

# **Doktori (PhD) értekezés**

Varjasi Gábor

2018

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**

**Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola**

Varjasi Gábor

**A versenyszféra kompetenciamenedzsment alapú humánerőforrás gazdálkodás modelljének alkalmazási lehetőségei a közszférában**

**(Kormenedzsment technikák idősödő munkavállalói csoportoknál)**

Doktori (PhD) értekezés

**Témavezető:**

Dr. Szabó Szilvia PhD

.....

**Budapest, 2018**

# Tartalom

Bevezetés .....	3
1. A téma aktualitása, a témaválasztás indoklása .....	3
1.1. Közszolgálatához kapcsolódó fogalmak, elvek .....	14
1.2. Kompetencia-menedzsmenthez kapcsolódó fogalmak, elméletek .....	18
1.3. A kormenedzsmenthez kapcsolódó fogalmak, elméletek .....	21
1.3.1. A kormenedzsment .....	21
1.3.2. Generációmenedzsment .....	23
1.4. A társadalmi felelősségvállalás és a szervezeti kultúra összefüggései .....	27
1.4.1. Társadalmi felelősségvállalás .....	30
1.4.2. Szervezeti kultúra .....	31
2. A kompetencia- és kormenedzsment szakpolitikai, stratégiai meghatározottsága .....	34
2.1. Társadalompolitikai megközelítés .....	34
2.2. Foglalkoztatáspolitikai és az egész életen át tartó tanulás (Lifelong Learning, LLL) .....	37
2.2.1. A foglalkoztatáspolitikai és a szakpolitikák kapcsolata .....	40
2.2.2. Rugalmasság, biztonság .....	44
2.2.3. Az egész életen át tartó tanulás .....	46
2.3. A Magyar-program és a közszolgálati stratégia .....	50
2.3.1. Magyar-program .....	50
2.3.2. Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 .....	57
2.4. Időskori foglalkoztatási stratégia .....	60
2.4.1. Stratégiák, szakpolitikák .....	63
2.4.2. Az idősödő munkavállalók foglalkoztatásának meghatározottsága .....	64
3. Munkaerőpiac, a közszolgálatban és a versenyszférában dolgozók foglalkoztatásának helyzete ...	69
3.1. Gazdaságilag aktív népesség .....	70
3.2. Munkaerőpiac, foglalkoztatás, munkanélküliség .....	72
3.2.1. Kitekintés: az Európai Unió munkaerőpiaci helyzete .....	77
3.2.2. Munkaerőpiac Magyarországon .....	79
3.2.3. A hazai munkaerőpiac eszközrendszere .....	84
3.2.4. A munkaerőpiac és HR-kapcsolata .....	86
3.2.5. Érdekegyeztetés .....	89
3.3. A közszolgáltatásban és a versenyszférában dolgozók száma, összetétele, tendenciák .....	91
4. Humánerőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban .....	97
4.1. A stratégiai alapú integrált humánerőforrás gazdálkodás .....	99
4.1.1. A stratégiai humánerőforrás-menedzsment (Strategic Human Resources Management/SHRM) .....	100
4.1.2. Közszolgálati Humán Tükör Kutatás 2013-2014 .....	102
4.1.3. HR a közszférában és a versenyszférában – néhány kutatási tapasztalat .....	103
4.2. Államreform Operatív Program (ÁROP) .....	106
4.2.1. Az Államreform Operatív Program (ÁROP) céljai, megvalósításának tapasztalatai ....	106
4.2.2. Az ÁROP végrehajtásának értékelése .....	108
4.3. Közigazgatás- és Közszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) .....	110
5. A kompetenciámenedzsment eszköztára a versenyszférában és a közszolgálatban .....	114
5.1. Kompetenciámenedzsment eszközei .....	114
5.1.1. Vállalati kompetenciámenedzsment technikák .....	114
5.1.2. Az öttényezős modell .....	118
5.1.3. Kompetenciámenedzsment és a közszolgáltatás .....	119
5.2. Teljesítménymenedzsment .....	121
5.3. Tudásmenedzsment .....	124
5.4. Minőségmenedzsment .....	127
5.4.1. Minőségirányítás a versenyszférában .....	128
5.4.2. Minőségirányítási rendszer a közszférában .....	132

6. A kormenedzsmment és az egészség, mint kompetencia összefüggései.....	136
6.1. A kormenedzsmment eszköztára .....	137
6.2. A foglalkozások egészségi tényezői.....	142
6.2.1. <i>A foglalkozás-egészségügy és a munkavédelem meghatározó keretei hazánkban</i> .....	143
7. A Munkaképességi Index .....	148
7.1. A munkaképesség.....	149
7.1.1. <i>A munkaképesség modelljei</i> .....	151
7.1.2. <i>A Munkaképesség Ház (Work Ability House) finn modellje</i> .....	153
7.2. A Munkaképességi Index .....	156
7.2.1. <i>A Munkaképességi Index célja, felépítése, értékelése</i> .....	156
7.3. A Munkaképességi Index felmérés hazai és nemzetközi tapasztalatai .....	159
7.3.1. <i>Munkaképességi Index felmérés hazánkban</i> .....	161
8. Munkaképességi Index-felmérés egy állami nagyvállalati munkakörökben .....	164
8.1. A kérdőívek feldolgozása .....	165
8.1.1. <i>Általános adatok</i> .....	166
8.1.2. <i>Jelenlegi munkaképesség megítélése</i> .....	169
8.1.3. <i>Munkaképesség a szakmai követelmények szempontjából</i> .....	170
8.1.4. <i>Betegségek száma</i> .....	173
8.1.5. <i>Betegségek által becsült akadályozottság</i> .....	174
8.1.6. <i>Betegszabadság</i> .....	175
8.1.7. <i>Munkaképesség becslése a jövőben</i> .....	177
8.1.8. <i>Lelki erőtartalék</i> .....	178
8.2. Értékelés, következtetések.....	180
8.2.1. <i>Következtetések</i> .....	180
8.2.2. <i>Adatelemző modellek eredményei</i> .....	189
8.2.3. <i>A Munkaképesség Index tapasztalatainak felhasználása a HR-munkában</i> .....	193
9. Összegző következtetések, javaslatok és új tudományos eredmények .....	196
9.1. Következtetések az értekezés fejezeteinek főbb megállapításai alapján .....	196
9.2. A hipotézisek bizonyítása .....	198
9.3. Új tudományos eredmények, további kutatást igénylő területek .....	200
Bibliográfia .....	202
A szerző publikációi, közleményei, tudományos előadásai .....	208

# Bevezetés

## 1. A téma aktualitása, a témaválasztás indoklása

Számomra a humánerőforrás gazdálkodás izgalmas szakmai kihívás mióta aktív szakemberként 19 éve elkezdhettem dolgozni ezen a területen. 2001 óta, vezetek HR-osztályokat különböző iparágakban tevékenykedő, és méretű hazai, illetve nemzetközi nagyvállalatoknál. Számomra a témaválasztás azért volt evidens, mivel szakmai karrierem során mindig is foglalkoztatott, hogy a különböző versenyszférában alkalmazott humánerőforrás menedzsment (HRM) modellek közül melyek azok, amelyeket a közszolgálatban is sikeresen lehet alkalmazni. Ezen disszertációban keretében bemutatásra kerülő, kutatással alátámasztott téma – az idősödő munkavállalói csoportoknál alkalmazható kormenedzsment technikák –, véleményem szerint kulcs területnek fog bizonyulni a vállalati hatékonyságnövelés, elkötelezettség-növelés és munkavállalói korcsoportok közötti tudásmenedzsment fejlesztés kapcsán az elkövetkező években.

Európában már évtizedekkel ezelőtt kezdődött az elöregedés, amely hosszú távú tendenciaként jelentkezik. Ez figyelhető meg a népesség korszerkezetének átalakulásában, valamint ez tükröződik az időszerűak növekvő arányában. Ugyanakkor az időszerű növekedése ellenére a teljes népesség viszont csökkenő tendenciát mutat. Magyarországon a KSH Népeségtudományi Kutatóintézetének legutóbbi, 2015-ös előreszámítás eredményei szerint az alapváltozatban 2060-ban várhatóan 7 millió 900 ezer fő lesz Magyarország népessége; a magas változat 8 millió 700 ezres népességszámot jelez, az alacsony változatban 6 millió 700 ezer fő szerepel<sup>1</sup>. Ennek eredményeképpen az aktív, munkaképes korú lakosság várhatóan csökken fog, ami a munkaerő rendelkezésre állását veszélyezteti. Ezért az elöregedés komoly kihívást jelent az egészségügyi szolgáltatások, a gazdasági növekedés, valamint a szociális jóléti rendszerek finanszírozása szempontjából.<sup>2</sup> Az időspolitika az európai országokban, így hazánkban is a különböző stratégiákban található meg.

E stratégiák meghatározó elemei legtöbb esetben azonosak és visszahatnak a különböző szakpolitikákra. Esetünkben, a foglalkoztatáspolitikában és stratégiában azonban nem kap kellő hangsúlyt a potenciális munkaerő-tartalékon belül az idősek foglalkoztatása.

Az elmúlt években a kormányzati intézkedések próbálták elősegíteni a nyugdíjas korúak visszafoglalkoztatásának lehetőségeit, de jelenleg még nincs jelentős áttörés ebben a tekintetben.

---

<sup>1</sup> <http://demografia.hu/hu/tudastar/nepesseg-eloreszamitas> Letöltve: 2018.január 28.

<sup>2</sup> A Randstad Flexibility@Work 2015 tanulmánya szerint Európában a munkaképes lakosság csökkenése súlyos munkaerőhiányhoz vezethet, előrejelzések szerint 2050-re az európai GDP tizenöt százalékát a nyugdíj emésztí majd fel.

Társadalmi és szakpolitikai szempontból az idősebb munkavállalók fontos részét képezik a modern társadalmak munkaerejének, számuk pedig növekedni fog az elkövetkező évtizedekben. Az idősebb munkavállalók más nemzedékekhez képest eltérő készségekkel és képességekkel rendelkeznek. Nélkülük szakemberhiánnyal, a strukturális és a hálózatépítési kapacitások elégtelenségével kell szembenézni. Fontos ugyanakkor a hallgatólagos tudás fiatalabb nemzedékeknek történő átadása is. A munkahelyi kompetenciák legerősebb kombinációja a különböző nemzedékek különböző erősségein alapul. Az idősebb munkavállalók jobb egészségi állapota és várható élettartama javítja a lehetőségeiket egy korbarát társadalom gyarapítására. A munkával töltött jó élet azonban fontos előfeltétele annak, hogy az idősödő munkavállalók, aktívak maradjanak, és hogy a társadalom hasznot húzzon erősségeikből és tehetségeikből. Ennek során aktív szerepet vállalhatnak egy fenntartható és gondoskodó társadalom felépítésében, ahol létezik a szolidaritás a nemzedékek között, és a munkával töltött produktív élet az aktív időkornak is fontos kiindulópontja. A kielégítő foglalkoztatás segíthet a betegségek, valamint a fizikai és szellemi leépülés elkerülésében, jó kognitív és fizikai állapotot biztosít, és elősegíti az étellel szembeni pozitív és aktív attitűdök kialakítását. A munkával töltött élet minősége minden munkavállalóra nagy hatást gyakorol, mivel időnk oly nagy részét töltjük a munkahelyen. Előzetes ismeretink szerint Magyarországon erőteljesebb lesz a jövőben az idősebb korosztály részarányának növekedése a foglalkoztatottakon belül, és 2040-re, akár a foglalkoztatottak negyedét is elérheti az 55-64 éves korosztály részaránya, míg a fiatalok aránya a jövőben várhatóan stagnálni fog<sup>3</sup>. Ezen tendencia figyelembevételével kiemelkedően fontos lenne a nemzetgazdaság fenntartható fejlődési pályán tartása érdekében.

A 2009. évi monetáris és gazdasági válság után átalakult és a versenyképesség irányába tendál a foglalkoztatáspolitikai és a munkaerőpiac, annak ellenére, hogy még mindig jelentős a munkaerőpiaci szegmentáció. Az emberi erőforrás (munkaerő) tekintetében szignifikánsan is kimutatható munkaerő-kereslet növekedése a munkaerőpiacokon, amelynek pozitívumát a fejlődő gazdaság, a globalizáció és a mobilitás (munkavállalási migráció) biztosította.

A gazdaság és a munkaerőpiac strukturális változásai jelentősen befolyásolják a foglalkoztatás elosztását a gazdasági tevékenység minden területén. A munkaerő-keresletet a kínálattól független tényezők is erőteljesen befolyásolják. A foglalkoztatás várható színvonalát a nemzetgazdaság egészében egymással ellentétesen ható folyamatok határozzák meg.

Az egyik legfontosabb ható tényező a technikai-műszaki fejlődés létszámkiszorító hatása lesz (robotizáció, mesterséges intelligencia széleskörű alkalmazása az ipari és szolgáltató szektor számos területén). Ebből adódóan is prioritásként fogalmazható meg a kereslet-kínálat egyensúlyának biztosítása, a versenyképes tudás megszerzése. Az új ipari fellendülés további

---

<sup>3</sup> Tardos (2017) 55. p.

kihívásokat állít a munkáltatók és a munkavállalók elé. A World Economic Forum szerint 2020-ra a TOP 10 skills a következő lesz: 1. Komplex problémamegoldás, 2. Kritikus gondolkodás, 3. Kreativitás, 4. Irányító készség, 5. Koordináló készség, 6. Érzelmi intelligencia, 7. Ítéloképesség és döntéskészség, 8. Szolgáltatásorientáltság, 9. Tárgyalási készség, 10. Kognitív rugalmasság.<sup>4</sup> Több más tényező mellett e kompetenciák fogják meghatározni a munkaerőpiaci kereslet és kínálat alakulását.

Az elmúlt 10 évben jelentős változások és fejlesztések következtek be a közszolgálati szférában. Az átalakult és folyamatosan fejlődő/változó közigazgatási rendszer alapjául a Magyar-program és a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 szolgált. A Magyar-program stratégiai célja<sup>5</sup> az állami működés hatékonyságának, a közszolgáltatások színvonalának emelése: a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése. E stratégiai célon belül meghatározó a hatékonyság, amelynek elemi közé tartozik az eredményesség, a gazdaságosság, a hatásosság, biztonság, a felügyelhetőség és az alkalmazkodás (fejlődés). A 2020-ig szóló stratégia alapvetése, hogy a közigazgatásra a versenyszféra szereplői mellett, a versenyképesség aktív alakítójaként kell gondolni. A gazdasági versenyképesség javítása a közigazgatás megújításával történhet meg. Az átláthatóságra, feddhetetlenségre és elszámoltathatóságra vonatkozó normák által támasztott kritériumokat magas szinten kell biztosítani a közigazgatásban, hozzájárulva a versenyképesség fokozásához.

A humán erőforrás-fejlesztés meghatározója a tudásalapú társadalom és gazdaság. A tudásalapú társadalom alapja az ismeret, az információ és annak megszerzhetősége. Következésképpen a tudásalapú társadalom, mint információs társadalom (information society), elmélete szerint a társadalomban az információ előállítása, elosztása, terjesztése, használata és kezelése jelentős gazdasági, politikai és kulturális tevékenység. A tudásalapú gazdaság, olyan gazdasági szerkezetet jelent, amelyben meghatározó szerepet játszik a tudásintenzív javak és szolgáltatások termelése, forgalmazása, valamint hasznosítása.

Mindkettő alapja az egész életen át tartó tanulás és képzés, amely a munkaerőnek, a gazdaság által megkövetelt igényekhez való alkalmazkodás érdekében történő képzését is jelenti, hozzájárulva a fenntartható gazdasági fejlődéshez valamint a társadalmi esélyegyenlőség biztosításához<sup>6</sup>.

A versenyszférában és a közszolgálatban kifejlesztett (kialakult), a humán erőforráshoz kapcsolódó menedzsment koncepciók, struktúrák és technikák között ma már jelentős átfedé-

---

<sup>4</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial> Letöltve: 2018. január 28.

<sup>5</sup> <http://magyaryprogram.kormany.hu/>

<sup>6</sup> Állami Számvevőszék 2008., 33-36. p.

sek, közel hasonló metodikák vannak. Véleményem szerint sokkal több a hasonlóság a humán-erőforrás menedzsment kulcskérdéseinek tekintetében (munkaerő-megtartás, teljesítmény menedzsment, tehetség-gondozás etc.), mint a különbség, azonban a szakmai eszközök, folyamatok és megoldások bevezetésének lehetőségei eltérnek. A közszolgálat területén erőteljesebb a jogi megkötöttség, a beszabályozottság. A foglalkozási kompetenciák változása, a 4. ipari forradalom, a digitális világ mind a két területen más típusú igényeket fogalmaz meg. A 21. századi munkaerőpiac, a humán-erőforrás fejlesztés új módszerek bevezetését igényli. A kormenedzsment szemlélet elterjesztése mellett, olyan komplex rendszerre van szükség, amelyben a különböző szolgáltatások (foglalkoztatási és munkaerő-piaci, egészségügyi, szociális, oktatási, kulturális) összehangolása a különböző generációk, az idősödők/idősek szükségleteinek és érdekeinek figyelembevételével történik.

Szakmai tapasztalataim alapján, a vállalatokon, szervezeteken beüli diverzitás erősítése, amely többek között különböző korosztályok/generációk sikeres együttműködését feltételezi, valódi versenyelőnyt jelenthet, de ennek kialakítása csak gondosan megtervezett, és végrehajtott kormenedzsment programokkal lehetséges. Disszertációmban bemutatásra kerülő kutatás, ezen alapokat teremti meg egy állami nagyvállalat esetén. Társadalmi dimenzióban fontos több évtizedre előre tervezni, és az összes demográfiai trendet figyelembe venni.

Kooperációra van szükség a munkaadók, munkavállalók, nyugdíjasok és az állam között, mert ez tudja megteremteni az alapját egy fenntartható komplex társadalmi szintű generáció, és kormenedzsment programnak.

### *Kutatásmódszertani keretek*

Disszertációm általános célja, annak az európai, hazai társadalom- és foglalkoztatáspolitikai szükségszerűségnek a bemutatása, amely meghatározza napjaink foglalkoztatáspolitikáját, munkaerőpiacát az idősödő populációhoz kapcsolódóan, következésképpen HR-tevékenységét a versenyszféra és a közszolgáltatások humán-erőforrásának fejlesztése területén. PhD-hallgatóként évek óta dolgozok a témán, és ennek megfelelően folyamatosan szimpóziumokon, magyar és nemzetközi konferenciákon vettem részt, a szakirodalmat folyamatosan tanulmányoztam, hazai, és külföldi jó gyakorlatokat gyűjtöttem össze a disszertációmhoz. Konkrét céloom ennek mentén:

A versenyszférában alkalmazott kompetenciamenedzsment módszerek megismertetése különös tekintettel a kormenedzsment technikákra, elsősorban a Munkaképességi Index (Work Ability Index<sup>7</sup>) alkalmazására.

---

<sup>7</sup> A WAI a munkahelyi egészségügyben és a kutatásban alkalmazott eszköz, amely a munkavállalók munkaképességének felmérésére szolgál egészségügyi vizsgálatok és munkahelyi felmérések során. A WAI célja segíteni a szüksé-



A közszolgálati és a versenyszférában alkalmazott kormenedzsmet technikák összevetése, a fejlesztési lehetőségek feltárása, az objektív képességvizsgálatok irányainak megfogalmazása.

Legalább 1000 (front office) 45 év feletti munkavállaló megkérdezése a Munkaképesség kérdőív segítségével. A feldolgozás során a Munkaképességi Index által leszűrt tapasztalatok alapján az outpoutok megfogalmazása, bemutatása a közszolgálati viszonyok között.

Az érvényesség kritériumának való megfelelés azt jelenti esetünkben, hogy a primer kutatás jelentős mértékben adott hasznos információkat azokra a kérdésekre, amelyek a kormenedzsmet eszközök, ezen belül is a Munkaképesség index közszolgálatban való alkalmazási lehetőségét vizsgálta. A megbízhatóság kritériuma szerint az alapos előkészítés miatt és a reprezentativitásból adódóan nem jelentkezett mérési hiba.

A minta megfelelően reprezentálja az adott állami nagyvállalat munkavállalói rétegeit az adott munkakörökben. A szekunder kutatás a magyar és nemzetközi szakirodalomra, nemzetközi tanulmányokra és kutatásokra épül, kiegészülve online és offline tartalmak elemzésével, és értelmezésével.

Az objektivitás kritériumának eleget tettem, vagyis a kutatás tárgyilagos hiszen, a felmérést anonim módon online, és papír alapú kérdőíves módszerrel készült el. A kutatás 2018. június 25.-től, szeptember 15-ig tartott. A válaszadás önkéntesen, és a kérdőív jellegének megfelelően önbevallás alapján készült. A kérdőívet 1743 fő töltötte ki, amely a vizsgált nagyvállalat összes dolgozójának 5,82%-át teszi ki, kellően reprezentálva az alapsokaságot.

#### *A kutatás módszerei*

Kutatásom komplex módon vizsgálja a kompetenciamenedzsmet alapú humánerőforrás gazdálkodás, és a kormenedzsmet alkalmazásának lehetőségeit. A kutatás egyrészt elméleti, másrészt gyakorlati (alkalmazott), jelentős kvantitatív és kvalitatív szemlélettel. Munkám megvalósításához mind a szekunderkutatási módszertant, (pl.: dokumentumelemzés, irodalomkutatás) mind pedig a primerkutatási eszközt felhasználtam egy nagymintás felmérés eredményeinek kvalitatív és kvantitatív összehasonlító elemzésével<sup>8</sup>).

Az operacionalizálás folyamatának keretében, a kutatáshoz kapcsolódó fogalmak (kompetencia menedzsmet, kormenedzsmet, idősődő munkaerő, munkaképesség, foglalkoztathatóság, fejlesztés) mérhetővé tétele történt. Úgy fogalmaztam meg ezeket az elemeket, hogy az operacionalizálás után az alkalmazott kategóriák meghatározott mérési mód vagy mérőeszköz

---

ges munkákat a munkaképesség fenntartása és előmozdítása érdekében. A kérdőív pontozási rendszere a munkaképességet osztályozza, az egyes kategóriákra vonatkozó cselekvési ajánlásokkal. Megfelelő intézkedéseket lehet tenni a munkaképesség csökkenésének megelőzésére és a jövőbeli hatékonyság növelésére.

