developed, if a company wants to develop its competitiveness. The new process approach of the dynamical capabilities identifies four dominant (to be built on each other) capabilities: 1. Sensing Capability; 2. Learning Capability; 3. Integrating Capability; 4. Coordinating Capability. The continuous development of this process may be the key to competitiveness.

József Poór –Katalin Szabó – Ildikó Éva Kovács: HR under changes at local subsidiaries in five Central and Eastern European Countries in light of empirical research

Multinational companies (MNCs) are increasingly present in the Central-Eastern European region (CEE). In their local subsidiaries they have implemented new HR practices and policies. These practices evolved as the economic growth and recession phases took place, as well as in parallel with the world-wide HR trends. The research of the Central and Eastern European International Research Team (CEEIRT) carried out its latest survey in 2012-2013 for second time to take a snapshot of the region's HR trends. In our study we investigated how the role of HR has been evolved and changed at the CEE subsidiaries of MNCs in five CEE countries (Hungary, Poland, Romania, Serbia and Slovakia).

Judit Cseh: The system of employer's interest in vocational rehabilitation

Adapting EU employment guidelines of improvements in the employment of inactive persons facing labour market handicaps – people with disability – is handled with priority by now – at least at a strategic level – even in our country. Nevertheless, the presence of these groups in the labour market is very under-represented. A well-functioning system of vocational rehabilitation is necessary to promote integration. But the effectiveness of it is largely influenced by employer's interest. The present study aims at analysing the current employer's incentive system components the subsidies, rebates, services and other incentives which are processed in Hungary. This presentation wants to analyse and show the elements, which can that motivate employers who has disabled people in order to assess their effectiveness, the incentive effect.

Lilla Hortoványi – Adrienn Ferincz: The impact of information communication technologies on learning on-the-job

The information and communication technologies (ICTs) has gone through an unprecedented development during the last decade. The management of corporate knowledge is hardly can be done without the use of the right ICT solutions. Despite of it, the study of the effects of ICTs on the on-the-job learning is still in its infancy. Present study investigated the relationship between ICT availability and on-the-job learning in 62 organizations, and revealed that neither too many, nor too few ICTs provide optimal learning and knowledge sharing environment. In order to enhance the organization's learning competence, it is essential to use the right combination of ICTs that are in line with the organization's internal processes. In addition, the members of the organization shall be able to use adequately these technologies, as well as they shall be motivated for the full use of their functionality.

Vissza a tartalomjegyzékhez