<sup>8</sup> Babbie (1995)

(Munkaképességi Index) segítségével mérhetővé váljanak. A szekunderkutatásom során az irodalomkutatás, dokumentumelemzés: kulcsszavas, tárgyszavas keresés, szükséges és elégséges dokumentumok beszerzése és vizsgálata. Számítógépes adatbázisok, keresőprogramok alkalmazása. A feldolgozás során jelentős hazai és külföldi irodalmat, dokumentumot használtam, amelyek közül kiemelkednek a Nemzeti Közszerológiai Egyetem szakemberi által készített publikációk. A Cross-case analysis, az összehasonlító esetelemzés keretében fogalmazódnak meg azok a minőségi elemek, amelyek a versenyszféra és a közszerféra HR-munkáját jellemzik. E mellett az összehasonlítást alkalmazom a Munkaképességi Index más országokban történt alkalmazásának a tapasztalatainál.

A Munkaképességi Index kérdőív (survey) egy viszonylag nagymintás (1000 fő) kérdőíves felmérést jelentett. A hipotézisek vizsgálata szempontjából az SPSS feldolgozás volt a leghatékonyabb eszköz – lineáris regressziós vizsgálat, korreláció analízis, klaszterelemzés, főkomponens analízis, és további leíró statisztikai modellezést használtam a hipotézis vizsgálatára.

A célcsoport/korcsoprot meghatározásánál az OECD elvéből indultam ki, mely szerint a munkavállaló akkor számít idősnek, ha már belépett munkában töltött éveinek második felébe, de még nem érte el a nyugdíjkorhatárt. Mindez egybeváág a munkaképesség, a funkcionális kapacitás megítélését és proaktív kezelését szolgáló Munkaképességi Index (Work Ability Index/WAI) kutatásokkal és alkalmazott módszereivel is. A munkaképesség alakulása ugyanis szoros összefüggést mutat a munkakörülményeknek az életkorhoz, az egyéni képességekhez és készségekhez, valamint az egészségi állapothoz történő igazításával, ami már a 45. életév körül szóba jöhet. Általánosnak tekinthető a gyakorlatban, hogy a nyugdíjba menetel előtt 10-15 évvel, az 55-65 életév közötti, még aktívan dolgozó korosztályt tekintik olyan munkavállalói csoportnak, ahol az életkorhoz kötött foglalkoztatás feltételeit, a strukturált kormenedzsment programokat indokolt bevezetni<sup>9</sup>.

A jelenlegi hazai munkaegészségügyi szabályozás szerint „az egyénre irányadó nyugdíjkorhatárt betöltött” foglalkoztatott személy tekintendő sérülékeny csoportba tartozó idősödő munkavállalónak<sup>10</sup>.

Új módszerek bevezetésére van szükség és a kormenedzsment szemlélet elterjesztése mellett, olyan komplex rendszerre van szükség, amelyben a különböző szolgáltatások (foglalkoztatási és munkaerő-piaci, egészségügyi, szociális, oktatási, kulturális) összehangolása az idősödők és idősök szükségleteinek és érdekeinek figyelembevételével történik.

---

<sup>9</sup> Szellő J., Nemeskéri Zs., Zlatics J. (2017): 497 p

<sup>10</sup> Magyarországon a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény értelmében sérülékeny csoport: az a munkavállalói kategória, amelybe tartozó munkavállalókat testi, lelki adottságaik, állapotuk következtében a munkavégzéssel összefüggő kockázatok fokozottan fenyegetnek, illetve akik maguk is fokozott kockázatot jelentenek munkavégzésük során (pl. fiatalkorúak; terhes, nemrég szült, anyatejet adó nők és szoptató anyák; idősödők; megváltozott munkaképességűek.

Tudományos probléma megfogalmazása: a humánerőforrás fejlesztés több tudományágra (vezetéstudomány, munkatudományok, pszichológia, pedagógia, andragógia, gazdaság, egészségtudomány stb.) kiterjedően, illetve azok egyes elemeire támaszkodva alkalmaz különböző metódusokat. E módszerek alkalmazásának célja a tervezet személyzetfejlesztés, a szervezett tanulás, a szervezeti kultúra befolyásolása, a versenyképesség növelése, a rugalmasság és biztonság, a motiváció és az egyéni igények figyelembevétele. Mind a versenyszférában mind pedig a közszférában új kompetenciák és olyan szükségletek jelentek meg, amelyekre még sem a közszféra sem pedig a versenyszféra nem adott eddig választ. E problémakörbe tartozik a fizikai és szellemi kompetenciák fejlesztése, megőrzése, az új készségek és képesség validálásának hiánya, az egészségi kompetenciák háttérbe szorulása.

Kutatási kérdéseim, amikre a válaszokat kerestem egy állami nagyvállalatnál dolgozó idősebb korcsoport esetén:

- Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest?
- A munkaképesség a jelen munkakövetelményei szempontjából?
- Jelenlegi betegségek száma?
- Betegségek okozta becsült hatás a munkavégzésre?
- Saját becslés a munkaképességéről mostantól két év múlva?
- Lelki erő tartalék?

2010 óta létező közszolgálati fejlesztési programok (Magyary Program, Közigazgatási stratégia), és az erre irányuló Kutatás és fejlesztés programok (ÁROP, KÖFOP) egyáltalán nem térnek ki, és foglalkoznak az idősebb munkavállalói réteggel, kapcsolatos kérdéskörrel. A disszertációmban WAI módszertant alkalmaztam, amely a versenyszférában, illetve más országokban, már a közszférában is bevezetett, és validált HRM menedzsment eszköz. A 2020-as évtől bevezetés alá kerülő, illetve feltételezéseim alapján most kialakítás alatt álló Közigazgatási fejlesztési stratégia részévé kellene tenni ezt az idősebb munkavállalók munkaképességét vizsgáló módszertant, annak érdekében, hogy a kedvezőtlen demográfiai trendek ellenére a munkapiac hatékonyságának a növelését fenntarthassuk az elkövetkező évtizedekben is.

### *Hipotézisek*

A hipotézisalkotás induktív útját választottam, és az elmúlt 20 éves humánerőforrás menedzsment gyakorlati tapasztalataimra támaszkodtam elsősorban, ugyanakkor természetesen a deduktív, elméletből fakadó feltételezéseket is alkalmaztam a disszertációm készítése során. Kutatásom előtt 6 fő hipotézist fogalmaztam meg az alábbiak szerint:

Feltételeztem, hogy a nagymintás felmérésben résztvevő munkavállalók átlagos Munkaképességi Indexe, a maximális ponthoz viszonyítva 60%-a lesz a jó és kiváló kategóriában a vizsgát nagyvállalatnál, következésképpen 40%-uk a fejlesztendő kategóriába fog tartozni.

Feltételeztem, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők érik el szignifikánsan a legjobb eredményeket. Amennyiben ezt a kutatási adatok alátámasztják, úgy a felsőfokú duális szakirányú képzés elindítását lenne célszerű napirendre venni az adott állami nagyvállalatnál, annak érdekében, hogy minél nagyobb hatékonyságjavulást tudjon elérni a magasan képzett munkaerő segítségével.

Feltételeztem, hogy a közepesen és a magasan képzett, a jövőt illetően alapvetően derülátó válaszadók csoportjait az átlaghoz közeli (középfokú végzettségűek) és az átlagnál magasabb (felsőfokú végzettségűek) Munkaképességi Index értékek jellemzik. Hipotézisem szerint a csak az adott nagyvállalatban belüli megszerzett szakképzettséggel rendelkező, a jövővel kapcsolatban negatív kilátásokat jelölők Munkaképességi Index értéke a szervezeti átlagnál jóval alacsonyabb lesz. Ezt a kutatási eredmények mélyebb statisztikai összefüggés vizsgálatával, klaszterelemzéssel fogom tudni megvizsgálni. Amennyiben a számadatok ezt a feltételezést alátámasztják majd, úgy a humánerőforrás menedzsment területnek ki kell dolgoznia a munkavállalói körre vonatkozó olyan akciótervet, amely alapján a negatív kilátásokat, pozitívrá lehet módosítani esetükben. A munkavállalói elkötelezettséget növelő programok bevezetése (pl.: ösztönzési folyamat módosítása), nagymértékben hozzájárulhat akár már középtávon is a munkaképesség index javulásához, és az alacsonyabb fluktuációhoz is.

Feltételeztem a vizsgát nagyvállalat fluktuációs adatai alapján, hogy rizikócsoporthoz tartoznak a cég számára azon munkavállalók köre, akiket a napi munka során egyaránt ér fizikai, és szellemi munkaterhelés is a munkakörükben. Amennyiben ezt a kutatási eredmények is alátámasztják majd, akkor fontos lenne elindítani több folyamatfejlesztést is az adott szakterületeken, amelyeknek egyik lehetséges kimenetele lehet, hogy technikai eszközökkel és ergonómiai innovációval segítik a jövőben a munkavállalókat a munkaképességi index fejlesztése érdekében.

Feltételeztem továbbá, hogy Munkaképességi Index értéke, és a kérdőívben felmérésre kerülő további mutatók (életkor, jövővel kapcsolatos derülátás, a munkaképesség jelenlegi helyzetének szubjektív megítélése, a legmagasabb szakmai végzettség etc.) között szignifikáns korreláció van. Ezen kutatási eredménynek a gyakorlati alkalmazásban óriási hasznosulása lehetne, hiszen az adott vállalatnál végzett HR-munkában a munkaképesség fenntartásával kapcsolatos programok számára konkrét célcsoportokat, és cselekvési területeket tudnánk kijelölni a jövőre vonatkozóan, mind prevenciós, mind fejlesztési céllal.

Feltételeztem továbbá, hogy a WAI módszertant megbízhatóan, és objektívan lehet alkalmazni állami nagyvállalati környezetben, ezáltal a kiterjesztése e versenyszférában alkalmazott HRM eszköznek lehetséges a közszolgálat egészében is a jövőben.

### *Az értekezés felépítése*

Doktori értekezésem a bevezetésen kívül, 9 fejezetből áll, amelyek egymással kauzális kapcsolatban állnak, különös tekintettel az idősödő munkavállalásra, a munkaképességre és a humán erőforrás fejlesztésre, illetve azok technikáira.

Fogalmi, elméleti alapok része a disszertációnak bemutatja a közszolgálathoz, illetve a kompetencia-menedzsmenthez kapcsolódó fogalmak, elveket. Ez fundamentális, hiszen e definíciók és fogalmi kereteken belül készült el az értekezésem. A kormenedzsmenthez kapcsolódó fogalmak, elméletek megismerése kiemelkedően fontos, hiszen a primer kutatásom is e területre fókuszál. Társadalmi felelősségvállalás, szervezeti kultúra rész ellenkedhetetlen a kormenedzsment holisztikus vizsgálatához.

A kompetencia- és kormenedzsment szakpolitikai, stratégiai meghatározottsága fejezet azt mutatja be, hogy milyen a társadalompolitikai megközelítés a téma kapcsán. Áttekintésre került milyen a foglalkoztatáspolitikai, és az egész életen át tartó tanulás (Lifelong Learning, LLL) koncepciója.

A Magyar-program és a közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 elemzése segítségével plasztikussá válik, hogy mik voltak az eddigi hangsúlyos irányok a közszféra átalakításában, illetve kirajzolódik az időskori foglalkoztatási stratégia fejlesztésének lehetséges útjai.

Munkaerőpiac, a közszolgálatban és a versenyszférában dolgozók foglalkoztatásának helyzete című fejezet bemutatja a gazdaságilag aktív népességre vonatkozó adatok mellett az aktuális Munkaerőpiacra, foglalkoztatásra, és a munkanélküliségre vonatkozó számokat. Természetesen bemutatásra kerül benne az Európai Unió munkaerő piaci helyzete is. Fontos alfejezetnek tekintem a közszolgáltatásban és a versenyszférában dolgozó számának, összetételének, és a tendenciák bemutatását.

A Humán erőforrás fejlesztés a közszolgáltatásban fejezet bemutatja a stratégiai alapú integrált humán erőforrás gazdálkodást, a közszolgálati Humán Tükör Kutatást 2013-2014. Empirikus tapasztalatokat a HR-tevékenység kapcsán a közszférában és a versenyszférában. Közigazgatási stratégiát támogató fejlesztési programok áttekintését is fontosnak tartottam: Államreform Operatív Programot (ÁROP) és a Közszolgáltatás- Fejlesztési Operatív Programot (KÖFOP).

A kompetenciamenedzsment eszköztára a versenyszférában és a közszolgáltatban című fejezet bemutatja a kompetenciamenedzsment eszközeit és vállalati technikáit. Természetesen áttekintésre kerül, hogy mit értünk Teljesítmény, Tudás, és Minőség menedzsmenten. Bemutásra kerülnek a versenyszféra és a közszféra különbözőségei, és hasonlóságai.

A kormenedzsment és az egészség, mint kompetencia összefüggései kulcsfejezet, hiszen bemutatja többek között a kormenedzsment eszköztárát, vagy a foglalkozás-egészségügy és a munkavédelem meghatározó kereti hazánkban.

A Munkaképességi Index fejezet első szakaszában olyan alapkérdéseket tisztáz, mint a munkaképesség definiálása, illetve modelljei. A módszertan gyökereit is bemutatom azzal, hogy áttekintést adok a Munkaképesség Ház (Work Ability House) finn modelljéről. Természetesen tisztázásra kerül a munkaképességi Index célja, felépítése, értékelése. A Munkaképességi Index felmérés hazai és nemzetközi tapasztalatai is górcső alá kerülnek.

Munkaképességi Index felmérés egy állami nagyvállalati munkakörökben fejezet bemutatja a primer kutatásom eredményeit. Mind a kutatási kérdésekre: pl. milyen a jelenlegi munkaképesség megítélése, mind pedig a hipotéziseimre is válaszokat kaphatunk ebben a részben. Értékeléseket, és következtetéseket vonok le az eredmények alapján, illetve az adatelemző modellek segítségével adok minél szemléletesebb képet az adott állami nagyvállalat munkavállalóinak munkaképessége kapcsán. Végezetül a Munkaképesség Index tapasztalatainak felhasználását is bemutatom a HR-munkában.

A zárófejezet az Összegző következtetések, javaslatok és új tudományos eredmények bemutatása kapcsán következtetéseket tárgyal meg az értekezés fejezeteinek főbb megállapításai alapján. Áttekintésre kerülnek az új tudományos eredmények, további kutatást igénylő területek is.

Kutatásom újszerűsége és hasznossága abban mutatkozik, hogy több mint 1000 fős mintán vizsgálja az előzetes hipotéziseket. Nemzetközi viszonylatban sokszorosan validált módszerrel (munkaképességi index), ilyen nagy elemszámú vizsgálat még nem volt Magyarországon e kutatást megelőzően. Az eredményeket nem csak a vizsgált nagyvállalat tudja hasznosítani majd, hiszen a tudományos megközelítés mintaként szolgálhat más szervezetek számára is, ahol a prevenció, a munkaképesség fejlesztése és a társadalmi felelősségvállalás fontos stratégiai cél. A generáció és kormenedzsment még nem rendelkezik kiforrottan alkalmazott folyamatokkal, eszközökkel a hazai humán erőforrás menedzsment szakmában. Azonban, ha megvizsgáljuk össztársadalmi arányra vetítve a gazdaságilag aktív népességet, az inaktívhoz képest, az elkövetkező évtizedekben a demográfiai modellek és trendek figyelembevételével, akkor arra a következtetésre juthatunk, hogy az elkövetkező évek egyik legfontosabb feladata lesz, hogy ezen változtassunk a HR-szakmában. Feltételezem, hogy a leghatékonyabb eszköze

ennek az úttörő munkának az interdiszciplináris projektek indítása lesz majd, hiszen a generáció és kormenedzsment több tudományág együttes alkalmazásával lehet csak hatékony, mind vállalati, mind pedig társadalmi szinten.

### *Az értekezés fogalmi és elméleti alapjai*

A versenyszférában alkalmazott kompetenciamenedzsment alapú humánerőforrás gazdálkodás alkalmazásának lehetőségei a közszférában több azonos és ugyanakkor eltérő fogalmat, elméletet takarnak. E fogalmak közül a versenyszféra a társadalomnak, különösen a gazdaságnak az a része, amelyet a piaci verseny körülményei és követelményei határoznak meg. Egy ország gazdasági teljesítményének döntő részét a versenyszféra adja. Ez az a szegmense a nemzetgazdaságnak, ahol leginkább a gazdasági törvényeknek alávetetten, a minél nagyobb gazdasági teljesítmény érdekében dolgoznak. Ha itt a teljesítmény csökken, akkor szinte minden gazdasági mutató leromlik, azaz csökken a foglalkoztatás és nem nő megfelelően a GDP. Versenyszférán általában a feldolgozóipart, az energetikát, az építőipart, a kereskedelmet és az ügynevezett gazdasági szolgáltatásokat értjük. A 21. században a versenyszféra (nevéből adódóan is) csak akkor életképes, ha biztosítani tudja a folyamatos innovációt.<sup>11</sup> A tudásalapú gazdaságban a versenyképességre törekvő vállalatoknak a tudást kell középpontba állítani, magasan képzett munkaerő foglalkoztatása elengedhetetlen, melynek révén magas hozzáadott értékű innovatív termékeket állítanak elő.

Az innováció ugyanakkor nem csak a versenyszféra sajátja, ezt bizonyítja a későbbiekben bemutatásra kerülő Magyary-program vagy a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Értelem szerűen ez esetben az új szervezeti fejlesztésről, eljárási módszerek innovációjáról beszélhetünk, de ide tartozik például a közszolgálati marketing, a digitális innováció, a minőségirányítás. A közszolgálatban az innovációs tevékenység feladata rendszerint a szervezeti célok elérése a korábbinál jobb minőségben. A közszolgálat jobb minőségen pedig általában a hatékonyabb, eredményesebb, méltányosabb működést érthetjük. Ebben az értelemben használhatjuk az innováció fogalmat a közigazgatásra alkalmazva. Ebből az aspektusból vizsgálva az innováció a közérdek minél hatékonyabb érvényre juttatását szolgáló megújulási képességet, illetve alkotó kreativitást jelenti, a közszolgáltatásban működő szervezetekre és az általuk foglalkoztatott egyénekre vonatkoztatva egyaránt.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Az OECD szerint: „az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketingmódszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban.” Forrás: <http://www.kislexikon.hu/versenyszfera.html#ixzz5L2pmzdS0> Letöltve: 2018. január 18.

<sup>12</sup> Princzinger P. (2014): 4-28 p.

## 1.1. Közszolgálathoz kapcsolódó fogalmak, elvek

Mindenekelőtt fontos tisztázni, a közigazgatás (fogalma: „A közigazgatás az állam adminisztrációja. Az állam is szervezett egység, amely céljai elérése végett szakadatlanul cselekszik. A szervezetéhez tartozó emberek közt munkamegosztás van és a megosztott munka részei között az összhangot állandóan biztosítani kell.”<sup>13</sup>) és a közszolgálat szorosan összekapcsolódik, ugyanakkor nem azonosak a közösségi szolgáltatással. Utóbbiak közé tartozhatnak a versenyszférához kapcsolódó vállalatok (például: MVM Magyar Villamos Művek Zrt.), de lehetnek nonprofit szervezetek is. Értelemszerűen a versenyszférában működő közösségi szolgáltatást nyújtó cégek fő jellemzői a piacgazdaság által meghatározottak. A nonprofit közösségi funkciókhoz pedig kapcsolódik minden olyan szolgáltatás, amely közösségi célokat szolgál, hozzájárul a közösségfejlesztéshez, a társadalmi háló erősítéséhez, a szabadidő minőségi eltöltéséhez. A közösségi szolgáltatások közé tartozik például a bármely szervezet által nonprofit alapon végzett kulturális-, szabadidős-, és sporttevékenység, illetve ide soroljuk az önkormányzat által ellátott közszolgáltatások közül a közművelődési és a közgyűjteményi tevékenységet.<sup>14</sup>

Általánosságban a közigazgatás az államhatalom gyakorlását biztosító intézményeknek alárendelt állami tevékenység szervezetére és mechanizmusára vonatkozó szabályokat és eljárás rendeket jelenti. Más meghatározás alapján a közigazgatás azon szervezetek összessége, amelyek közhatalmat gyakorolva, az állam vagy az önkormányzat nevében közfeladatokat látnak el és jogszabályokat hajtanak végre. A helyi közügyekben az önkormányzati igazgatás, az országos jelentőségű ügyekben a központi közigazgatás jár el<sup>15</sup>. Magyary Zoltán megfogalmazásában „A közigazgatás feladata a fennálló jogrend védelme is, sőt a közigazgatás maga jogot is alkot. Mivel a közigazgatás mindig cselekvés valamely közérdekű feladat megoldására, amely rendszerint különböző technikai (orvosi, mérnöki, pedagógiai stb.) szakértelmet kíván, a jognak állandó jelenlétével fogva a közigazgatás működésében rendszerint ezt a két elemet: szakszerű (valamely technikai) és jogi elemet találjuk.”<sup>16</sup> A közigazgatás fogalmának centrális tartalmi elemét a közszolgáltatások alkotják, amelyeket – szintén a közigazgatás fogalmi elemeként meghatározható – sajátos apparátus, vagyis szervezet és az abban foglalkoztatott sajátosan meghatározott személyi állomány, mint speciális tevékenységet lát el.

Fontos megjegyezni, hogy a közszolgáltatás legtágabban értelmezett fogalmába beletartozik az állam olyan közhatalmi tevékenysége is, mint például a közbiztonság megteremtése, a

---

<sup>13</sup> Magyary Z. (1942): 39 p

<sup>14</sup> [http://www.kka.hu/\\_Kozossegi\\_Adattar](http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar) Leöltve: 2018. február 4.

<sup>15</sup> Barakonyi E., Szellő J. (2016), 153. p

<sup>16</sup> Magyary, (MP 11.0)



jogszabályok érvényesülésének biztosítása vagy akár az ország biztonságának védelme. A közigazgatás fogalmának másik központi tényezője a közérdek. A közigazgatás működésének kizárólag egyetlen célja lehet: a közérdek érvényre juttatása, amelynek filozófiai alapja a közjó megteremtésének a szükségessége. A közérdekűség kizárólagossága választja el a közigazgatást más társadalmi tevékenységektől. A közigazgatás fogalma meghatározható szervezeti és funkcionális alapon is. Előbbi a közigazgatást, mint szervezetet értelmezi, és elhatárolja azon szervek – más szóval jogalanyok – körét, amelyek a közigazgatás szervezetrendszeréhez tartoznak. Utóbbi a közigazgatás funkcióiból indul ki, és a közigazgatást olyan közérdekű tevékenységnek tekinti, amelyet közhatalmi eszközök igénybevételével közigazgatási szervek vagy a közigazgatás szervezetéhez nem tartozó, de erre felhatalmazott szervezetek – vagy személyek, például magánvállalkozók vagy vállalkozások – végeznek.<sup>17</sup>

György István írja „*Annak ellenére, hogy a közszolgálat, közszolgálati alkalmazott kifejezések ma már általánosan használtak mind a szakmai körökben, mind a közvéleményben, tartalmuk sok bizonytalanság hordozója. Sem a szakirodalomban, sem a jogszabályokban nincs egységes terminológia, így például az egyes törvényekben a köztisztviselőnek közszolgálati, a közalkalmazottnak közalkalmazotti, a fegyveresnek szolgálati viszonya van.*”<sup>18</sup> Kiss György szerinti közszolgálati munkajogviszony megfogalmazásában a klasszikus közszolgálat, illetve versenyszféra mellett több olyan jogviszony található, amely dogmatikailag nem sorolható sem a klasszikus magánmunkaviszonyba, sem a közszolgálati jogviszonyba. Az egyik azoknak az alkalmazottnak a köre, akik a közhivatalnokok munkáját segítik, és ebből következően ugyanazzal a szervezettel állnak jogviszonyban, mint a hivatalnokok. Munkaköri feladataik sorából azonban hiányzik a közhatalmi funkciók gyakorlására való felhatalmazás. A másik csoportba azok az alkalmazottak sorolhatók, akik a közhivatalokon kívüli egyéb olyan területeken dolgoznak, amelyek ellátása a társadalom számára elengedhetetlen (például a közegészségügy, a közoktatás, a közművelődés). Következésképpen evidens, hogy e munkáltatói szervezetek egyaránt kívül esnek a magánszféra (versenyszféra) és az állami hatalom megjelenítésére hivatott szervek körén.<sup>19</sup>

A magyar közjogi tradícióknak megfelelően a fenti szerveket szolgálatadónak nevezzük. E kifejezés arra is alkalmas, hogy a jogági elhatárolást segítse: a közszolgálati jogban szolgálatadóról, a munkajogban munkaadóról beszélünk. A közszolgálati jogban a szolgálatadó – a jogszabályok rendelkezése alapján – hatalmi helyzetben van a közszolgálati munkavállalóval szemben. A közszolgálati dolgozók jogállásának valamennyi elemét törvények (és végrehajtási

---

<sup>17</sup> Hajas B., Takács A., Temesi I. (2017) 149. p.

<sup>18</sup> György I., Hazafi Z. (Szerk. 2018): 19. p.

<sup>19</sup> Kiss Gy. (2005): 15. p.

rendeletek) szabályozzák, amelyek alapvetően megkötik még a szolgáltató kezét is. A közszolgálati jogba tartozó jogviszonyok jellemzője, és specifikuma, hogy az egyik meghatározó alany mindig állami vagy önkormányzati (vagy ilyen tulajdonban, fenntartásban) lévő, közfeladatot ellátó szerv. A másik alany, a közszolgálati munkavállaló a szolgáltató számára, annak irányítása és ellenőrzése mellett, ellenszolgáltatás, mindenekelőtt illetmény fejében fejti ki munkaerejét.<sup>20</sup> A közszolgálat társadalmi meghatározottságát jelenti, hogy a kodifikált törvények jogi rendszere nem engedélyezi az egyéni, személyre szabott mérlegelést. Az ilyen típusú rendszerek főleg a kontinentális Európára jellemzőek. A pragmatikus kultúrák viszont az egyedi esetekből vezetnek le az általánost, vagyis próbálnak személyre szabottan dönteni, aminek egyik pozitív következménye a közigazgatási szféra rugalmassága. Meghatározó dimenziója a társadalmi és politikai kultúrának a hatalom értelmezése, amely automatikusan kapcsolódik az egyenlőtlenség és a hierarchia fogalmához.

A közszolgálati struktúrák – hagyományosan – hierarchikusan rendezik el a hatalmi viszonyokat egy formális szervezeten belül, ami gyakorlatilag a felettesnek azt a jogát deklarálja, hogy beosztottainak tevékenységét felügyelje és irányítsa. A közszolgálatok egyik legjelentősebb strukturális sajátossága az a mód, ahogyan megszervezi személyzeti politikáját. Ebben a keretben benne találhatóak nemcsak azok az elvek és értékek, amelyek alapján a közszolgálat alkalmazza, hanem a hivatalnokok státusa, szolgálati ideje, politikai aktivitásának korlátai, nyugdíjazási feltételei.<sup>21</sup> A közszolgálat kiterjedése mindenhol ország-specifikus.<sup>22</sup> Az elérhető megoldások ellenére a közszolgálat meghatározásához alkalmazandó rendező elv mindig ugyanaz, függetlenül attól, hogy zárt karrier-rendszerű állami foglalkoztatási modell, vagy nyílt, szerződéses rendszeren alapuló modell működik az adott országban.

A közszolgálatban munkát végzők ugyanis mindig az állam valamilyen feladatot látnak el, legyen az közhatalom gyakorlása vagy közszolgáltatás nyújtása. Az állam kompetenciája meghatározni, hogy mely időszakban milyen személyi körre vonatkozóan működtet speciális foglalkoztatási szabályokat. Ez nem kizárólag szakmai, hanem politikai döntés is. Ezek a döntések elsősorban a jogalkotáson keresztül jutnak érvényre.<sup>23</sup> Amennyiben a közszolgáltatást szélesebben értelmezzük, akkor ide tartoznak az államigazgatási és autonóm igazgatási szervek; közszolgáltatást nyújtó szervek; köztulajdonú vállalatok; rendvédelmi feladatokat ellátó szer-

---

<sup>20</sup> György I., Hazafi Z. (Szerk. 2014): 8. p.

<sup>21</sup> Deme C. (2007) <http://epa.oszk.hu>

<sup>22</sup> Az OECD országok többségében a közszolgálat fogalmát szűkebb értelemben a központi közigazgatás végrehajtói és jogalkotói feladatot ellátó személyi állományára, illetve az államfő, a parlament hivatalában, valamint a minisztériumokban, egyéb központi közigazgatási szerveknél – ide értve az autonóm kormányzati ügynökségeket is – foglalkoztatott személyekre alkalmazzák. (Forrás: Hazafi Z.)

<sup>23</sup> Berki E., Mélypataki G., Neumann L. (2017): 12. p.

vek, honvédség. Szűkebb értelemben viszont, mint például Németországban csak a köztisztviselői kar tartozik a közszolgálat fogalmi körébe.<sup>24</sup> Bihari Mihály szerint a „köz szolgálói” a közösséget szolgálják, ez a kötelességük. A közszolgálatnak speciális státuszuk van:

- állami feladatot látnak el,
- munkáltatójuk az állam,
- fizetésüket közvetlenül vagy közvetve a költségvetésből kapják,
- kiválasztásuk képzettséghez és szaktudáshoz kötött,
- hivatali előmenetelüket közszolgálati szabályzat állapítja meg,
- elbocsájtásuk nem lehet önkényes,
- szigorú összeférhetlenségi szabályok, előírások vonatkoznak rájuk,
- egyszerre védettek, de kiszolgáltatottak is a politikai irányítóknak, politikai feletteseiknek, különösen kormányváltások, politikai vezetők változása után,
- sajátos paradoxon, hogy minél előbbre, feljebb jut a közszolga, minél nagyobb a hivatali megbecsültsége, annál inkább kiszolgáltatott a politikai vezetésnek.<sup>25</sup>

A közszolgálati alapelveket vizsgálva két fő teóriacsoport határozható meg. Az első csoportba azok az elvek tartoznak, amelyek egyaránt érvényesek a köz- és a magánszférára. A közös bennük az, hogy mind a magán-, mind a közszféra területén munkát végeznek, az alkalmazottak szellemi és fizikai munkaerejüket biztosítják a feladatok elvégzése érdekében. E közös alapelvek közé sorolható a munkához való jog; a jogegyenlőség elve; az egyenlő bánásmód elve; a megfelelő munkafeltételekhez való jog; a képesség szerinti teljesítés követelménye; a teljesítmény szerinti megítélés követelménye; a munkaerő megtartásának elve; az érdekvédelem elve.

Ugyanakkor vannak a közszolgálati munkavégzésnek olyan specifikumai, amelyek csak a közszolgálatra jellemzők, és nem, vagy kevéssé értelmezhetőek a munkajog területén. Ezek a speciális alapelvek a következők: a politikasemlegesség elve; az érdekek elsődlegességének elve; a törvényesség elve; az alávettetés elve; a karrier (életpálya) elve; a professzionalizmus elve; a fokozott felelősség elve.<sup>26</sup> Mindemellett a közszolgálat és a versenyszféra egyaránt elvárja a társadalmi felelősségvállalást, korrekt, megbízható és etikus magatartást, az együttműködési készséget, a szakmai ismeretek alkalmazását és fejlesztését, a motiváltságot, a terhelhetőséget, az önfejlesztés készségét, a kreativitást és a precizitást.

---

<sup>24</sup> U.o. 43. p.

<sup>25</sup> Bihari M. (2013): 366-367. p.

<sup>26</sup> György I., Hazafi Z. (Szerk. 2018): 34-39. p.

## 1.2. Kompetencia-menedzsmenthez kapcsolódó fogalmak, elméletek

A Magyar Értelmező Kéziszótár meghatározása szerint a kompetencia illetékességet, hozzáértést, szakértelmet jelent. Szakmai értelemben először az 1960-as években Noam Chomsky amerikai nyelvész írta le nyelvelméletében a kompetenciát, mint az embert a nyelv használatára képessé tevő adottságot. Azóta sok különböző szakma, több különféle értelmezésben kezdte el használni a kompetencia fogalmát, a pszichológiától a pedagógián át az andragógián keresztül az emberi erőforrás fejlesztésig.<sup>27</sup> A munka világában legáltalánosabban valamilyen munkakör ellátására, tevékenység gyakorlására vagy szerep betöltésére való alkalmasságot értjük alatta. A kompetencia alapvető tulajdonságai közé tartozik, hogy:

- olyan képesség-együttes, amely mindig cselekvéshez, egy meghatározott összefüggéshez kapcsolódik;
- három képességcsaládot – tudás, gyakorlat, szociális viselkedésformák – érintenek;
- a képességek integrálódnak, egymásra épülnek.<sup>28</sup>

A kulcskompetenciák azon alapvető és új alapvető készségek összessége, amelyek szükségesek a mai társadalomban való életvitelhez.

Az Európai Bizottság az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák ajánlása során nyolc kulcskompetenciát határoz meg: anyanyelvi kommunikáció, idegen nyelvi kommunikáció, matematikai kompetencia és alapvető természettudományi és technológiai kompetenciák, digitális kompetencia, a tanulás tanulása, személyközi és állampolgári kompetenciák, kezdeményező-készség és vállalkozói kompetencia, valamint kulturális tudatosság és kifejező-készség.<sup>29</sup>

Szervezeti kompetencia alatt a szervezetnek azon képességét értjük, amely lehetővé teszi kitűzött céljainak elérését. Ez nagyban függ az szervezetben dolgozó egyének képességeitől és teljesítményétől is, de azok mellett más tényezők is szerepet játszanak az alakulásában. Hatékonyan és egységesen működtethető rendszerekre van szükség, amelyek figyelembe tudják venni a különféle szervezetekre jellemző sajátosságokat. A szervezeti és egyéni kompetenciák közötti kapcsolat direkt és indirekt értékdimenziói a következők:

- Szervezeti kompetencia az egyéni képességek, szaktudás és kapacitások olyan összessége, amely összetett és rendszerszerű.
- Az alapvető képesség a szervezet lényegét, identitását jelenti, amit erőforrás csoportjainak együttműködése által megtenni képes.

<sup>27</sup> Fabulya E., Nagy P., Tiszolczi P. (2017): 18. p.

<sup>28</sup> Szellő J., Sebők M. (2018) 375. p.

<sup>29</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content> Letöltve: 2018. február 10.

- A képességek olyan koordinációs minták, rutinok, algoritmusok, amelyek segítenek az erőforrások hatékony felhasználásában. Ugyanakkor tudás ismeret, amely kijelöli az erőforrások csoportjai közötti interakciókat, azok koordinációját, együttműködését.
- A szervezeti képesség a különböző szervezetspecifikus eszközök működtetése, mely során az erőforrások integrált csoportokba szerveződnek, és általa lehetővé válik a definiált tevékenységek megvalósítása. Az egyéni képességek valamely teljesítményre, tevékenységre való fizikai és szellemi adottság, alkalmasság.
- A szükséges erőforrások a szervezet értékteremtő folyamatainak tágabban értelmezhet inputjai (anyagi és szellemi erőforrások).<sup>30</sup>

Báger Gusztáv és társa szerint a fenntartható fejlődés követelménye, a piactökéletesítés megvalósítása, a versenyfeltételek javítása mellett a közigazgatás sokoldalú reformját is szükségessé teszi.

Az igazgatási útkeresése három elmélet köré összpontosul: a bürokratizmus, a professzionalizmus és a menedzserializmus. Közülük a bürokratizmus számos szempontból meghaladottnak tűnik,<sup>31</sup> a professzionalizmus és a menedzserializmus között pedig az irányító szerep még nem dőlt el. „A különféle igazgatáspolitikai paradigmák és szakmai koncepciók dilemmáinak feloldása végett terjedő új közelítésmód a kompetenciaalapú szemlélet és a kompetenciák szisztematikus alkalmazása. Ez a közelítésmód – a hatékony és eredményes működés javítása érdekében – azokat a szempontokat hangsúlyozza, amelyek a kompetenciákból építkező szervezeti struktúra lényegi elemeit képezik, s mint ilyenek hatással vannak a közigazgatásra, és befolyásolják funkcióellátó képességét. Elméletileg megalapozott és bizonyított, hogy kompetenciaalapú rendszer nélkül egyik igazgatástechnikai változat sem élet- és működőképes.”<sup>32</sup> Bágerék e tárgyban végzett kutatásuk eredményei alapján a közigazgatási szervezet sikeres és eredményes működése érdekében a proaktív kulcskompetenciák dominanciáját tartják indokoltnak. Szerintük akkor sikeresebb és eredményesebb a közszolgálati igazgatás működése, ha kulcskompetenciái többségében proaktív (kezdeményező) jellegűek. A proaktivitás alapvető kompetenciái az alábbiak lehetnek:

- az egyéni kompetenciák egy része a kreativitás, a rugalmasság, a szellemi fejlődés
- (tanulás) képessége, valamint az erkölcsi képességek körébe tartozó kompetenciák
- (becsületesség, megbízhatóság)

<sup>30</sup> Fabulya E., Nagy P., Tiszolczi P. (2017): 21. p.

<sup>31</sup> Természetesen vannak kezdeményezések a bürokratizmus csökkentésére: e-szolgáltatások, egységes adatbázisok és közöttük történő átjárhatóság lehetősége stb.

<sup>32</sup> Báger G., Balogh G. (2010): 9. p.

- társas vonatkozásúak, pontosabban: koordinációs és kooperációs képességek – csapatmunka,
- együttműködés, kommunikáció és konfliktuskezelés;
- a munkakompetenciák köréből a szakmai ismeretek, valamint
- a módszerkompetenciák közül a kockázatképesség, az operacionalizációs készség és a problémamegoldó képesség.

A kulcskompetenciák az intézmény teljesítményét és eredményes működését alapozzák meg. A kulcskompetenciák egy szervezet működéséhez nélkülözhetetlen egyéni, társas, generikus, funkcionális vagy metakompetenciák összessége.<sup>33</sup> Összehangolását a kompetenciame-  
nedzsment végzi, amely a humán erőforrás menedzsment (HRM) részét képezi.

A humán erőforrás menedzsment a menedzsment azon területe, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető (stratégiai) erőforrásával foglalkozik. Célja az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében. Másként fogalmazva a HRM azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.<sup>34</sup> A HRM elvi megközelítésének az alábbiak szerinti öt formáját különböztetjük meg.

- Az egyszerű termelési tényező elve szerint a munkaerő ugyanolyan termelési tényező, mint a tőke vagy az eszközállomány.
- Gép-analógia (tudományos vezetés időszaka) elve tartalmában a munkavállaló a termelési folyamat fontos részévé válik, aktivitása befolyásolhatja a termelés volumenét és eredményességét.
- Menedzsment-koncepció középpontjában a szervezetben folyó tevékenység áll, mindent, így a munkaerő menedzselését is ennek rendeli alá.
- A magatartáselméleti megközelítésben a munkavállaló magatartását motivációi szabályozzák, ezeket kell kielégíteni a teljesítmény javítása érdekében.
- A partnerkapcsolat, érdekegyeztetés megfogalmazásában az ellentétes munkaadói és munkavállalói érdekek jellemzőek, a konfliktus olyan jellegű feloldására kell törekedni, amelyben mindkét fél számára elfogadható az előnyök és hátrányok aránya.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Báger G., Balogh G. (2010): 11. p.

<sup>34</sup> Gyökér I. (2005): 6. p.

<sup>35</sup> [https://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2214:01tetel&catid=282&Itemid=391](https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2214:01tetel&catid=282&Itemid=391)  
Letöltve: 2018. április 25.

Henczi Lajos és Zöllei Katalin *Kompetenciamenedzsment* című könyvükben a következőképpen fogalmazzák: „A kompetenciamenedzsment elsősorban a szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek összefüggő sorozata, mely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-erőforráskészlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetenciapotenciál racionális felhasználását, fejlesztését, s ezáltal a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését.”<sup>36</sup> A kompetenciákra épülő rendszer biztosítani tudja a hatékony működést és az egyénre szabottságot a stratégiai humánmenedzsment területén.

- A szervezeti célok és elvárások alapján kompetencia-modellt állít fel. Az aktuális kompetenciák beazonosítása után ezeket definiálja, leírja.
- Megalkotja a kompetencia-követelményeket. Ezzel harmonizálja az egyéni és szervezeti célokat és a kompetencia készletet.
- Elősegíti a HR-tervezések folyamatát és az aktuális humán erőforrás hatékony kihasználását, valamint az esetleg elvesztett munkaerő-állomány utánpótlását.
- Segítséget nyújt a képzési és fejlesztési irányok meghatározásában.
- Elősegíti és támogatja a hatékony szervezeti külső és belső kommunikációs stratégiát.

A kompetenciamenedzsment alapvetően magában foglal, rendszerbe szervez és működtet minden olyan eszközt, amely illeszkedik a stratégiai alapú, integrált embererőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljéhez.<sup>37</sup> Eszközrendszerét részleteiben az 5. fejezetben tárgyalom.

### **1.3. A kormenedzsmenthez kapcsolódó fogalmak, elméletek**

A humánerőforrás fejlesztést, annak módszereit, technikáját jelentősen befolyásolja a rendelkezésre álló munkaerő életkora, akár a közszolgálat, akár versenyszféra területén. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a közszolgálatban alapvetően a generációmenedzsment vált meghatározóvá, míg a versenyszférában az előbbi mellett – elsősorban munkaerőpiaci tényezők hatására – előtérbe került a kormenedzsment kialakítása.

#### **1.3.1. A kormenedzsment**

A kormenedzsment a kompetenciamenedzsment része, illetve annak sajátos formája. Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség ((European Agency for Safety and Health at Work/EU-OSHA)) megfogalmazása szerint a kormenedzsment az emberi erőforrás menedzsment azon területe, amely kimondottan az idősödő munkaerő elvárására összpontosít, szemléletében generációkon átívelő életpálya szemlélet a meghatározó.

<sup>36</sup> Henczi L., Zöllei K. (2007): 48-50. p.

<sup>37</sup> Szabó Sz., Szakács G. (szerk. 2015): 107-108. p

Az ügynökség szerint a kormenedzsment elemei:

- munkaerő-felvétel,
- tudástranszfer, egész életen át tartó tanulás,
- szakmai előmenetel,
- rugalmas munkaidő,
- munkahelyi egészségfejlesztés,
- munkahelyi biztonság és egészségvédelem,
- rotációs munkaszervezés és átirányítás,
- kilépés és nyugdíjba vonulás.<sup>38</sup>

Ilmarinen finn kutató meghatározásában a kormenedzsment fogalom azt jelenti, hogy a mindennapi irányítási feladatok során figyelembe vesszük a korrall kapcsolatos tényezőket, mint például a munkamegosztást és az egyedi munkafeladatokat. A kormenedzsment az alábbi nyolc dimenzióból áll:

- Az idősödésnek szentelt nagyobb figyelem.
- Az időskor korrekt megítélése.
- A kormenedzsment, mint a vezetők/felettesek alapfeladata és kötelessége.
- A humán erőforrás-politikába foglalt kormenedzsment.
- Munkaképesség és termelékenység előmozdítása.
- Az egész életen át tartó tanulás.
- Korbarát munkabeosztás.
- Biztonságos és méltóságos átmenet a nyugdíjas évekbe.

A kormenedzsmenttel kapcsolatos gyakorlatok az európai munkahelyeken azt mutatják, hogy a szervezetek az idősödés kérdéseit „problémamegoldó” vagy „proaktív” módon kezelik. Az idősödés kérdésének hiányos ismerete arra kényszeríti a vállalatokat, hogy a problémákat hiányos erőforrásokkal és az idősebb munkavállalók munkaterhének csökkentésével (problémamegoldó megközelítés) orvosolják.<sup>39</sup> Optimális esetben a kormenedzsment életút-alapú megközelítést alkalmaz, és egyenlő esélyeket teremt minden korcsoport számára.

*„A közpolitika a kor alapú diszkriminációt a kötelező nyugdíjkorhatár eltörlésével tudná megszüntetni (a kötelező nyugdíjkorhatár diszkriminatív, és nincs értelme egy olyan korszakban, amelyikben nő a diverzitás).”<sup>40</sup>*

---

<sup>38</sup> [https://employer.guides.osha.europa.eu/UK\\_en/what-age-management](https://employer.guides.osha.europa.eu/UK_en/what-age-management) Letöltve: 2018. január 17.

<sup>39</sup> Ilmarinen (2009): 2. p.

<sup>40</sup> Udvari A. (2013): 26-39. p.



A kormenedzselés alapja a munkaképesség meghatározása, amelyről bővebben a 7. fejezetben írunk. A munkaképesség a munkahelyi követelmények és az egyéni erőforrások mérlege, amely a munkahelyen kívüli tényezőket, így például a családot és a társadalmat is figyelembe veszi. Míg a munka jellege, mennyisége és szervezése, valamint a munkakörnyezet és munkahelyi közösség a munkahelyi követelményeket befolyásolja, addig az egyéni erőforrások az egészségtől, a kompetenciától, az értékektől, a hozzáállástól és a motivációtól függenek. A munkaképesség összetett, többdimenziós természetének köszönhetően a munkaképesség meghatározása kizárólag objektív mérések vagy szakértői értékelés alapján komoly kihívást jelent a HR számára. A munkaképesség fogalmához az is hozzátartozik, hogy a munkaképesség fejlesztését célzó munkahelyi intézkedéseknek a munka minden dimenziójára ki kell terjedniük, tehát a munkaképesség fejlesztése megköveteli a munkáltató és a munkavállaló együttműködését. Mindenképpen fontos megemlíteni, hogy a munkaképesség nem azonos a munkaalkalmassággal, bár a köztudatban szinonim fogalomként ismert. A munkaalkalmasság egy adott munkakörre vonatkozik és mérésének számos módszere (munkakörelemzés/WPS, képességtesztek stb.) létezik.<sup>41</sup> Jelen disszertációnak nem tárgya, de mindenképpen szólni kell a megváltozott munkaképesség fogalmáról. Európában általánosan elfogadottá vált az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (International Labour Organization, ILO) által történt megfogalmazás: „megváltozott munkaképességű, fogyatékos személy az, akinek állásszerzési, állásban maradási és előmeneteli kilátásai lényegesen romlottak, testi vagy értelmi képességeinek hivatalosan megállapított megváltozása miatt.”<sup>42</sup> Magyarországon a Foglalkoztatási Törvény szerint „megváltozott munkaképességű személy: aki testi vagy szellemi fogyatékos, vagy akinek az orvosi rehabilitációt követően munkavállalási és munkahely-megtartási esélyei testi vagy szellemi károsodása miatt csökkennek.”<sup>43</sup>

### **1.3.2. Generációmenedzsment**

A generációs kérdések az elmúlt 25-30 évben fokozottabban előtérbe kerültek. Alapvetően soha nem volt ilyen mély szakadék az egy munkahelyen dolgozó aktív generációk között. A változás oka egyszerű: az ipari társadalmat fokozatosan felváltotta az információs társadalom, majd a tudásalapú társadalom, amely teljesen átírja az emberek közötti kommunikáció rendjét. Az internet megkönnyíti az információk megszerzését, ugyanakkor megváltoztatja az emberek közötti viszonyok jellegét és soha nem látott generációs konfliktusokat szül.

Ugyanis az információs társadalom egy virtuális társadalmat is teremtett. A fiatalabb generációk már ebben a virtuális társadalomban szocializálódnak és ez a hely, ahol magabiztosan

---

<sup>41</sup> Klein B. (2015): 12-30. p.

<sup>42</sup> <http://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/lang--en/index.htm> Letöltve: 2018. február 3.

<sup>43</sup> <http://www.kormany.hu/hu>

mozognak. Biztosabban, mint a valóságban. Az idősebb generációk pedig sokszor kizárva érik magukat ebből az új világból.<sup>44</sup>

Napjainkban négy generáció van jelen a munkaerőpiacon és a munkahelyen, legyen az a versenyszféra vagy a közszolgálat. Okai között megtalálható, hogy a munkával töltött évek száma folyamatosan nő, az egyénekre ható életesemények száma szintén nő az információs technológia fejlődésének köszönhetően, így az adott időintervallumban elkülönített generációk száma növekszik, tehát egy generáció időintervalluma folyamatosan csökken. A négy generáció fő jellemzői a következők:

- A baby boomer-korosztály a 2. világháború után, 1953-ig jelentősen megnőtt születési számok miatt kapta az elnevezését. Közülük az idősebbek most kezdik meg a nyugdíjas éveiket másrészt ők alkotják a vezető réteg meghatározó hányadát. Magyarországon az egész korosztály életét, életfelfogását, életmódját, körülményeit jelentősen befolyásolta a szocializmus. Az autoriter rendszer hatása a munkában, a munkaáltatói hatalomban is megjelent. A rendszerváltáskor – elsősorban az érzékeny csoportokba tartozók közül – sokan elvesztették a munkahelyüket és csalódásokat éltek át.<sup>45</sup> Mások viszont a gazdasági szerkezet átalakulása (privatizáció) és technológiaváltás során megtalálták számításukat. E generációt a munka megbecsülése, a szorgalom, a lojalitás és a személyes kapcsolatok ápolása jellemzi.
- Az X generáció átélte a rendszerváltást, az információs technológia megjelenését és gyors fejlődését, a munkahelyek bizonytalanná válását. Felnőttként tapasztalták meg, hogy a régi közösségi élet és magatartásformák letűnőben vannak. Alapfelhasználói szinten rendelkeznek digitális kompetenciával, de még nehezebben fogadják be a technikai vívmányokat. Sokat dolgoznak, hisznek abban, hogy szorgalmas munkával érhetnek el sikereket. Képesek alkalmazkodni a felgyorsult élethez, de nagy kihívás számukra. Ragaszkodnak még a kézi íráshoz, és inkább telefonálnak e-mail helyett. Digitális bevándorlóknak is nevezik ezt a korosztályt.<sup>46</sup>
- Az Y generáció a szüleinél, idősebb munkatársainál, és vezetőinél sokkal többet tud a digitális világról. Kiemelten fontos számukra a karrier, a siker és a pénz, valamint hogy jól érezhessék magukat. Szívesen dolgoznak külföldön, könnyen alkalmazkodnak a változásokhoz és gyakran váltanak munkahelyet. Az előző korosztályhoz képest öntörvényűbbek, kevésbé alázatosak.

---

<sup>44</sup> Szabó Sz., Szakács G. (szerk. 2015): 111-113. p.

<sup>45</sup> A foglalkoztatás szempontjából érzékeny csoportok közé tartoznak az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők, a nők, a megváltozott munkaképességű emberek, az idősebb munkavállalók.

<sup>46</sup> Digitális bevándorló: a digitális bevándorlók azok a régebbi generációk, akik nem születtek bele abba a világba, amelyet egyre inkább meghatároznak a különböző digitális technológiák. A digitális bevándorlók alig töltenek időt az interneten, és nem igazán ismerik a legújabb technológiákat.

– A Z generáció gyakorlatilag a mai iskolás réteg, de ide tartoznak azok a 16. életévüket be-töltött fiatalok is, akik már megjelennek a munkaerőpiacon. A legidősebbek most érkeztek meg a felsőoktatásba. Ők a világ első globális nemzedéke. Nagyjából ugyanazok a multikul-turális hatások érik őket a virtuális és globalizált világban. Meghatározóan a Google, Facebook, YouTube, Wikipedia felületein élik az életüket. Olyan családokban élnek, ame-lyekben az eddigi generációkhoz viszonyítva a legidősebbek a szülők, legkevesebb a testvér, és legnagyobb a válások száma. A digitális eszközök használata az élet természetes része számukra, inkább textelnek, mint telefonálnak, és szeretnek egyszerre több tevékenységet végezni (multitasking), valamint vizuálisan igényesek. Ők lesznek az eddigi legiskolázot-tabb generáció. Digitális bennszülötteknek is nevezik őket.<sup>47</sup> A digitalizálódás globális és a magyar fiatalok döntő többségére is jellemző.<sup>48</sup>

Véleményem szerint a gazdasági szervezetek nagyobb része ismeri a demográfiai változá-sok hatásait, sőt döntő többségük nagy jelentőséget tulajdonít a problémának. Azonban a leg-több vállalat még nem alkotta meg a saját kor, és generációmenedzsment emberi erőforrás stratégiáját. Ehhez alapfeltétel lenne egy olyan közép és hosszú távú Stratégiai Erőforrás ter-vezés, amely mind a köz, mind pedig a versenyszférában plasztikusan bemutatná a legnagyobb rizikó faktorokat a munkáltatók számára. A szervezetek menedzsmentje, illetve a versenyszfé-rában a tulajdonosok sok esetben csak akkor fektetnek be az emberi erőforrás területbe, amikor a szervezeti diszfunkciók szimptomái már annyira szembetűnőek (például nem tud elindulni a műszak egy gyárban, mert a munkaerőhiány miatt nincs meg a működtetéshez szükséges lét-szám), hogy a cég / szervezet fennmaradását veszélyeztetik.

Nagyon komoly kockázatot jelent a nem preventív jelleggel elkészített emberi erőforrás tervek hiánya, hiszen például a legnagyobb kihívást a munkaerő pótlása, és az ismeretek csök-kenése jelenti a kiugróan magas fluktuációs adatok miatt. Kevesebb aktív munkaerő lép be a munkapiacra és a kulcsfontosságú munkatársak elhagyják a szervezetet nyugdíjazás miatt. Az is valószínű, hogy az idősebb munkavállalók kihasználatlan kompetenciákkal rendelkeznek, azonban a vállalati, és a közszférában tevékenykedő HR-szakemberek nem rendelkeznek meg-felelő eszközökkel, és folyamatokkal, hogy ezt felmérjék. A különböző korcsoportok eltérő kompetenciái meghatározzák az munkavállaló munkavégző képességét, ezáltal a munkatelje-sítményét is.

---

<sup>47</sup> Digitális bennszülött: a digitális bennszülöttek azok a fiatalok, akik már beleszülettek abba a világba, amelyet egyre inkább meghatároznak a különböző digitális technológiák: ők tehát az IT-generáció, akik gyakorlatilag az IT világában „élik” az életüket.

<sup>48</sup> Thuma O. (2016): 24 p.

A munkaszervezetek hatékony működésének szempontjából alapvető fontosságú felismerni, ezt követően pedig a humánstratégia és az emberierőforrás-gazdálkodás egyik építőelemeként alkalmazni a generációs diverzitás következtében létrejött pozitív hatásokat. Következésképpen generációmenedzsmentnek tekinthető azon menedzsmenttechnika, ahol a szervezet tevékenységének összehangolása során figyelembe veszik a generációs különbségeket, és a célok megvalósítása érdekében tudatosan építenek is ezekre. A generációmenedzsment eszköztára a részét képezi a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodásnak.<sup>49</sup> A HR eszközei közé tartozik a munkaerő-állomány folyamatos explorációja; a szervezeti diagnózis; személyzetfejlesztés; szervezeti kultúra stb.

Biba Sándor szerint a generációmenedzsment globális felfogása nem az eltérő korcsoportok személyiségjegyeinek egységesítésére koncentrál, a cél az eredményes együttműködés értelmében kialakított, több lábon álló szervezeti kultúra, ahol az eltérő generációs csoportok egymás munkavégző képességét erősítik. Az egyik legfontosabb elem a szervezeti tudás megtartása, a tudásmenedzsment és annak folyamatainak működtetése. Az idősebb korosztály tagjai nagyobb munkatapasztalattal rendelkeznek, amely fontos alapként szolgálhat a szervezetbe újonnan belépő fiatalabb munkavállalók számára, akik viszont pontosan azt a szükséges új impulzust biztosítják a munkaszervezet számára, ami a fenntartható fejlődés szempontjából elengedhetetlen. A produktív munkahelyi, szervezeti légkör kialakítása során el kell különíteni a „kemény” és „puha” menedzsmenttechnikákat. A kemény módszerek alkalmazása a szervezet egészének, illetve nagyobb részének átszervezésével jár, a metódus inkább a folyamatok optimalizálásában gondolkodik, mintsem a finomhangoláson.

A puha technika sokkal inkább emberközpontú, holisztikus megközelítést jelent, ami a generációmenedzsment szemlélete szerint relevánsabb felfogás. Foglalkozik többek között a munkavállalók interperszonális képességeinek fejlesztésével, a belső motivációjuk erősítésével, az együttműködő légkör kialakításával, tehát a szervezeti kultúrát meghatározó kompetenciák megújításával. *„A generációmenedzsment célja megegyezik az emberierőforrás-gazdálkodás azzal az alapvető felfogásával, miszerint a hatékony szervezeti működés feltételezi, hogy a munkaadó fél képes bevonítani, beilleszteni, megtartani és eredményesen foglalkoztatni a számára ideális munkavállalót. Amelyik munkaszervezet felismeri a megváltozott viszonyokat és tud is alkalmazkodni ezekhez, az jelentős előnyre tehet szert a munkaerőpiac többi szereplőjével szemben.”*<sup>50</sup>

Tardos Katalin az életkor és esélyegyenlőség összefüggéseit vizsgáló tanulmányában írja, erős strukturális diszkrepancia van a munkaerőpiaci és demográfiai trendek és a vállalatok

---

<sup>49</sup> Biba S. (2013): 111-115. p.

<sup>50</sup> U. o.

jelenlegi életkor-kezelési eljárásai között. A jövőben egyre növekvő feszültséget fognak okozni a munkaerőpiacon a munkáltató szervezetek életkor-kezelési eljárásai, különösen azoknak a szervezeteknek, amelyek időben nem alkalmazkodnak. Nagyon alacsony jelenleg azon szervezeteknek az aránya, amelyekről kijelenthető volna, hogy életkor-tudatos és életkor-barát HR-politikát folytatna a fiatalabbak foglalkoztatásáért folytatott munkaerőpiaci verseny eredményeképpen a szervezetek aránytalanul sokkal több energiát és anyagi forrásokat fordítanak a fiatalokkal kapcsolatos intézkedések megvalósítására, mint az idősebb korosztály munkaerőjének és tudásának a megőrzésére. A jelenlegi HR-gyakorlatok folytatása helyett fenntarthatóbb megoldást jelentene a szervezeten belül a fiatalokat és idősebbeket célzó intézkedések kiegyenlítése, újragondolása. A jövőben mindenképpen lényeges és meghatározó volna az (active ageing) politikájának fejlesztésére minden szektorban és társadalmi szinten. „Ahhoz, hogy a különböző életkorú munkavállalókat nem érje hátrány a foglalkoztatás során, és szubjektíve is érezhessék az életkor-barát HR-politika és stratégia pozitív hatásait, sokkal tudatosabban kell a szervezeti kultúrában is megjeleníteni ezeket az értékeket. A szervezeti kultúrában alapvető fontosságú, de nem elég a diszkrimináció-mentesség biztosítása, hanem a generációkkal kapcsolatos pozitív üzenetek megfogalmazása is szükséges. Érdemes volna a munkáltatóknak a toborzás és kiválasztás életkor alapú auditját is elvégeznie, és proaktív módszereket kidolgozni a különböző generációk elérésére. A multigenerációs menedzsment fejlesztése egy szervezeti tanulási folyamatot jelent.

Ennek fontos része lehet a generációk közötti tudástranszfer tudatos alakítása, amely abban is segítheti a szervezeteket, hogy a multigenerációs munkaerővel kapcsolatos előnyökből nagyobb arányban részesüljenek a jövőben.”<sup>51</sup>

#### **1.4. A társadalmi felelősségvállalás és a szervezeti kultúra összefüggései**

A humánerőforrás-fejlesztés, a generáció- és a kormenedzsment szorosan összefügg a társadalmi felelősségvállalással (corporate social responsibility, továbbiakban CSR), az esélyegyenlőség biztosításával, a szervezeti kultúra minőségével. Ez a viszony egyúttal kauzális kontaktust is jelent. Mielőtt rátérnék a CSR lényegére, vizsgálni kell az esélyegyenlőség kapcsolódásának elvi kereteit.

Az egyenlő bánásmód és az esélyegyenlőség biztosítása az Európai Unió egyik legfontosabb politikai célja. Az egyenlő bánásmód elve – változó tartalommal ugyan – az európai integráció kezdete óta szerepel a közösség napirendjén. A közösségi munkajog és a munkahelyi

---

<sup>51</sup> Tardos K. (2017): 83. p.

egészség- és biztonságvédelem mellett ez a közösségi szociális jog azon területe, ahol a jogharmonizáció eszközt alkalmazták. Az egyenlő bánásmód elve tilalmat megfogalmazó jogszabályokra, vagyis negatív megközelítésre épül. Ennek közösségi jogi eszköze a nemzeti szabályozások harmonizációja, amely irányelveken keresztül valósul meg.<sup>52</sup> Az egyenlő bánásmód megsértése esetén a sérelem elhárítására és a jogsértő magatartás szankcionálására több út kínálkozik: a közigazgatási út, a polgári peres út és a közvetítő útján történő egyeztetés. A jogi kényszer alkalmazásával járó eszközök közül a közigazgatási út egyszerűbb és gyorsabb, a bírósági eljárás viszont az, amely valódi jóvátételt eredményezhet. Magyarországon az egyenlő bánásmód biztosításának jelenlegi jogi eszközei csak részben elégségesek ennek a meghatározó elvnek a hatékony garantálásához. A közösségi jog átvételével elmozdulás történt egy korszerű esélyegyenlőségi jog kereteinek megteremtésében, de mind a normákat, mind a jogalkalmazási gyakorlatot túlzott óvatosság jellemzi.<sup>53</sup>

Az Alaptörvény biztosította általános jogokon túl Magyarországon az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény határozza meg a vonatkozó szabályokat, így különösen azt, hogy a gazdasági élet mely szereplői kötelesek az egyenlő bánásmód követelményének eleget tenni. A törvény hatálya többek között is, és kimondja, hogy az egyenlő bánásmód követelményét a foglalkoztatás minden formájában köteles megtartani a munkáltató, illetve az utasítási jogkör gyakorlója a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony, illetve az ezekkel közvetlenül összefüggő jogviszonyok tekintetében. A hátrányos megkülönböztetés sérelme jellemzően a munkaviszony létesítése és megszüntetése, a munkafeltételek megállapítása és biztosítása során, a jogviszony alapján járó juttatások, illetve az előmeneteli rendszer kapcsán, valamint a munkavállalók szervezeteiben való tagsággal vagy részvétellel összefüggésben jelenik meg.<sup>54</sup>

A diszkrimináció fogalmi megközelítésének előfeltétele a védett tulajdonságok kifejezés tartalmának vizsgálata. A jogviszonyok szereplői – jelen esetben a munkavállalók – sokféle, a munkaviszonnal közvetlenül össze nem függő olyan tulajdonsággal, jellemzővel rendelkeznek, melyek alapján történő megkülönböztetésük a törvény értelmében diszkriminációnak minősül. Ezek a védett tulajdonságok az alábbiak: nem, faji hovatartozás, bőrszín, nemzetiség, nemzetiséghez való tartozás, anyanyelv, fogyatékoság, egészségi állapot, vallási vagy világnézeti meggyőződés, politikai vagy más vélemény, családi állapot, anyaság (terhesség) vagy apaság, szexuális irányultság, nemi identitás, életkor, társadalmi származás, vagyoni helyzet.

---

<sup>52</sup> Gyulavári T. (2009), 107- 108. p.

<sup>53</sup> Lovász A., Telegdy Á. (2009): 81. p.

<sup>54</sup> Ásványi Zs., Nemeskéri Zs. (2017): 11-15. p.

Továbbá foglalkoztatási jogviszony vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony részmunkaidős jellege, illetve határozott időtartama, érdekképviselőhez való tartozás, egyéb helyzet, tulajdonság vagy jellemző (a továbbiakban együtt: tulajdonsága). A diszkrimináció, tehát ha valaki a fentiek miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban, mint amelyben más, összehasonlítható helyzetben levő személy vagy csoport részesül, részesült vagy részesülne.<sup>55</sup> A diszkrimináció társadalmi szinten hatalmi és anyagi érdekeket szolgál. Értelmezhető úgy, mint az adott társadalomban domináns (nem is feltétlenül többségi) csoport hatalmának megjelenése az irányításban, azzal a céllal, hogy saját előjogait, előnyeit és értékeit teremtsen újra a saját feltételei szerint. Példa lehet erre a hátrányos helyzetű csoportok elégtelen bevonása az őket is érintő jogalkotásba, a rájuk is vonatkozó döntéshozatalba és különösen a források elosztásába.

Az intézmények működésében megnyilvánuló diszkriminációnak oka lehet a domináns attitűdöt megjelenítő szabályozás érvényesítése, és lehet a feladatokat ellátó munkatársak tudatlan esetleg tudatos előítéleteinek megnyilvánulása vagy egyszerűen az ismeretek hiánya is.<sup>56</sup>

Munkaerőpiaci szempontból az esélyegyenlőség jelentése mindenki számára egyenlő és diszkriminációmentes foglalkoztatási feltételek, egyenlő és diszkriminációmentes hozzáférés a munkához, szakképzéshez, az egyes foglalkozásokhoz (ILO egyezmények). Az 1958. évi 111. sz. ILO egyezmény a foglalkoztatásból és a foglalkozásból eredő hátrányos megkülönböztetésről szól, amely felszólítja az egyezményhez csatlakozókat a foglalkozáshoz, képzéshez és a megfelelő munkafeltételekhez való hozzájutásban érvényesülő, faj, bőrszín, nem, vallás, politikai vélemény, nemzetiség és társadalmi helyzet alapján történő megkülönböztetés megszüntetésére és az egyenlő esélyek és elbánás elősegítésére.<sup>57</sup>

A humán erőforrás gazdálkodás esetében az esélyegyenlőség azt jelenti, hogy minden munkaképes állampolgár képességeinek megfelelő lehetőséget kapjon a munkavállalásra és teljesítményeit, eredményeit azonos módon ítélik meg.<sup>58</sup>

Fontos fogalom az ageizmus a rasszizmus fogalmának analógiájára jött létre, és kifejezetten az életkor alapú diszkriminációt jelöli. E fogalmat Európában és a világban is főként az idősekkel szembeni diszkriminációval összefüggésben használjuk. Az ageizmus, akár csak a más típusú megkülönböztetések, megvalósulhat direkt vagy indirekt módon, és következményei is hasonlóak az egyéb típusú diszkriminációknál tapasztaltakhoz. Ide tartozik a más tolerancia, a „más”, azaz a mienktől eltérő meggyőződések és gyakorlatok iránti tisztelet és türelem. Mindannak a megtűrését és tiszteletben tartását jelenti (legyen szó a másik ember vallásáról, etnikai, nemi hovatartozásáról, értékrendszeréről, véleményéről stb.), amely az egyént

---

<sup>55</sup> U.o.

<sup>56</sup> Szabó Sz., Szakács G. (szerk. 2015), 272. p.

<sup>57</sup> <http://www.ilo.org> Letöltve: 2018. január 20.

<sup>58</sup> Dajnoki K. (2013) 103-108. p.

közvetlenül nem érinti. A tolerancia még nem jelenti a másság elfogadását, de annak alapköve.<sup>59</sup>

#### **1.4.1. Társadalmi felelősségvállalás**

Az „Európai Bizottság értekezése a vállalatok társadalmi felelősségéről: az üzleti élet hozzájárulása a fenntartható fejlődéshez” című stratégia szerint a vállalkozások társadalmi felelősége a makro-szinten értelmezett fenntartható fejlődés mikro-szintű implementációjának egy formája. A CSR fogalom jelentése pedig az, „hogy a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnereikkel fenntartott kapcsolatokban.” Más megközelítésben a CSR gazdasági viselkedés, mely túlmutat a jogi elvárásokon, melyeket egy vállalat önkéntesen vállal, mert úgy ítéli, hogy ez a hosszú távú érdeke. Összekapcsolódik a fenntartható fejlődés koncepciójával, vagyis a vállalatok integrálják a gazdasági, társadalmi és környezeti hatásukat működésükbe. A CSR nem a gazdasági fő tevékenységek egy választható „kelléke”, hanem a vállalatirányítás egy útja. Céljai közé tartozik a foglalkoztatási és szociális ügyek politikája, a környezetvédelem, a fogyasztóvédelem, az igazgatás, a közbeszerzés és e dimenziók fenntartható fejlődése.<sup>60</sup>

A CSR foglalkoztatással kapcsolatos dimenziója összefügg a foglalkoztatáspolitikával, a munkaerőpiaccal és a gazdasággal. A CSR célkitűzéseinek megvalósítását egyfelől befolyásolhatja a jog, másfelől a már említett gazdasági, esetenként partikuláris érdekek gátolhatják a pozitív folyamatokat. „A munkajog hatására jellemző, hogy a foglalkoztatáspolitikai változásai, a gazdasági vagy a szociális megfontolások primátusa, a rugalmasság versus biztonság irányába történő elmozdulás közvetlenül és jelentős mértékben hat a gazdaságra. Egyáltalán nem véletlen a flexicurity ideájának erőltetése, ami bizonyos mértékben az európai foglalkoztatáspolitikai és munkajogi kudarcát is jelenti. A foglalkoztatás, és ennek a szűkebb munkajogi leképeződése a közösség valamennyi tagállamában elsőrendű kérdés. Másként jelentkezik az ugyanakkor az önálló, vagy legalábbis viszonylag önálló munkaerőpiaccal rendelkező tagállamokban, mint azokban az országokban, amelyek a piaci és így a munkaerő-piaci helyzetüknél fogva is függő helyzetben vannak. Magyarország az utóbbi kategóriába tartozik, amelyből következően egy távoli egyensúly-borulás is hat a hazai foglalkoztatási helyzetre.”<sup>61</sup>

A felelős foglalkoztatás kérdéskörét a ma működő vállalatok jelentős részében nem értelmezhetjük csupán a szervezet jogi formációjában. A gazdálkodó szervezetek bonyolult alvállalkozói rendszerekben működnek, az állami intézmények számtalan tevékenységet (takarítás,

<sup>59</sup> [www.seniorcenter.hu/letoltheto.../26-eselyegyensleg-fellepes-az-ageizmusellen.htm](http://www.seniorcenter.hu/letoltheto.../26-eselyegyensleg-fellepes-az-ageizmusellen.htm) Letöltve: 2018. január 20.

<sup>60</sup> Communication, Brussels

<sup>61</sup> Kiss– Berke– Bankó– Kovács– Kajtár (2010): 16-17. p.



biztonság, parkolás) az ún. „kiszervezés” eredményeként külső vállalkozóval végeztetnek. Ebben az új helyzetben egy szervezet az ésszerű etikai határokon belül azokért a viszonyokért is felelősséggel tartozik, amelyek az ő megbízásából a más vállalkozások által végzett munkát jellemzik. Az utóbbi évtizedek foglalkoztatási formáinak átrendeződése, a rugalmas-, a részidős foglalkoztatás, munkaerő-kölcsönzés elterjedése felveti azt a kérdést is, hogy vannak-e hátrányos következményei az eltérő szerződési formáknak. A felelős foglalkoztatás szoros kapcsolatba hozható a képzési- és fejlesztés programokkal. A felelős vállalati magatartás azt jelenti, hogy a munkáltatók a különböző karrierciklusban lévő munkavállalók számára olyan fejlődési lehetőségeket kínálnak, amelyek segítségével jobban képesek alkalmazkodni a változásokhoz. A tanulás és képzés kapcsán érdemes kitérni a különböző generációk közötti együttműködésre. Lehetséges megoldás lehet az intergenerációs tanulást, amely részben megoldást biztosíthat az idősek foglalkoztatásának szervezeti megoldására. A munkahelyeken megjelenő egyre nagyobb létszámú idősödő ember a felelős foglalkoztatás szemszögéből nézve úgynevezett élekor-kezelési stratégiák kialakítását eredményezi. A korábban bemutatott menedzsment szintű felelősség kiterjed a munkaszervezés, a beosztás és az egyéni feladatok meghatározására azért, hogy kortól függetlenül mindenki képesnek érezze magát egyéni- és a vállalt céljaink a megvalósítására.<sup>62</sup>

A közszolgálati menedzsment keretében a vezetőkkel szemben fogalmaz meg olyan alapelveket, feladatokat, amelyek hasonlóak a CSR egyes részeihez és kötelezőek a menedzsment számára. E szerint:

- a szervezeti kultúra értékeit, normáit, az elvárt munkamagatartási követelményeket betartani és betartatni, az integritással, a fenntartható fejlődéssel, a diszkriminációmentességgel, az esélyegyenlőséggel, a környezettudatossággal kapcsolatos teendőknek a szervezeti működésbe épülését elősegíteni;
- a megfelelő munkahelyi, ergonómiai feltételek megteremtését, illetve fejlesztését kezdeményezni, az egészségvédelmére kiemelt hangsúlyt fordítani.<sup>63</sup>

### **1.4.2. Szervezeti kultúra**

A kultúra változása lassú folyamat és a változás mögött bizonyos esetekben erőteljes külső hatások állnak. Elsősorban a multinacionális vállalatok magyarországi térhódítása jelentkezett a legerősebb külső hatásként, amely magával hozta a különböző kultúrák együttélését, a kultúraváltás szükségességét, a piacgazdaság működési területén.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Móré M. (2018), 19-28. p.

<sup>63</sup> Szabó Sz., Szakács G. (szerk. 2015) 65. p.

<sup>64</sup> Lévai Z. (2007)

A CSR kauzális kapcsolatban van a szervezeti (vállalati) és hatalmi kultúra kiterjedésével és a vezetés minőségével. A kontextusban is a szervezet közkeletűen meghatározott célok elérése és szükségletek kielégítése érdekében embereket és dologi (anyagi) eszközöket egyesít oly módon, hogy meghatározza mindenki számára a feladatot és rendelkezésre bocsátja a megfelelő eszközöket. A szervezet a létrejöttétől fogva strukturált képződmény, melyben a szabad akaratukból résztvevőkké vált tagok folyamatosan interakcióban vannak egymással, rendszeres kommunikációt folytatnak, és amelyben megjelenik a szervezeti egységek közötti horizontális és vertikális kapcsolódás valamint a vezetés. A szervezeti kultúra az adott közösség tagjai által elfogadott értékek, ideák összességét jelenti, amelyek egyúttal aktívan befolyásolják, formálják a vezetési stílust és módszereket, a munkavállalók, alkalmazottak attitűdjét. A vállalati szervezeti kultúra, a gazdasági szervezetek kultúrája a szerveződések közös anyagi és eszmei értékeinek összessége. E kultúra egyik meghatározója McKinsey 7S modellje (stratégia, szervezet, organizációs rendszerek, vezetési stílus, alkalmazottak, szakértelem)<sup>65</sup> jól tükrözi a kapcsolódási pontokat a CSR folyamataihoz. Mind a kettőben meghatározó a külső megjelenés (az arculat), az eszmei értékek, és a kultúra mélyrétegei. Fontos kiemelnünk a struktúrát (a szervezet felépítését), amely megmutatja a hatalom megoszlását illetve a munkamegosztás módját, sokszor jó alapot szolgál a szervezeti kultúrára való következtetésekhez is. Ugyanakkor a kultúra visszahat a szervezet felépítésére. Más megfogalmazásban a szervezeti kultúrát meghatározó, a személyi állomány többsége által elfogadott, dominánsnak tartott – deklarált vagy csak a burkoltan érzékelhető – értékek, normák (viselkedés, munka-magatartás, etikai elvárások stb.), szokások, hiedelmek, előfeltevések közvetetten ugyan, de mégis befolyást gyakorolnak szinte mindenre, ami a szervezeten belül történik.<sup>66</sup>

A szervezeti kultúra tehát egyfelől nagymértékben meghatározza, befolyásolja a szervezet működését és tevékenységének eredményeit, másfelől viszont ezeket a szervezeti vonásokat belülről, a szervezet szinte soha nem érzékelik. A szervezet tagjainak közös múltbeli tapasztalatai, élményei (azaz a szervezet története) beépülnek a szervezet lényeges jellemzői közé. Ennek – értékei mellett – például a jogalkalmazásban van veszélyforrása is: az, hogy bizonyos, hosszú időn át alkalmazott jogszabályon alapuló szokások olyannyira a jogalkalmazók „vérévé válnak”, hogy épp az évtizedes beidegződés miatt a jogszabály megváltozása után is ragaszkodnak hozzájuk. A kultúraváltás folyamatát többek között az új kultúra alapelemeinek szisztematikus megjelenítése, láthatóvá és érzékelhetővé tétele gyorsíthatja fel.

---

<sup>65</sup> Rónai Miklós (2014) 13. p.

<sup>66</sup> Szabó Sz., Szakács G. (szerk. 2015) 46. p.

Kiss Csaba és Csillag Sára munkája szerint a szervezeti kultúra etikussága szempontjából alapvető kérdés, hogy mennyire alaposan definiáltak és átláthatóak a felelősségi körök, mennyire központosított a döntéshozatal. A szervezeti kultúra etikusságát valószínűsítheti, ha a szervezet:

- rendelkezik meghatározott etikai elvárásokkal (kódexszel), amelyek ténylegesen a szervezeti kultúra értékeit tükrözik,
- a különböző HR-rendszerekben megjelenik az etikus munkavállalói magatartás (például: környezettudatosság, minőség, személyes integritás, mint kompetencia),
- célrendszerében is megjelennek azok az értékek, amelyek a szervezet etikai küldetését bizonyítják,
- az általa deklarált elvek és a gyakorlat megegyezik, az integritás, mint szervezeti érték jelenik meg.

Az új közigazgatási szervezeti kultúra átalakítása folyamatban van. Egyik oldalról meghatározza a társadalmi kultúra, a másik oldalról a közigazgatási gyakorlatban is megjelennek piaci mechanizmusok és technikák, a decentralizáció, az ügyfélközpontúság, a teljesítmény az eredményorientáció, a szolgáltató szemlélet.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Kiss – Csillag (2014) 4-21 p.

## **2. A kompetencia- és kormenedzsment szakpolitikai, stratégiai meghatározottsága**

A humánerőforrás-fejlesztésnek jelentős szerepe van a társadalom gazdasági teljesítőképességében, kohéziójának növelésében. A humánerőforrás-fejlesztéshez a társadalmi tevékenységek igen széles köre járul hozzá, ezek azonban hagyományosan ágazati struktúrában szervezettek, és gyakran saját szervezeti-működési logikájukat követik. A sikeres humánerőforrás-fejlesztéshez viszont a szakpolitikák összehangolt működésére és szinoptikus szemléletű koordinálására van szükség. A fejezet keretében a kompetencia- és a kormenedzsment fontosságát szakpolitikai és stratégiai aspektusokból vizsgálom.

### **2.1. Társadalompolitikai megközelítés**

Jenei György megfogalmazása szerint a modern piacgazdaság kiépítése társadalmi erőforrások hosszú távú alkalmazását igényli. Az átmenet során gondoskodni kell arról, hogy a folyamat megkezdéséhez szükséges minimum erőforrások rendelkezésre álljanak és a folyamat során rendszeres figyelmet kell fordítani a társadalmi erőforrások olyan fokra történő fejlesztésére, amelyek képesek a piacgazdaság kiteljesedéseinek megalapozására és ösztönzésére. Ez a feladat az állam, a közösségi intézmények és a magánvállalkozások kollektív feladata, amelyben az állam jelentős, meghatározó szerepet tölt be, mint a közösségi javak és szolgáltatások előállítója valamint a közösségi javak és szolgáltatások szervezője. A társadalompolitika meghatározó feladata az alapvető társadalmi újratermelési folyamatok kiegyensúlyozása. Ennek origója a szükségletek felmérése azzal, hogy az újratermelési folyamatokat folyamatosan nyomon követik azon lényegi ismérvek szerint, amelyek alapján az újratermelési folyamatok jellemezhetők. Amennyiben ez megtörténik, akkor szükségessé válik olyan társadalompolitikai program kidolgozása, mely meghatározott célok kitűzésével megkísérli a kedvező irányú befolyásolást.<sup>1</sup> A különböző területeken ilyen programok lehetnek:

- népesedéspolitikai program, amely megállítja a népesség fogyását, mérsékli a társadalom elöregedését, erősíti és támogatja a család intézményét;
- oktatáspolitikai program, amely mérsékli az alapműveltségi hiányosságokat, a kulturális betokosodást és javítja a szakképzettség és felsőfokú végzettség konvertálódási lehetőségeit;

---

<sup>1</sup> Jenei (2011), 136 p

- területfejlesztési program, amely mérsékli az elmaradott térségek hátrányait, megakadályozza az ott élő népesség elüszkösödését, valamint elősegíti az urbanizációs folyamatok organikus jellegű megalapozottságát;
- egészségpolitikai program, amely javítja a halandósági viszonyokat, növeli a születéskor várható élettartamot, mérsékli a halandósági és morbiditási viszonyok szociális eltéréseit;
- foglalkoztatáspolitikai program, amely komplex eszközrendszerrel fejleszt ki a gazdasági struktúra átalakításából származó foglalkoztatási feszültségek, a strukturális munkanélküliség kezelésére.<sup>2</sup>

A társadalompolitika felfogható közpolitikaként is, amely a társadalom egészének problémáit tárja fel és keres rájuk megoldási alternatívákat. A társadalom, az emberi együttélés viszonyai, a termelési szerkezet egészét lefedi. Az egyes szakpolitikák a társadalompolitikán belül, annak építőelemeként értelmezhetőek.<sup>3</sup> A társadalom tehát az egyének egymáshoz fűződő viszonyát fejezi ki. A társadalomba való beilleszkedés, a szocializáció folyamatában az egyén megtanulja megismerni önmagát, adottságai és hajlamai révén szociálisan kompetens személlyé válik, kialakulnak azok a viszonyrendszerének összessége, amely összefonódik a kultúra fogalmával. tulajdonságai, amelyek képessé teszik az elvárt viselkedésre, a hatékony cselekvésre a társadalomban, környezetében és társadalmi státuszának fenntartásában, fejlesztésében. Egy olyan interakciós folyamatról van szó, amely végigkíséri az egyén egész életpályáját, meghatározza annak szakaszait. Az elmúlt másfél évtizedben alapvető változások zajlottak le a magyar társadalom és gazdaság szinte minden területén. Ezek a folyamatok illeszkednek az európai országokban is tapasztalható azon trendhez, amely mélyreható változásokat indított el a gazdaság, az alkalmazott technológiák, a munkaerőpiac, a szociális és a kulturális szférában.<sup>4</sup>

A tudásalapú társadalom alapja az információ és annak birtoklása, tárolása, fejlesztése. Következésképpen a tudásalapú társadalom, mint információs társadalom (information society), jelenik meg. Közgazdasági társfogalma a tudásgazdaság, amely szerint az értelem gazdasági hasznosításán keresztül érték jön létre.

Az információ a technológiai fejlődés alapja az ipari társadalomban is fontos szerepet kapott, most viszont már önálló értékévé vált. Az információs társadalom középpontjában az információ-feldolgozó technológia áll. Az „érvényes tudás” felezési ideje (az az idő, mialatt elavulttá válik) a fejlődés gyorsulása miatt jelentős mértékben csökken (éves, esetleg hónapos

---

<sup>2</sup> Jenei (2011) 136-137. p.

<sup>3</sup> Borbély (2008): 18. p.

<sup>4</sup> Nemeskéri, Szellő J. (2017) 11. p.

nagyságrendre). Állandó követelménye az élethosszig tartó tanulás, mely a munkavállalótól egyre inkább az ismeretterületek közti mobilitást követeli meg, az egy szakma elsajátításának hagyományos követelménye helyett.<sup>5</sup> Következtetésképpen a tudás piac szempontjából fontos az egyének tudása, és az összefogásuk. Annak ellenére, hogy a közgazdászok egy része szerint a gyakorlati életben a tudás piacok rosszul működnek, nem elég hatékonyan. Mindemellett a tudás piacok kvázi rossz hatásfokát a hiányos információk, a tudásaszimmetria és a tudás helyhez kötöttségei.<sup>6</sup>

A tudásalapú gazdaság, olyan gazdasági szerkezetet jelent, amelyben meghatározó szerepet játszik a tudásintenzív javak és szolgáltatások termelése, forgalmazása, valamint hasznosítása. Az új közgazdasági irányzatok szerint a tudás az elmúlt évtizedekben fokozatosan a legfontosabb termelési tényezővé vált, illetve válik, s általa a gazdasági növekedés és a fejlődés kulcsfontosságú közvetlen építőelemét, hajtóerejét jelenti. Gazdasági-társadalmi értelemben a tudásközpontú társadalom jobb, magasabb és kiegyenlítettebb életszínvonalat biztosíthat, az emberek igényéhez jobban igazodó (kereslet-vezérelt), innovatív termékek és szolgáltatások felhasználását teheti lehetővé. Ma már széleskörű elméleti és tapasztalati egyetértés van abban, hogy a humán tőke, a kutatás és fejlesztés (K+F), a technológiai fejlődés és az innováció döntő hatást gyakorol a termelési tényezők komplex termelékenységére, s ezáltal a gazdasági növekedésre. A gazdaság és a meghatározó szervezetek (szakpolitika, foglalkoztatók, oktatás, munkaerőpiac stb.) kapcsolatát több tényező is befolyásolja:

- a globalizáció – új európai és nemzetközi politikák bevezetése – hatása;
- az információs és kommunikációs technológiák gyors fejlődése;
- az intellektuális tőke felértékelődése, az egyéni tudás nagyobb értéke;
- a költséghatékonyagra való törekvés.

„A tudásalapú gazdaságban az államnak tudásközpontú stratégiát kell folytatnia, a tudás felhalmozását és hasznosulását segítő politikát kell megvalósítania, ami több vonatkozásban új eszközrendszert is feltételez. A tudásra épülő gazdaság és társadalom fejlődése ugyanis elengedhetetlenül szükségessé teszi a szabályozást, emellett pedig számos olyan problémát is felvet, amelyeket alapvetően folyamatelvűen, összefüggéseiben, kapcsolatrendszerében és meghatározó kompetenciában a jogalkotás, a szabályozás útján lehet és kell megoldani.”<sup>7</sup>

Az információs társadalom jellegénél fogva lehetővé teszi, és egyúttal igényli az egyén részéről a szociális és fizikai környezetének megismerését. E folyamatban készségeket és probléma-megoldási stratégiákat generál, melyek a mindennapi gyakorlatban a körülöttünk

---

<sup>5</sup> [https://hu.wikipedia.org/wiki/Információs\\_társadalom\\_\(fogalom\)](https://hu.wikipedia.org/wiki/Információs_társadalom_(fogalom)) Letöltve: 2018. január 20.

<sup>6</sup> Báger (szerk. 2008): 33. p.

<sup>7</sup> U.o. 16. p.

lévő, rohamosan változó világ elemzésének eszközeit szolgálják. Ebből kiindulva a kompetencia nem azonos a dolgokról való statikus tudással. Sokkal inkább egy aktív és komplex folyamat, hiszen mindenkinek személyre szabott kompetenciái vannak, melyekkel képes az egyes ember a mindenkori szituáció befolyásolására, irányítására, és az egyén érdekeinek való megfeleltetésre.<sup>8</sup>

## **2.2. Foglalkoztatáspolitikai és az egész életen át tartó tanulás (Lifelong Learning, LLL)**

Az előzőek megfogalmazottak mellett a tudásalapú gazdaságnak is meghatározó tényezője a foglalkoztatás, a jól képzett munkaerő megléte. A foglalkoztatás a kapcsolatnak a megnevezése, amely a munkahelyek és az egyes emberek között kialakul, értelmezhető egyéni, szervezeti és társadalmi fogalomként is. Egyéni megközelítésben a megélhetési forma leírását jelenti a fogalom, mely a jövedelemszerzésen túl is hordoz tartalmat azáltal, hogy az önmegvalósítás igényére is utal. A foglalkoztatás, a munkavégzés során megszerezhető siker igényét, szükségletét a munkalélektan tárgyalja részletesen. A szervezetek számára a foglalkoztatás egy mérleg két serpenyőjeként értelmezhető, melyben a munkaerő által megtermelt jövedelem és annak költségei közötti egyensúlyozás a feladat. Társadalmi szinten a foglalkoztatás a lehetőségek biztosítását jelenti az egyének esélyeinek növelésével és a munkaadók foglalkoztatási hajlandóságának növelésével.<sup>9</sup>

A foglalkoztatáspolitikát, a nemzetközi és hazai munkaerő-piaci környezetet számos tényező befolyásolja. A foglalkoztatáspolitikai fogalmát tekintve az ILO definícióra támaszkodom, mely szerint „Az állam a gazdasági növekedés és fejlődés ösztönzése, az életszínvonal emelése, a munkaerő–szükségletek kielégítése, a munka-nélküliség és az alulfoglalkoztatottság leküzdése érdekében fő célkitűzésként olyan aktív politikát alakít ki és hajt végre, amelynek célja a teljes, produktív és szabadon választott foglalkoztatottság megvalósítása.”<sup>10</sup> Mind a foglalkoztatáspolitikai, mind pedig a munkaerőpiaci meghatározó a HR-folyamatok során.

A munkaerőpiaci nem más, mint adott időszakban, adott gazdasági feltételek mellett a munkaerő adásvételével kapcsolatos viszonyok összessége. A munkaerőpiaci szereplői a munkaadók és munkavállalók, valamint a munkaerőpiacra befolyással bíró munkanélküliek és az állam. A munkaerő-kereslet a munkáltatók által megjelenített azon igény, hogy egy meghatáro-

---

<sup>8</sup> Szabó Sz. (2014) 11. p.

<sup>9</sup> Móri (2018) 19-28. p

<sup>10</sup> <http://www.ilo.org> Letöltés ideje: 2018. február 2.

zott időszakban milyen létszámú és összetételű munkaerőt kívánnak foglalkoztatni. A munkaerő-kínálat az adott időszakban rendelkezésre álló munkanélküliek és álláskeresők számát és összetételét jeleníti meg. A munkaerő-kínálatot befolyásoló tényezők közé tartoznak a demográfiai folyamatok, a munkaerőforrás nagysága, munkaképes népesség munkavállalási hajlandósága, amely a választási alternatívák függvénye a gazdaságilag aktív népesség. A munkaerőpiac további fontos ismérve az aszimmetria: a keresleti és kínálati oldal szereplői egyenrangúak (mellérendeltségi viszony), ugyanakkor a munkáltató mégis előnyösebb pozícióval rendelkezik. Mindez arra vezethető vissza, hogy a munkaerő-piacon általában a kínálati túlsúly a jellemző. A túlkínálat miatt viszont gyengébb a munkavállalók érdekérvényesítő képessége, gyakoribb a kiszolgáltatottsága. Ezáltal erőteljesen ütközik a két oldal.<sup>11</sup> A munkaerőpiac a maga gazdasági racionalitása alapján szabályozza a munkaerő felhasználását. Az előbbiek mellett a munkaerőpiac más okok miatt sem ragadható ki a társadalmi-gazdasági összefüggések rendszeréből. A munkaerőpiaci keresletet alapvetően maga a gazdaság (a gazdaság állapota, dinamizmusa, versenyképessége), illetve a gazdaság működését keretek közé szorító szabályozási környezet határozza meg.

Másik oldalról pedig az ennek nyomán keletkezett feszültségek feloldására egy meghatározó mértékig a gazdaságon kívüli mechanizmus-rendszer is szükséges, amelyik – legalábbis meghatározott keretek között – kezelni tudja a munkanélküliség problémáját, a szociális feszültségeket. Ugyanakkor a munkaerőpiac működését alapvetően meghatározza a piaci szereplők magatartása, a munkáltató és a munkavállaló viselkedése, azok egymásra gyakorolt hatása, amely ez által alakítja a foglalkoztatás színvonalát, a munkabéreket, valamint a munkavállalók elosztását a különböző tevékenységterületű szervezetek, ágazatok között.<sup>12</sup>

Társadalmi meghatározottsága alapján lényeges, hogy mekkora a rendelkezésre álló népesség a munkaerőpiacon; milyen elvek és szociális stratégiák hatnak az emberekre, a jólétre és az életszínvonalra; mennyire érvényesül a szociális biztonság; létezik-e társadalmi és szakmai mobilitás. Gazdasági tényezőit vizsgálva alapvető a piacgazdasági elvek (emberi erőforrás hatékonyság és megtérülés stb.) érvényesülése; a megfelelő emberi erőforrások rendelkezésre állása; a racionalitás és rugalmasság; a kereslet – kínálat viszonylagos egyensúlyának biztosítása a gazdaság növekedésével. Ugyanakkor a gazdasági növekedés önmagában nem oldja meg a foglalkoztatás területén jelentkező összes problémát. Nem teremt elegendő munkahelyet, és sok esetben, amit teremt, nem abban a struktúrában, ahogyan a munkaerő rendelkezésre áll. A munkaerőpiacot többféle módon szegmentálhatjuk (globális, ágazati, területi, munkaerő-piaci

---

<sup>11</sup> László Gy. (2007) 375 p.

<sup>12</sup> Dajnoki (2015): 5-13 p.



szereplők). A fejlődés szempontjából a felülstrukturált és a globális munkaerőpiac a lényeges, amellett, hogy a munkaerőpiac Európa szerte átalakulóban van.<sup>13</sup>

A munkaerőpiac és a makrogazdaság közötti kapcsolatot nagymértékben befolyásolja a korábban (2008-2009) lezajlott válság, és azok a strukturális problémák, amelyek negatívan befolyásolhatják a kereslet – kínálat alakulását. Szinte általánosnak volt tekinthető európai, illetve részben világjelenség a gazdasági fejlődés lassulása miatt jelentkező csökkenő munkaerő-piaci kereslet, illetve ennek következményeként a foglalkoztatási szint csökkenése és a munkanélküliség növekedése. A kialakult foglalkoztatási helyzet kihívásaira válaszként a különböző fejlettségű államok más-más intézkedéseket vezettek be.

Az európai népesség előregedésének folyamata is felgyorsult, és a munkaképes korú lakosság és a nyugdíjasok száma közötti egyensúly elkezd felborulni. Ennek eredményeképpen az aktív, munkaképes korú lakosság várhatóan csökken, ami a munkaerő rendelkezésre állását veszélyezteti. Ezért az előregedés komoly kihívást jelent az egészségügyi szolgáltatások, a gazdasági növekedés, valamint a szociális jóléti rendszerek finanszírozása szempontjából. A fiatalok eltérő munkaszemlélettel, más kompetenciákkal és egyéni készségekkel jelennek meg a munkaerőpiacon.

Hazánkban a 2007-2010 közötti időszakban hozzávetőleg 150 ezer fővel csökkent a foglalkoztatottak száma, ezzel párhuzamosan a munkanélküliek számának növekedése már nagyobb mértékű, 163 ezer fős volt. 2011-ben a foglalkoztatottak számának csökkenése megállt, és 2012-től már lassú növekedés volt megfigyelhető<sup>14</sup>, amely az elmúlt hat évben jelentősebbé vált és előtérbe került a keresletorientált munkaerőpiac. Az elkövetkezendő időszak hazai foglalkoztatáspolitikáját, a kapcsolódó szükségleteket és elvárásokat, egyrészt az EURÓPA 2020 program, másrészt Magyarország 2014-2020 közötti időszak foglalkoztatás- és humánpolitikai célú fejlesztéseinek megalapozása határozza meg.

Az Európai Bizottság által deklarált Új készségek és munkahelyek menetrendje: Európa hozzájárulása a teljes foglalkoztatottsághoz, mely szerint „Az egész életen át tartó tanulási lehetőségekben való részvétel megkönnyítése, hogy az emberek jelentős többletértéket képviselő ágazatokba és olyan, keresletnövekedést mutató foglalkozásokra váltsanak, mint a „fenntartható növekedést” célzó intézkedések vagy az esélyegyenlőségi politika és jogszabályok nyomán keletkező szakmák, illetve a „fehérköpenyes” munkahelyek. A rugalmasabb tanulási

---

<sup>13</sup> Barakonyi Szellő (2016) 152–161.

<sup>14</sup> Bakó T.

útvonalak – többek között moduláris tanulmányi programok révén – megkönnyíthetik a munkával, illetve tanulással töltött életszakaszok váltogatását. Ezeknek a tanulási útvonalaknak lehetővé kell tenniük a nem formális és az informális tanulás validálását.”<sup>15</sup>

### **2.2.1. A foglalkoztatáspolitikája és a szakpolitikák kapcsolata**

A foglalkoztatáspolitikája, mint szakpolitika leginkább az oktatáspolitikával-, szociálpolitikával és a gazdaságpolitikával hozható kapcsolatba.

Egyes stratégiai dokumentumokból úgy tűnik, hogy a szociálpolitika és a gazdaságpolitika a saját területének részeként tekint a foglalkoztatáspolitikára. Az egyes szakpolitikák közötti éles határvonal meghúzása lehetetlen, mivel eszközkészletük többnyire azonos, és céljaik sem térnek el lényegesen egymástól. Az egyes szakpolitikai stratégiai-, a hozzájuk tartozó cselekvési tervek azt a célt szolgálják, hogy a munkavállalók minden helyzetben képesek legyenek alkalmazkodni a munka világának változásához.<sup>16</sup> Ugyanakkor, az egyes szakpolitikák egymást kiegészítik, átfedik, kölcsönhatásban vannak egymással.

A szakpolitikák közül a népesedéspolitikája befolyásolja a demográfiai folyamatokat, a munkaképes korú korosztályok nagyságát és gazdasági aktivitását, és ezzel a munkaerő-kínálat hosszútávú alakulását. A jövedelempolitika szabályozza a vásárlóerőt, a kereseti színvonalat, ezen keresztül a munkavállalási hajlandóságot, illetve a foglalkoztatási szándékot.<sup>17</sup>

– Az oktatáspolitikája az iskolai képzés kiterjesztésével befolyásolhatja a munkaerőpiacra való belépés időpontját, alakítja munkaerő képzettségének jellegét, színvonalát, a mobilitási képességét, hozzájárulhat a munkaerő-piaci szükségletek kielégítéséhez. A munkaerőpiac és az oktatási rendszer kauzális kapcsolatban áll egymással. Az új munkavállalói generációk szakképzettsége, szakképzettségi szerkezete az oktatási rendszerben alakul ki. Emellett a rendelkezésre álló munkaerő át- és továbbképzésének is meghatározó tényezője az oktatási rendszer. A munkaerőpiacon munkáját kínáló munkaerő szakképzettsége az oktatási rendszerben alakul ki. Ugyanakkor az oktatási rendszer által biztosított képzések iránti keresletet alapvetően befolyásolja a munkaerőpiac keresletének rövidebb-hosszabb távon felismerhető jellemzői (ilyenek például: az egyes szakképzettségekkel rendelkező munkaerő iránti kereslet, az elérhető keresetek, az elérhető nem gazdasági előnyök, presztízs stb.).<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> <http://ec.europa.eu/socia> Letöltve: 2018. február 9.

<sup>16</sup> Móri (2018) 19-28. p

<sup>17</sup> A jogpolitika a joggal kapcsolatos követelményeket, szabályozási szükségleteket közvetíti, a jog sajátosságára tekintettel.

<sup>18</sup> Polónyi (2002) 134. p.

- A gazdaságpolitika formálja a gazdaság növekedési pályáját, ösztönzi vagy fékezi a termelést és a beruházást, ezáltal alakítja a munkaerő-keresletet is. Szabályozórendszeréhez, tevékenységéhez olyan közhatalmi eszközök és technikák társulnak, mint az adópolitika, a költségvetési bevételek és kiadások, valamint az ár- és bérvizonyok szabályozása, állami beavatkozások az ágazati gazdaságfejlesztésbe.<sup>19</sup> Szorosan kapcsolódik a pénzügypolitikához, amely az árszínvonal, a vállalkozások és a háztartások jövedelmi folyamatainak szabályozásával, a munkaerő árának alakításával ösztönzi vagy korlátozza a foglalkoztatást és annak színvonalát.
- A szociálpolitika Ferge Zsuzsa szerint történetileg kialakult intézményrendszer, amely kielégít bizonyos, a piaci (vagy piaci jellegű) kapcsolatok révén nem megfelelően biztosítható szükségleteket. Nagyonbbrészt az állami elosztás, újraelosztás eszközeivel (redisztribúció) működik, viszonylagos mértékig önálló, elkülönül rendszerként, illetve intézményrendszerek együtteseként.<sup>20</sup> Azon szükségletek esetén vállalja a közös (állami) felelősséget, amelyek a hatalom politikai, ideológiai elkötelezettségeiből következnek: vagy/és amelyeket társadalmi problémák, konfrontációk a hatalomra rákényszerítettek; vagy/és amelyek kielégítése, megoldása a fennálló helyzet megerősítése szempontjából a hatalom érdekének tűnik. A hatalom lehetőség szerint igyekszik a követeléseket a fogyasztás, illetve az elosztás területére korlátozni, ugyanakkor nagyobb társadalmi nyomás esetén teret enged a történelmi hagyományokon túlmutató, a termelés rendszerét, a társadalmi viszonyok alapjait érintő társadalmi követeléseknek. Összességében a szociálpolitika az állam és az állampolgárok közötti viszony intézményesülését jelenti.<sup>21</sup>

Az európai foglalkoztatási stratégia célja a munkahelyek számának és a foglalkoztatás színvonalának növelése az Unióban.

Az EURÓPA 2020 program három, egymást kölcsönösen megerősítő prioritást tart szem előtt, e prioritásokon belül a foglalkoztatáshoz és az oktatáshoz kapcsolódó célokat mutatjuk be:

- Intelligens növekedés: tudáson és innováción alapuló gazdaság kialakítása.
- Fenntartható növekedés: erőforrás-hatékonyabb, környezetbarát és versenyképesebb gazdaság.
- Inkluzív növekedés: magas foglalkoztatás, valamint szociális és területi kohézió jellemezte gazdaság kialakításának ösztönzése.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Zádori– Nemeskéri (2016) 17-35.

<sup>20</sup> A leíró közigazgatási felfogás tételesen felsorolja a szociálpolitikához tartozó ágazatokat és ezek együttesét nevezi szociálpolitikának. Az ágazatok közös elemei, hogy a szükséglet kielégítés nem csak piaci jellegű. Kiadásait az állami újraelosztásból (redisztribúcióból) fedezik, és a szükségletek lebonthatóak az egyén szintjére.

<sup>21</sup>Ferge Zs. (1987) 15-25. p.

<sup>22</sup> [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_hu](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_hu) Letöltve: 2018. április 3.

Az intelligens növekedés keretében a 20–64 évesek foglalkoztatási rátáját 69 %-ról legalább 75 %-ra kell növelni, egyrészt a nők és az idősebb munkavállalók nagyobb mértékű foglalkoztatása, másrészt a migránsok fokozottabb munkaerő-piaci integrációja révén. Az iskolai végzettségre nézve olyan célt kell kitűzni, amely – a lemorzsolódók arányának a jelenlegi 15-ről 10 %-ra történő csökkentése révén – egyrészt kezeli az iskolából kimaradók problémáját, másrészt a 30–34 éves korosztály körében 31-ről 2020-ig legalább 40 %-ra növeli a felsőoktatási végzettséggel rendelkezők arányát. Fontos feladat annak biztosítása, hogy a fiatalok elegendő számban szerezzenek matematikusi, mérnöki, illetve egyéb tudományos végzettséget, illetve az iskolai tantervek középpontjába a kreativitás, innovációs és vállalkozói készség kerüljön.<sup>23</sup>

Az intelligens növekedés egyik pillére a „A mozgásban az ifjúság” program. E kezdeményezés célja, hogy a kiválóság és a tőke kombinálása, illetve a diák- és gyakornok-mobilitás ösztönzése révén növelje Európa felsőoktatási intézményeinek teljesítményét és nemzetközi vonzerejét. Unió-szerte javítsa az oktatás és képzés valamennyi szintjének minőségét, valamint javítsa a fiatalok foglalkoztatási lehetőségeit.

Az inkluzív növekedés azt jelenti, hogy magas foglalkoztatottság, a készségek fejlesztésébe való beruházás, a szegénység leküzdése és a munkaerőpiac modernizálása, valamint képzési és szociális védelmi rendszerek révén az emberek képessé válnak az előttük álló változások felmérésére, a változások kezelésére és összetartóbb társadalom kialakítására. Rendkívül fontos szempont az is, hogy a gazdasági növekedés előnyei az Unió teljes területére eljussanak – beleértve a legkülsőbb régiókat is –, tehát erősítsék a területi kohéziót. Ez a növekedés arról is szól, hogy valamennyi polgár egész élete során hozzáférési lehetőségekhez és esélyekhez jusson. Európának teljes mértékben ki kell használnia munkaerő-potenciálját ahhoz, hogy szembenézhesen az idősödő népesség és a növekvő globális verseny támasztotta kihívásával.<sup>24</sup>

Az inkluzív növekedés kiemelt kezdeményezése „Új készségek és munkahelyek menetrendje” című program. E kezdeményezés célja a munkaerőpiac korszerűsítése annak érdekében, hogy növekedjen a foglalkoztatottság, a szociális biztonság, a munkaerő-piaci rugalmasság, a termelékenység, csökkenjen a munkanélküliség.

Feladatai közé tartozik: a rugalmasság és biztonság növelése; a munkahelyen tapasztalható új egészségügyi és biztonsági kockázatoknak megfelelő módosítása; a munkaerő-piaci kereslet és kínálat, új migrációs politika összehangolása; a munkaerő-piaci intézmények – ideértve a tagállamok állami foglalkoztatási szolgálatait – közötti együttműködés erősítése. Kiemelt feladata annak biztosítása, hogy a szakképzés, az általános, a felső- és a felnőttoktatás lehetővé

<sup>23</sup> [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_HU\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_HU_ACT_part1_v1.pdf)

<sup>24</sup> U. o.

tegye a továbbtanuláshoz és a munkaerő-piaci részvételhez szükséges készségek elsajátítását, valamint az oktatás/képzés és a munka közös nyelvének és eszközének, a készségek, kompetenciák és foglalkozások európai keretének (ESCO) kidolgozása.<sup>25</sup>

Magyarország 2014-től 2020-ig megfogalmazott foglalkoztatáspolitikai stratégiája összhangban van az Unió célkitűzéseivel. Ezen belül azonban számos specifikummal is bír. A stratégia végrehajtásának ex ante feltételei a következők:

- A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálatot képessé kell tenni személyre szabott, aktív, megelőző jellegű munkaerőpiaci eszközök, szolgáltatások biztosítására, a leginkább veszélyeztetett csoportok számára is.
- Stratégiai szakpolitikai keret a fiatalok foglalkoztatásának elősegítésére: az Ifjúsági Garancia bevezetésének megalapozása.
- Az egész életen át tartó tanulás stratégiájának kidolgozása, melynek részét képezi a szakképzési rendszer minőségének és hatékonyságának fejlesztése.<sup>26</sup>

A stratégia a foglalkoztatáspolitikai célok és prioritások meghatározása figyelembe veszi a 2014 utáni Európai Szociális Alapra (ESZA) vonatkozó rendelet tervezetének cél és prioritás struktúráját és a forrás felhasználására vonatkozó előírásokat. Ezek alapján a foglalkoztatáspolitikai – képzési szakterület prioritásai a 2014-2020 közötti uniós programozási időszakban az alábbiak:

- Munkaerőpiaci belépés segítése elsősorban a hátrányos helyzetű munkanélküliekre és inaktívakra fókuszálva. Ennek keretében foglalkoztathatóságuk javítását célzó aktív munkaerőpiaci eszközök, az ezeket megvalósító Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat szervezetének és munkaerőpiaci szolgáltatásainak fejlesztése, valamint a munkaerőpiaci belépést elősegítő célzott foglalkoztatási kedvezmények biztosításai kerülnek megvalósításra.
- A fiatalok munkaerőpiaci integrációjának javítását az Ifjúsági Garancia bevezetése segítheti elő, mely számos támogatást, szolgáltatást magába foglal, pl. aktív munkaerőpiaci eszközöket és szolgáltatásokat a fiatalok számára, gyakornoki programok, fiatalok vállalkozóvá válásának támogatása, non-profit szervezetek fiatalok foglalkoztatását segítő programjai.<sup>27</sup>
- Az egész életen át tartó tanulás ösztönzése a szakképzés és felnőttképzés támogatásával és fejlesztésének keretében a tervezett fejlesztések a duális képzés elterjesztésének támogatását, a szakképzés minőségének javítását, felnőttképzési programok támogatását – kiemelten

---

<sup>25</sup> 2014-2020 közötti időszak foglalkoztatáspolitikai célú fejlesztéseinek megalapozása.

<sup>26</sup> U. o.

<sup>27</sup> U.o.

az alacsony iskolai végzettségűek és közfoglalkoztatottak foglalkoztathatóságának javítása érdekében –, valamint a felnőttképzés intézményrendszerének fejlesztését célozzák.<sup>28</sup>

- A munkavállalók és vállalkozások munkaerőpiaci alkalmazkodóképességének javítását célzó tervezett fejlesztések a munkahelyi rugalmasság ösztönzésére, a kisgyermekesek rugalmas, napközbeni ellátásának fejlesztésére, a be nem jelentett munkavállalás elleni küzdelemre, a munkaegészségügy és munkabiztonság fejlesztésére, valamint a szociális partnerek programjainak támogatására irányulnak.
- A szociális gazdaság fejlesztése keretében a foglalkoztatáspolitikai társadalmi vállalkozások fejlesztésére, illetve tranzitfoglalkoztatási programok támogatására fókuszál. Emellett a nem állami szervezetek komplex foglalkoztatási programjainak támogatását is tervezi a szakterület.<sup>29</sup>

### **2.2.2. Rugalmasság, biztonság**

A rugalmasság és biztonság kérdésköre mind a foglalkoztatáspolitikai (munkaerőpiac), mind a szabályzórendszer, a munkajog területén is meghatározó, annak ellenére, hogy a flexicuritynek nincs általánosan elfogadott definíciója, egy olyan konstelláció, amely megpróbálja együtt kezelni a munkaerőpiaci szereplők számára biztosítható feltételek rugalmasságát és biztonságát. A flexicurity biztosítása, illetve annak hiátusa, főleg a 2008-as válság után számos problémát tárt fel. Az európai szociális dimenziók működése megkérdőjeleződött.<sup>30</sup>

Ugyanakkor a gazdasági fejlődés mégiscsak igényel egy bizonyos mértékű rugalmasságot és biztonságot. A flexicurity a foglalkoztatáspolitikai és a szociálpolitikai koordinációján alapul. A foglalkoztatáspolitikai feladata, hogy a lehető legjobb körülményeket teremtsen meg a munkahelyek számának növekedéséhez, a szociálpolitikának pedig mindenki számára garantálnia kell az elfogadható szintű gazdasági és szociális biztonságot, beleértve azokat is, akik szabályozatlan munkaerőpiacon tevékenykednek.<sup>31</sup>

A rugalmasság és biztonság szakirodalmi megközelítésében számos ellentmondás tapasztalható, mind a foglalkoztatáspolitikában, mind a munkajogban találkozhatunk szélesebb körű és szűkebb értelmezésekkel. Az mindenképpen közös, hogy a flexicurity több alkotóelemből áll. Elke Viebrock – Jochen Clasen szerint az általánosan elfogadott alkotóelem-struktúra a következő lehet:

- externális-numerikus rugalmasság: a dolgozók felvételének és elbocsátásának megkönnyítése és rugalmas munkaszerződések alkalmazása,

<sup>28</sup> Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra. [http://andragogiai-szakbizottsag.hahonlapkell.hu/mu\\_pdfs/mu\\_32/LLL\\_keretstrategia.pdf](http://andragogiai-szakbizottsag.hahonlapkell.hu/mu_pdfs/mu_32/LLL_keretstrategia.pdf) Letöltve: 2018. április 3.

<sup>29</sup> Nemeskér. (2018) 209-250. p.

<sup>30</sup> U. o. 226. p.

<sup>31</sup> U. o. 227. p.

- internális-numerikus rugalmasság: a vállalatok azon képessége, hogy megküzdjenek a piaci fluktuációkkal (pl. túlmunkával, rugalmas munkaidővel, részmunkaidővel, szezonális munkával, alkalmi munkával, alvállalkozásba adással);
- funkcionális rugalmasság: a vállalatok képessége az alkalmazottaik készségeinek átalakítására és fejlesztésére a változó munkafeladatok diktálta igényeknek való megfelelés érdekében;
- fizetési- vagy bérrugalmasság: a teljesítményeken vagy eredményeken alapuló változatos fizetési lehetőségek bevezetésének képessége.
- munkahely biztonsága: egy adott munkahely megtartásának bizonyossága (ugyanannál a munkáltatónál), például foglalkoztatást védő törvényekkel;
- foglalkoztatás biztonsága: a fizetett munkában levés bizonyossága (de nem szükségszerűen ugyanabban az állásban, vagy ugyanannál a munkáltatónál), például oktatás és képzés (és magas foglalkoztatási szintek) segítségével;
- jövedelem biztonsága: a fizetett munka félbeszakadása vagy megszűnte esetén a megfelelő és stabil jövedelemhez jutás bizonyossága; kombinált biztonság: annak lehetősége, hogy a munkával kapcsolatos és az egyéb – elsősorban családi – felelősségek és kötelezettségek összeegyeztethetők.<sup>32</sup>

Az Európai Bizottság szerint az átfogó és összefüggő flexicurity politika – az egymástól elkülönülő intézkedésekkel ellentétben – a legjobb eszköz arra, hogy a szociális partnerek elfogadják a széles körű reformfolyamatot. Az Európai Bizottság a tagállamok tapasztalatai alapján arra a következtetésre jutott, hogy a flexicurity politikák négy alkotóelem mentén valósíthatók meg:

- rugalmas és megbízható szerződési formák (mind a munkáltatók és a munkavállalók, mind az "insiderek" és az "outsiderek", vagyis a vállalkozásba már beilleszkedett, jobb előmenetelre számító munkavállalók és a kevésbé integrált munkavállalók szempontjából), korszerű munkajogi szabályozás, kollektív szerződések és korszerű munkaszervezés révén;
- az élethosszig tartó tanulás (lifelong learning, LLL) átfogó stratégiáinak megfogalmazása a munkavállalók, és közöttük is különösképpen a legkiszolgáltatottabbak folyamatos alkalmazkodóképességének és foglalkoztathatóságának biztosítása érdekében;
- hatékony aktív munkaerőpiaci eszközök, melyek segítenek az egyéneknek megbirkózni a gyors változásokkal, csökkentik a munkanélküliségben töltött életszakaszok időtartamát, és könnyítik az újra elhelyezkedést;

---

<sup>32</sup> Viebrock – Clasen 2009 pp 151-174.

- korszerű társadalombiztosítási rendszerek, melyek megfelelő anyagi támogatást biztosítanak, ösztönzik a foglalkoztatást és elősegítik a munkaerőpiaci mobilitást. Ez magában foglalja a szociális védelem ellátásainak széles körét (munkanélküli segély, nyugdíj, egészségbiztosítás), amelyek elősegítik a munka, a családi élet és gyermeknevelés összeegyeztetését.<sup>33</sup>

### 2.2.3. Az egész életen át tartó tanulás

Az egész életen át tartó tanulás, a képzés és a készségek fejlesztése elengedhetetlen ahhoz, hogy az emberek képesek legyenek egészséges és produktív maradni a lakosság életében. Az idősebb munkavállalóknak gyakran tapasztalataik, szaktudásuk és készségeik vannak, amelyeket nehéz elérni, és amelyek egy szervezet humán erőforrásainak fontos elemei. Ennek ellenére a készséghiány és az elavult készségek gyakran kapcsolódnak az idősebb munkavállalóhoz.

1995-ben készült el az Európai Unió elsőnek tekinthető oktatási stratégiája, a „Fehér Könyv, Tanítás és tanulás – A tanuló társadalom felé” címmel. A dokumentum nagyobb forrásbevonást generált az ágazatba, mobilitási akciók indultak. Nemzeti irodák jöttek létre, amelyek lehetővé tették a projektbe való széles körű, és egyszerűsített bekapcsolódást. A 2000-ben elfogadott „Memorandum az egész életen át tartó tanulásról” már a tudásalapú gazdaság és társadalom elvét hangsúlyozza, a lehetséges gazdasági változásokra való felkészülést figyelembe véve az egész életen át tartó tanulást helyezi középpontba, egyik célként megjelölve a munkavállalók foglalkoztathatóságának és alkalmazkodóképességének javítását. Az Európai Bizottság állásfoglalása szerint két egymással kölcsönhatásban lévő cél valósulhat meg az egész életen át tartó tanulás középpontba helyezésével: a cselekvő állampolgári magatartás és a foglalkoztathatóság előmozdítása. Ez a megközelítés tükrözi azt az integrált szakmapolitikai felfogást, amely az egész életen át tartó tanulásban a társadalmi és kulturális célokat egyesíti a gazdasági racionalitással.<sup>34</sup>

A különböző generációkhoz tartozó munkavállalók közötti eredményes és hatékony tudástranszfer folyamatokhoz a különböző életpálya szakaszokban lévő munkavállalók eltérő jellemzőinek felismerése vezethet. A tudás megjelenési formája és tartalma egyénenként és szervezetenként is nagyon különböző képet mutathat attól függően, hogy milyen a rendelkezésre álló tudás típusa (explicit, implicit, tacit). A tudás szervezeti tudássá történő (vagy inkább nem vagy nem megfelelő módon) formálása számos üzleti kockázatot jelenthet a vállalkozások számára, ezek a tudáshiány, a tudásvesztés, valamint a tudáskatasztrófa. Leginkább ez utóbbi ala-

---

<sup>33</sup> A flexicurity közös alapelvei felé: több és jobb munkahelyet rugalmasság és biztonság révén. Az Európai Bizottság 2007. június 7-én elfogadott közleménye COM (2007) 359 final

<sup>34</sup> Móré (2018) 19-28. p



pozza meg az intergenerációs tudásátadás dimenzióját, amelynek kezeléséhez stratégiai időszemléletre és kormenedzsmentre van szükség, kihasználva a Munka Törvénykönyve szerinti védett kor adta lehetőségeket.<sup>35</sup>

Az egész életen át tartó tanulás és képzés a munkaerőnek, a gazdaság által megkövetelt igényekhez való alkalmazkodás érdekében történő képzését is jelenti, hozzájárulva a fenntartható gazdasági fejlődéshez valamint a társadalmi esélyegyenlőség biztosításához. A felnőttkori tanulás ugyanakkor egyaránt szolgálja az egyén foglalkoztathatóságának javítását és az életminőséget érintő egyéb dimenziókat (egészség, kultúra, család, személyes kapcsolatok, hobby stb.), így a tanulási lehetőségek kihasználása nem csupán az aktív kort határozza meg, de azt követően is meghatározó. A munkahelyi képzések kiemelkedő szerepet játszanak a gazdasági növekedés és a munkanélküliség megelőzése szempontjából egyaránt. A vállalatok humán erőforrás-fejlesztésre fordított kiadásai egyre fontosabb mutatói a vállalat jelenlegi és jövőbeli potenciális hatékonyságának, versenyképességének.

Az életkor előrehaladtával a szervezett tanulási formák közül elsősorban a kevésbé hagyományos – iskolarendszerű – képzéseket választják a munkavállalók. KSH-adatok igazolják, hogy a tanulási tevékenységet folytatók körében az 55. életévet lehet abszolút töréspontként kezelni, mely életkort követően szervezett oktatásban csak nagyon kis arányú a részvétel. Az informális tanulásban való részvételi arány egyre növekvő hányadosa másrészt viszont akár azt a következtetést is magalapozhatja, hogy bizonyos életkor eléréseivel az emberek már kellő szaktudásra tesznek szert, mely ismeretanyagot szakkikkek, folyóiratok, kollégákkal való beszélgetések, konzultációk révén fejlesztik.<sup>36</sup>

Az oktatás és képzés jelenlegi stratégiai keretrendszere „Az oktatás és képzés 2020”, amely az Európa 2020 stratégia része. Az új szakpolitikai stratégia szerint új kihívások elé néz a közösség. A társadalom elöregedése, a szakképzett munkaerő-hiány, a technológiai és globális versenyből fakadó problémákra kell megoldást találni. Az új gondolkodásmódot az oktatási és képzési rendszerek továbbfejlesztésében már a fenntarthatóság fogalma jellemzi, és négy stratégiai célt tűz ki:

- az egész életen át tartó tanulás és mobilitás javítása,
- az oktatás és képzés minőségének és hatékonyságának javítása,
- a méltányosság, a társadalmi kohézió és az aktív állampolgári szerepvállalás előmozdítása,
- az innováció és a kreativitás fejlesztése az oktatás és a képzés minden szintjén.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Marosi (2013) 207. p.

<sup>36</sup> Barakonyi (2010) 110. p.

<sup>37</sup> <http://oktataskepzes.tka.hu/hu/oktatas-es-kepzes-2020-strategiai-keretrendszer> Letöltve: 2018. április 12.

A közösségek működése szempontjából meghatározó jelentőségű, hogy tagjaik, legyenek bármilyen társadalmi-gazdasági helyzetben, milyen mértékben vannak felvértezve egyes olyan, a szakmai pálya (életpálya) eredményes alakítása mellett egyben a közösségben való aktív és konstruktív részvételhez, a demokratikus érdekérvényesítéshez is szükséges ismeretekkel, készségekkel, mint az önismeret, az önálló tájékozódás, tanulás, a tervezés vagy az autonóm döntés képessége. Az általános, irányadó keretet az élethosszig tartó tanulás és a folyamatos foglalkoztathatóság adja az élethosszig tartó pályaorientáció szakpolitikájának, rendszerének és gyakorlatának fejlesztéséhez. Ugyanakkor az élethosszig tartó pályaorientáció szerves része az oktatási, képzési, foglalkoztatási és társadalmi beilleszkedési szakpolitikáknak és programoknak, beleértve az olyan kérdéseket, mint a nemek közötti egyenlőség, humán erőforrás-fejlesztés, időskori aktivitás, regionális és vidékfejlesztés, valamint az életminőség és a munkakörülmények javítása. Az élethosszig tartó pályaorientációs rendszer iskolákra, főiskolákra, egyetemekre, képző intézményekre, foglalkoztatási szolgálatokra, munkahelyekre és más közösségi formációkra vonatkozó rendelkezéseket tartalmaz. Magában foglalja a közszférát, a magánszektor, az önkéntes és közösségi ágazatokat. Eredményességének alapja a jól működő minőségirányítási rendszeren alapuló minőségbiztosítás és a megfelelő finanszírozás.<sup>38</sup>

Az „Új Európai Készségfejlesztési Program – Közös erővel a humántőke, a foglalkoztathatóság és a versenyképesség megerősítéséért” koncepció több olyan intézkedést célzott meg, amelyek hozzájárulhatnak a humántőke, a foglalkoztathatóság és a versenyképesség fejlesztéséhez.

Közös kötelezettségvállalást kíván elérni annak érdekében, hogy reformok szülessenek számos olyan területen, ahol az uniós fellépés nyújtja a legnagyobb hozzáadott értéket. Három fő tevékenységi irányra összpontosít:

1. „A készségfejlesztés minőségének és relevanciájának javítása területén az alacsony képzettségű európai felnőttek foglalkoztatási lehetőségeinek javítása érdekében a tagállamoknak továbbképzési útvonalakat kell létrehozniuk a Készséggarancia révén – együttműködve a szociális partnerekkel, az oktatási és képzésszolgáltatókkal, valamint a helyi, regionális és nemzeti hatóságokkal. A továbbképzést mind a dolgozó, mind az álláskereső emberek számára elérhetővé kell tenni.
2. A készségek és képesítések láthatóbbá és összevethetőbbé tétele érdekében a képesítések és a kapcsolódó készségek könnyebb megértése, valamint az EU munkaerőpiacán való jobb felhasználásuk érdekében az Európai Képesítési Keretrendszer felülvizsgálatára van szükség.

---

<sup>38</sup> Szellő J., Nemeskéri Zs. (2018b) 278. p.

3. A készségekkel kapcsolatos információgyűjtés és tájékoztatás fejlesztése a megfelelőbb karrier-kiválasztás elősegítésének fontos elemei: jobb tájékozódás a jobb választások érdekében; a készségekkel kapcsolatos információgyűjtés és együttműködés felgyorsítása a gazdasági ágazatokban; a diplomások helyzetének jobb megértése; a pályakövetési rendszerek fejlesztése.”<sup>39</sup>

Az unió testületei által megrendelt kutatások azt támasztják alá, hogy azok a felnőttek, akik részt vesznek az egész életen át tartó tanulásban, többet keresnek, foglalkoztathatóbbak, egészségesebbek és aktívabb állampolgárok, de a vállalatok innovációs teljesítményét, termelékenységét is pozitívan befolyásolja ez a tanulás.

A gazdasági, technikai fejlődésből adódó munkaerőpiaci kompetenciák változásai nyomán újra előtérbe került a felnőttkori tanulás. Az Európai Unió Tanácsa által megújított európai felnőttkori cselekvési program kiegészíti és megerősíti a felnőttkori tanulás terén végzett munkát.

E folyamatnak a legfontosabb hangsúlyai a következők:

- a Tanács szakpolitikai szervezete fokozza a felnőttek számára a nemek és személyes és családi körülményeik figyelembevételével a magas színvonalú tanulási lehetőségek elérését a mindennapi életben a személyes és szakmai fejlődés, a felhatalmazás, az alkalmazkodóképesség, a foglalkoztathatóság és a társadalom aktív részvételének előmozdítása érdekében;
- a Tanács szakpolitikai szervezete dolgozzon ki új megközelítést a felnőttoktatásra és -képzésre, amely a tanulási eredményekre, a tanulók felelősségére és az autonómiára összpontosít;
- a felnőttek körében fokozottan fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a tanulás olyan élethosszig tartó törekvés, amelyet rendszeres időközönként az életük során és különösen a munkanélküliség vagy a karrierátmenet időszakában kell folytatniuk;
- a tagállamok ösztönözzék a hatékony élethosszig tartó tanácsadó rendszerek kifejlesztését, valamint integrált rendszereket a nem formális és informális tanulás érvényesítéséhez;
- a Tanács szakpolitikai szervezete biztosítja a felnőttek számára magas színvonalú, formális és nem formális oktatás és képzés átfogó kereteit, amely kulcskompetenciák megszerzésére vagy az Európai Képesítési Keretrendszer (EQF) valamennyi szintjére kiterjedő, a civil társadalom és a szociális partnerek támogatására irányul,
- a tagállamok biztosítsanak rugalmas intézkedéseket a felnőttek különböző képzési igényeihez igazítva, beleértve a vállalati képzést és a munkahelyi alapú tanulást;

---

<sup>39</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC038> Letöltés ideje: 2018.február 11.

- a munkáltatók nagyobb tudatosságának elősegítése, hogy a felnőttkori tanulás hozzájárul a termelékenység, a versenyképesség, a kreativitás, az innováció és a vállalkozói szellem előmozdításához, és fontos tényező a munkavállalók foglalkoztathatóságának és munkaerőpiaci mobilitásának fokozásában.<sup>40</sup>

Magyarországon a felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény célja, „*hogy a hazánkban élő személyek meg tudjanak felelni a gazdasági, kulturális és technológiai fejlődés kihívásainak, eredményesen kapcsolódhassanak be a munka világába, sikeresek lehessenek életük során, és a felnőttkori tanulás és képzés segítségével az életvitel minősége javulhasson, szükség van a szakmai, a nyelvi és a támogatott képzések szervezetségének növelésére, tartalmuk minőségének és megvalósításuk ellenőrzésének erősítésére.*”

A felnőttképzés fogalmát az iskolarendszeren kívüli képzések vonatkozásában használja, amikor a résztvevők sem tanulói, sem hallgatói jogviszonyban nem állnak a képző intézménnyel. Felnőttképzésben részt vehet tankötelezettségét már teljesített személy, de olyan tanköteles személy is, aki a tankötelezettség teljesítése mellett kapcsolódik be felnőttképzésbe.

### **2.3. A Magyary-program és a közszolgálati stratégia**

E részfejezet, ahogy a bevezetőben is kifejtettem azért nagyon lényeges, mert rávilágít arra, hogy az elmúlt időszakban milyen fejlesztések tudtak megvalósulni a stratégia alapján, és az is pontosan kirajzolódik belőle, hogy mekkora hiány van a kormenedzsmenttel kapcsolatos kutatásokból a közszolgálatban. Az elkövetkező 2020-tól induló új stratégiai időszak céljai közé lehetne sorolni az idősödő munkavállalói csoportok foglalkoztatási, és munkaképesség javítási lehetőségeit, illetve ezek módszertani kidolgozását.

A közigazgatás folyamatos fejlesztésének alaptétele, hogy a közigazgatásra a versenyszféra szereplői mellett, a versenyképesség aktív alakítójaként kell gondolni. A gazdasági versenyképesség javítása a közigazgatás megújításával történhet meg. Az átláthatóságra, feddhetetlenségre és elszámoltathatóságra vonatkozó normák által támasztott kritériumokat magas szinten kell biztosítani a közigazgatásban, hozzájárulva a versenyképesség fokozásához. Hazánkban a közigazgatási reform alapja a Magyary-program és annak folytatása a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia.

#### **2.3.1. Magyary-program**

A 2011-ben elfogadott Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a köz szolgálatában (továbbiakban Program) célja a jó állam megteremtése, mely

<sup>40</sup> [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:32011G1220\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:32011G1220(01)) Letöltve: 2018. január 20.

szerint az állam attól tekinthető jónak, hogy az egyének, közösségek, a gazdasági szereplők (vállalkozások) igényeit a közjó érdekében és strukturális keretei között a legmegfelelőbben szolgálja. E megközelítés nem egyedülálló Európában, így például az új weberizmus megfogalmazza, hogy az államot meg kell erősíteni, helyre kell állítani a közigazgatásban a jogszerűséget, emelni a szolgáltatások színvonalát, ügyfélbaráttá és hatékonyá kell tenni a közigazgatást. Ugyanakkor a jó állam fogalom magába foglalja a versenyképességet is, hiszen a jogi céltételezésben megjelenő, versenyképességet és fejlődést szolgáló értékeket védi és érdekeket szolgálja. A program szerint a közigazgatás, mint szervezetrendszer a nemzeti erőforrásoknak a közcélok megvalósítására történő felhasználásával foglalkozik, és a közigazgatási szervek összességéből épül fel.<sup>41</sup>

A Program az egész közigazgatás fejlesztését célozza, de azon belül is elsősorban a központi közigazgatást, az államigazgatást vonja középpontjába, de egyúttal egyes intézkedései hozzájárulnak természetesen az igazságügyi és az önkormányzati szervezet és emberi erőforrások fejlesztéséhez. A program alapját egy átfogó helyzetértékelés képezte.<sup>42</sup> E megállapítások tartalmazzák azokat a tényezőket, amelyek a közigazgatás válságához vezettek Magyarországon.<sup>43</sup>

A Program stratégiai célja az állami működés hatékonyságának, a közszolgáltatások színvonalának emelése: a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése. E stratégiai célon belül meghatározó a hatékonyság, amelynek elemi közé tartozik az eredményesség, a gazdaságosság, a hatásosság, biztonság, a felügyelhetőség és az alkalmazkodás (fejlődés). Utóbbi lényege, hogy tervezés mellett a visszacsatolás szerepe is fontos a folyamatban, hiszen a folyamatos fejlődés, a javítás csak ebben az esetben kivitelezhető. Az adott feladat végrehajtása egy nagyobb folyamat részeként nyeri el értelmét, értékét, így figyelembe kell venni, hogy ebben az összefüggésben milyen hozadéka van, milyen hasznos, új megoldást, tapasztalatot hoz. Ezzel a hatékonyság tovább növelhető. Sőt elvárás – éppen a versenyképesség okán –, hogy igazán az a feladat végrehajtási megoldás hatékony, amelyik fejlődésre képes, a lehetséges versengő megoldások közül a leggyorsabban, leghatékonyabban lehet jobbá tenni, ami az esetek többségében – hiszen a feladat-végrehajtás maga eszköz – nem jelent mást, mint az új viszonyokhoz történő optimális alkalmazkodást. A nemzeti jelző céljaik szerint alapvetően két jelentést tartalmat hordoz. Egyrészt kifejezi azt, hogy a közigazgatásnak nem pusztán a jogszabályok

---

<sup>41</sup> Fontos megjegyezni, hogy a program elfogadását megelőzően már korábban megkezdődött a közigazgatás átszervezése. 2011. január 1-jétől a fővárosban és 19 megyében létrejöttek a kormányhivatalok, amelyek különböző, korábban széttagoltan működő szervezetet, így például a megyei munkaügyi központokat is integráltak.

<sup>42</sup> <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>

<sup>43</sup> U. o.

által meghatározott közigazgatási ügyfelei vannak, hanem egy intézkedés során egyfajta mögöttes ügyfél a magyar nemzet, annak valamennyi tagja térben és időben korlátlanul, akinek érdekeire méltányosan tekintettel kell lenni. A második jelentéstartalom lényege a nemzeti lét időbeli tartósságából fakad. A nemzet, mint a közösség saját államalkotó képességének örökítő közege, anyaga, amely magában kell, hordozza létező tudását, szervezeti értékeit és alkotmányos, ha eredményes.

A program négy jelentős, logikailag összefüggő és átfogó beavatkozási területet fogalmaz meg.

– Az első terület a közigazgatás szervezetének egyszerűsítése, amely egyik új eleme, hogy nem pusztán csak a közigazgatási szervezetekre vonatkozik, hanem az ügynevezett háttérintézmények fogalmát kiterjeszti az állami alapítású közalapítványokra, valamint azon állami, többségi tulajdonú gazdasági társaságokra, amelyek jellemzően közigazgatási, illetve állami feladatok végrehajtásában vesznek részt. Program végrehajtása során a szervezetkonszolidáció a hierarchiában felülről lefelé (országos, területi és helyi) feladatellátásban belülről kifelé történik (hivatalok, háttérintézmények, öngazdátók).

A belső szervezeti fejlesztéshez hozzátartozik a hatásköri, vezetés-irányítási kérdések, illetékek rendezése; a formakényszer következetes érvényesítése (egységes, arányos belső szervezeti tagozódás és működési módok); a kiszervezések áttekintése; a fizikai és informatikai felszereltség. A közigazgatás szervezeti megújításának legfontosabb részét képezte a területi közigazgatás teljes szervezeti átalakítása, amelynek első lépéseként 2010. szeptember 1-jével újra létrejöttek a megyei (fővárosi) közigazgatási hivatalok, majd ezeknek a bázisán 2011. január 1-jével megkezdték működésüket a megyei (fővárosi) kormányhivatalok, mint a Kormány általános hatáskörű területi államigazgatási szervei. A mintegy 30 dekoncentrált államigazgatási szervből 15, a kormányhivatalok szervezetébe integrálódott szakigazgatási szervként, 10 szervezet pedig a kormányhivatalok ellenőrzési, koordinációs és véleményezési jogkörébe került, további 5 szervezet esetén a kormányhivatalok csak koordinációs jogkört gyakoroltak. 2015-től kialakításra kerültek a járási hivatalok, amelyek elsősorban okmányirodai feladatokat, gyermekvédelmi- és gyámügyeket, valamint egyes szociális, környezet- és természetvédelmi igazgatási ügyek intézését végzik. 2015. április 1-jétől felállt az integrált kormányhivatali rendszer. A korábban önállóan működő közigazgatási szerveket és a szakigazgatási szervként működőket beolvasztották a kormányhivatalokba, és a továbbiakban azok főosztálya, illetve osztályaként, ilyen megnevezéssel működnek.<sup>44</sup> Ezen első területéhez tartozik

---

<sup>44</sup> 66/2015. (III. 30.) Korm. rendelet a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról

még az infrastruktúra fejlesztése, az épületek biztosítása a digitális korszerűsítése, az Erekly Terv végrehajtása.<sup>45</sup>

– A második, a feladatok, mint elemi egységek csoportosítása, hangsúlyozza, hogy a feladatnak a közigazgatásban minden esetben van, kell és legyen jogilag beazonosított forrása, amely az adott feladat végrehajtását kötelezővé teszi a közigazgatási feladatok végrehajtói számára. A közigazgatásban dolgozók feladat-végrehajtását a fegyelem és a kreativitás egészséges egyensúlyának kell jellemeznie. Természetesen egyes munkakörök esetében az előbbi, mások esetében az utóbbi dominál. Emellett elvárás a szakmai alaposág, a lényeglátás és a pontosság.<sup>46</sup>

A minőségi jogalkotás megalapozásához szükség van a hatályos központi joganyag meghatározott jogterületeinek áttekintésére, ami lehetővé teszi a joganyag mennyiségének csökkentését, a meglévő ellentmondások kiküszöbölését, az adminisztratív terhek csökkentését, valamint egyéb tartalmi jogtisztítást. Az áttekintés eredménye a deregulációs jogszabálytervezetek elkészítése. A joganyag áttekintése és a dereguláció során kiemelt jelentőséget élveznek az ügyintézés egyszerűsítését, továbbá az ügyfelek tömegét érintő nagy eljárási szabályok. Érvényesülnie kell a közigazgatás, az állam önszabályozási körében az egy ágazat „egy törvény” elvnek, és még a kommunikációs hozadék érdekében sem lehet ágazati szabályozást az ágazati kódexen kívül tartósan szabályozni tartósan. Jelentős feladatként fogalmazódott meg az elektronikus közigazgatás kiterjesztése, az adminisztratív terhek csökkentése, konzultáció, partnerség, befogadás, az esélyegyenlőség biztosítása. Utóbbi a közigazgatás szervezetrendszerén belül azt jelenti, hogy a különféle intézkedések tervezésekor, megvalósításakor, a szervezet működtetése, a döntéshozatal, az ügyek intézése folyamán, és minden egyéb esetben figyelembe kell venni a bármilyen szempontból hátrányos helyzetű ügyfelek esélyegyenlőségi szempontjait, biztosítani kell azok érvényesülését. Az esélyegyenlőség érvényre juttatása során a közigazgatás az osztársadalmi, részben morális elvárás teljesítésén túlmenően olyan új személyi erőforrásokhoz juthat, amelyek nagyban segítik a szervezet hatékonyságát, és vitán felül javítják a tisztviselői kar emberi minőségét.<sup>47</sup>

– A harmadik beavatkozási terület, a közigazgatási eljárás korszerűsítése azt az elvárást fogalmazza meg, hogy az eljárás legyen kiszámítható és támogató, mind az állampolgárok,

---

<sup>45</sup> A Program részeként Erekly Terv néven történik a fenti cél megvalósítása, azaz a kormányzat teherbíró-képessége szerint a legmegfelelőbb elhelyezés és felszerelés biztosítása a szervezetek és a személyi állomány számára. A terv névadója Erekly István (1876. december 26. – 1943. május 21.) a korszak másik kiemelkedő közigazgatási és pénzügyi jogi tudósa volt.

<sup>46</sup> <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>

<sup>47</sup> U. o.

mind a köztisztviselők számára, amely magában foglalja a minőségi jogalkotást, a jó ügyfélkapcsolatot és ügyfelvételt. A minőségi jogalkotás elve több elemet foglal magába, az előzetes és utólagos hatásvizsgálatok alkalmazásán túl beleértjük a színvonalas jogszabályszerkesztést, a jogszabályok nyelvi egyszerűsítését, a jogi szabályozás alternatíváinak vizsgálatát és adminisztratív terhek csökkentését is. A jó ügyfélkapcsolatok célja az ügyfelek igényeit és érdekeit figyelembe vevő, ügyfélközpontú szolgáltató működés kialakítása, az eljárások egyszerűsítése, az ügyfélterhek csökkentése és egységesen magas színvonalú, mindenki által hozzáférhető szolgáltatások kialakítása. A szolgáltatások színvonalának emelése érdekében többszoros (személyes-, elektronikus- és telefonos) kormányzati ügyfélszolgálati rendszert kell létrehozni, amely az ügyfelek számára lehetőséget teremt ügyeik egyablakos (egy helyszínen történő) elintézésére, olyan magas színvonalú ügyfélszolgálati rendszert, amely alkalmazza az elektronikus ügyintézés által biztosított lehetőségeket, ahol kulturált tárgyi környezetben, magas felkészültségű ügyfélszolgálati munkatársak segítségével intézhetik az állampolgárok dolgaikat.

- A negyedik a közigazgatás személyi hatókörével, feltételeivel foglalkozik. A Program a közigazgatási alkalmazottak fogalmát kiterjesztően értelmezi, beleérti mind a közigazgatásban dolgozó kormánytisztviselőket, a fegyveres, a rendvédelmi dolgozókat, illetve mindenkit, aki bármilyen jogviszony keretében rendszeresen, személyében foglalkoztatva munkát végez a közigazgatás keretében. Ennek oka, hogy az erős állam elvét leginkább az szolgálja, ha a meghatározott közjogi alapokon álló említett életpályák (és az alapjaikat képező törvények) fejlesztése közös elvek és értékek mentén történik. A közigazgatási személyzetpolitika alapja a legalább középtávra szóló személyzetfejlesztési stratégia. További feltétele a központi koordinációs szint kiépülése. Ezen a szinten kell ugyanis összehangolni a minisztériumok, illetve az önkormányzatok és az egyéb szervek személyzeti tevékenységét, valamint meghatározni az egységes személyzetpolitikai elveket kifejező jogszabályi rendelkezéseket. Alapját képezheti a több ponton is egymással érintkező életutak egységes kidolgozása. Így a teljes szervezetrendszerben ténylegesen megvalósíthatóvá válik az átjárhatóság. Emellett a magyar közigazgatás szoros belső elvárása megköveteli, hogy az önkormányzatoknál, illetve az ún. autonóm szerveknél alkalmazásban állók, köztisztviselők jogállását érintően is a személyzeti fejlesztés azonos elveket kövessen, és csak indokolt mértékben és helyen térjenek el az életpályák. 2012. január 1-jén megalakult a Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Létrehozása megteremtette az egységes közszolgálati alapképzések strukturális, intézményi és személyzeti feltételeit. Az egyetem elsődleges célja a polgári közigazgatás, a



rendvédelem, a honvédelem és a nemzetbiztonsági szolgálatok személyi állományának magas színvonalú képzése, ezzel együtt az egységesülő közzolgálati életpályák közötti átjárhatóság megteremtésének támogatása a képzések oldaláról.<sup>48</sup>

A Program deklarált küldetéséből adódóan nem statikus, hanem folyamatosan változó. 2012-ben kerültek azok a kritikák, amelyek alapján a program egyes elemeiben átalakítást, illetve felgyorsítást igényeltek. E kritikák zömmel a szervezeti struktúrával, az eljárásokkal, a hatékonysági visszacsatolás hiányával, a fejlett eszközök lassú bevezetésével, a túlterheléssel, a feladatalapú tervezéssel, a formális alapú érdekegyeztetéssel, és a lassan feltöltődő közzolgálati életpálya-tervezéssel kapcsolatban fogalmazódtak meg.

A Program kilenc pontban rendezte a kritikai észrevételeket:

- Nem elég gyors eljárások: a négy beavatkozási terület közül az államigazgatási eljárások – kevés kivételtől eltekintve (pl.: jogalkotás) nem gyorsultak fel eléggé.
- A hatékonysági visszacsatolás hiánya: az államadósság csökkentése, a gazdasági világválság elhúzódása, a költségvetési egyensúly fenntartása végezetül az állami feladatrendszer intenzitása és bővülése az erőforrások jelentős részét igénybe veszi, kevés maradhat vissza minőségi fejlesztésekre
- Fejlett eszközök lassú bevezethetősége: a magasabb fejlettségű eszközök bevetéséhez szükséges befogadáshoz, elsajátításhoz kevés idő állt rendelkezésre.
- Túlterhelés miatti határidő-csúszások: átalakulás és stratégiaalkotás egy időben történik, így az esetleges kiigazítások elkerülhetetlenek.
- A feladat és létszám alapú tervezés nem általános: a négy beavatkozási terület folyamatos és alapvető átalakulása okán 2013-ban sem adottak a feltételei általánosan a feladat és létszám alapú tervezésnek.
- Lassú a fejlesztési források lehívása: a szervezetek hatékonyságát javító fejlesztési források részint a fogalom és hatáskör illesztési viták miatt, részint a célrendszer átalakítása, részint a megörökölt eljárások túlbonyolítottága okán nem a kellő intenzitású az államigazgatásban.
- Túl gyors, ezért sokszor formális az érdekegyeztetés: a hatékony közigazgatás működésének egyik fontos külső feltétele az értő és támogató hozzáállású jogalkalmazók, a nagysebességű átalakulás, jogalkotás miatt számos esetben hiány mutatkozott a tényleges és értelmező társadalmi egyeztetés során, amit csak részben tudtak pótolni a nemzeti konzultációk, és jó vagy éppen egyszerű állam fórumok.
- Lassan feltöltődő közzolgálati életpálya: az eredeti elképzelésekhez képest a közzolgálati életpálya legmarkánsabb eleme, az illetményrendezés egyrészt a munkakör alapú értékelés

---

<sup>48</sup> <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>

elhúzódása, másrészt az adminisztratív terhek csökkentését előíró elvárások nyomán később kerülhet bevezetésre.

- Hiányos mérési és statisztikai rendszer: éppen a Magyary-program kidolgozása és értékelése során válik nyilvánvalóvá, hogy a közigazgatás statisztikai mérési rendszerei nem kielégítően kiépültek, számos ponton visszafejlődtek.<sup>49</sup>

A program módosítása egy erőteljesebb szervezeti struktúraváltást, illetve egy nagyobb forrásallokációt is jelentett, amelyet a költségvetés mellett uniós források is biztosítottak az Államreform Operatív Programhoz.<sup>50</sup> Ugyanakkor hozzájárult a 2020-ig szóló stratégia kialakításához.

A Program célrendszerének, beavatkozási területeinek kialakítása kapcsolódik az európai nomenklatúrákhoz, és az eredmények mérésére a Program végrehajtói az OECD által kifejlesztett Government at a Glance indikátorrendszert alkalmazzák.

A mutatószámrendszer célja, hogy a közpolitikákról, a közpolitikai programok sikerességéről a megfelelő információkkal szolgáljon a felelős kormányzati szervezetek vezetői, a politikai vezetők, a közvetlen ügyfelek, vagy akár a szélesebb közvélemény számára. Az OECD indikátorrendszerében használt mutatók forrásai egyfajta adatvalidálási szerepet is betöltenek. Amennyiben egy indikátorrendszer egy adott dimenziót (szakpolitikai ágazatot) szeretne bemutatni, javasolt a nemzetközileg is elfogadott (normatív) referenciamutatók alkalmazása.

Ebben az értelmezési és validálási folyamatban az egy-egy dimenzió bemutatására használt mutatók esetében a nemzetközi szervezetekhez köthető, vagy EU-s, vagy tudományos műhelyek által kialakított mutatókat tekintettük normatív mutatóknak.<sup>51</sup>

Megállapodás jött létre arról, hogy a Magyary-program keretében a kormányzat az OECD-vel együtt fejleszti azt a mérési rendszert, amely a hazai viszonyokra is tekintettel, tudományos igényességgel, a személyes elemeket kizárva, közérthető módon írja le, milyen módon működik a kormányzat, az állam.

Az indikátorok folyamatosan változtak (lásd az 1. táblázatot), mint ahogy a Program sem statikus.

---

<sup>49</sup>Magyary Program (MP 12.0)

<sup>50</sup> Barakonyi, Szellő (2016) 152–161

<sup>51</sup> Bojtor, Mészáros (2018) 42. p.

*1 sz. táblázat: Government at a Glance – Kormányzati körkép változásai 2013 – 2017*

Fejezet	2013	2015	2017
	Bizalom a kormányban, a politikák hatékonysága és a kormányzás menetrendje	Többpárti kormány a befogadóbb társadaloméért	Folyamatos változás beépítése a kormányzatba
	Stratégiai kormányzás	Államháztartás és közgazdaságtan	Államháztartás és közgazdaságtan
	Államháztartás és közgazdaságtan	Foglalkoztatás	Foglalkoztatás és fizetés a közszférában
	Költségvetési gyakorlatok és előírások	Költségvetési gyakorlatok és folyamatok	Intézmények
	Foglalkoztatás és bérezés a közszférában	Emberierőforrás-menedzsment	Költségvetési gyakorlatok és folyamatok
	Nők a kormányban	Intézmények	Emberierőforrás-menedzsment
	Közbeszerzés	A közszektor integritása	A közszektor integritása
	Nyílt és többpárti kormányzás	Szabályozó kormányzás	Szabályozó kormányzat
	Speciális fejezet: Az állampolgárok szolgálatában – A közszolgáltatások elérhetősége és minősége	Közbeszerzés	Közbeszerzések
		Digitális kormányzat	Nyílt kormányzat
		Fő kormányzati eredmények	Innováció a közszolgáltatások terén és digitális kormányzat
		Az állampolgárok szolgálatában	Kockázatmenedzsment és kommunikáció
			Fő kormányzati eredmények
			Az állampolgárok szolgálatában

Forrás: BojtorA., Mészáros Z.: Government at a Glance – Kormányzati körkép 2017.

### **2.3.2. Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020**

A Kormány által 2015 elején elfogadott Stratégia a 2020-ig tartó tervezési időszakra készített közigazgatás-fejlesztési elképzeléseket helyezi stratégiai keretbe annak érdekében, hogy elősegítse a magyar közigazgatás további megújítását, konszolidálását. A dokumentum bár felépítésében, beavatkozási logikájában néhol eltér a 2010-2014 között megkezdett államreform alapjául szolgáló Magyary Programtól, annak alapvető céljaival és fejlesztési irányjaival nem szakít, így a Magyary-program folytatásának, átdolgozásának is tekinthető.<sup>52</sup> A Stratégia kulcsfogalma a versenyképes közigazgatás, amelyet négy szempont egyidejű alkalmazásával kell elérni:

- Közigazgatási értelemben a versenyképesség azt jelenti, hogy az állami működés egyrészt az állampolgárok, a vállalkozások és más szervezetek számára egyaránt kisebb költséget követel, másrészt a belső működést tekintve is hatékonyabb.

<sup>52</sup> Forrás: <http://vallalkozas.netenahivatal.gov.hu/miert-jo-az-e-kozigazgas/a-kozigazgas-fejlesztese> Letöltve: 2018. április 9.

- Gazdasági értelemben a versenyképességi kritérium azt kell jelentse, hogy az állam ne akadályozza a vállalkozások életét, hanem inkább segítse azt, mégpedig jobban, mint más országokban. Ez egyrészt a szolgáltató jelleg kialakítását jelenti, másrészt az adminisztratív teher mértékének lehető legalacsonyabb mértékűre csökkentését.
- Társadalmi értelemben akkor versenyképes a közigazgatás, ha nemcsak megkönnyíti, hanem segíti is a lakosság mindennapi életét, de legalábbis semmiképpen sem gátolja. Kiemelten kell segíteni az emberek munkával való „kapcsolatát”, illetve az életük családalapítással, családfenntartással kapcsolatos részét. Ebben az esetben is a szolgáltatás-alapú működés megvalósítása áll a középpontban.
- A jogalkotás szempontjából pedig akkor versenyképes a közigazgatás, ha a jogi szabályozások rendszere stabil, értelmezhető és végrehajtható környezetet biztosít minden szereplő számára. Az egyes területek, eljárások túlszabályozottságát csökkenteni kell, a dereguláció eszközeivel átláthatóbb, kompaktabb, élhetőbb jogi környezetet kell kialakítani és fenntartani, a minőségi jogalkotást kell szem előtt tartani.<sup>53</sup>

A Stratégia megalapozása érdekében elkészült egy, a szakpolitika által végzett alapos helyzetértékelés, ezen belül a közigazgatás állapotának rövid SWOT-analízise. Ez lehetőséget ad arra, hogy a rendkívül komplex feladatokat ellátó, szervezetében igen összetett és nagy létszámú közigazgatási intézményrendszerrel egyetlen szempillantással, áttekintést kapjunk.

2 sz. táblázat: Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia  
2014-2020 SWOT-elemzése<sup>54</sup>

Erősségek	Gyengeségek
<p>az alapvető infrastruktúra rendelkezésre áll sok a „jó gyakorlat” képzett munkaerő ügyfél-oldalon már számos informatikai fejlesztés történt meg jelentős dereguláció valósult meg a megújult jogszabályi környezet lehetőséget ad az innovatív megoldásokra elkezdődött a központi szolgáltatásokra alapozás a szervezeti struktúra kialakításának nagy része lezajlott létrejött az NKE, a képzési és továbbképzési rendszer alapintézménye</p>	<p>egyenetlen fejlettség mind területi, mind funkcionális (szervezeti) értelemben széttartó stratégiai célok sok területen gyenge (magasabb szolgáltatási szintre alkalmatlan) infrastruktúra szigetszerű megoldások nem kiszámítható szervezeti változások a nagy személyi fluktuáció alacsony motiváltsággal párosul heterogén adatbázisok lassú, nem egyenlő színvonalú jogalkalmazás, a vezetési módszerek nem készek az új fejlesztések befogadására a közösségi közszolgáltatók kis önerővel rendelkeznek a fejlődéshez</p>

<sup>53</sup>[http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) Letöltve: 2018. április 9.

<sup>54</sup> U. o.

Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>– az erős legitimitás, a meglévő állampolgári bizalom koncepcionális változások végrehajtását is lehetővé teszi <ul style="list-style-type: none"> <li>– az ügyféligények már koncentráltan jelennek meg (kormányablakok)</li> </ul> </li> <li>– a technológia ma már lehetővé teszi az eltérő ügyféligényekhez igazodó megoldások kialakítását (multicsatornás elérés stb.)</li> <li>– a fejlesztések hazai szellemi bázisa megfelelően erős q korábbi projektek tapasztalatai rendelkezésre állnak</li> <li>– a nyilvántartott adatokra a jelenleginél magasabb szintű szolgáltatások is építhetők</li> <li>– a közösségi közszolgáltatók lehetővé teszik a szolgáltatások közelebb vitelét az állampolgárhoz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– az ügyfelek adminisztrációs terheinek csökkentése növelheti a belső, igazgatási terheket</li> <li>– ágazati részérdekek érvényesülése</li> <li>– gazdaságossági intézkedések nyomán csökkenhet a közigazgatás presztízse</li> <li>– fejlesztési források hiánya, menet közbeni csökkenése</li> <li>– új fejlesztések bevezetésénél nem sikerül biztosítani az átállásoknál szükségszerűen jelentkező költség-növekedést</li> <li>– szervezeti ellenállás az erősebb együttműködést igénylő megoldásokkal szemben</li> <li>– az informatikai fejlesztések nem alkalmazkodnak a szervezési igényekhez, hanem diktálják azokat</li> </ul>

A fentiek alapján a Stratégia célja a szolgáltató állam modell megvalósítása. Ennek megfelelően három általános cél, a professzionalizmus, a költséghatékonyság és a szervezethez került meghatározásra.

- A professzionális szervezeteknek úgy kell működniük, hogy kiszámíthatóságukkal és jogszerűségükkel, a közszolgálatot ellátó munkatársaknak pedig úgy kell dolgozniuk, hogy szakmai tudásukkal és etikus magatartásukkal az állami működés iránti bizalom alapkövei legyenek.
- A költséghatékony szervezeteknek úgy kell működniük, hogy a felhasználóknak – az adófizetőknek és az ügyfeleknek – biztosítsanak nemzetközi összehasonlításban versenyképes szolgáltatást. Vagyis működjenek költségtakarékosan; olyan eljárási díjakat és illetékeket kérjenek, valamint olyan eljárási határidőkkel dolgozzanak, melyek a magyarországi felhasználók számára előnyösek; szolgáltassanak a polgárok, a közösségek és a gazdasági szereplők számára költséghatékony és elérhető közszolgáltatásokat, melyek segítségével azok hozzáadott értéket termelhetnek.
- Szervezett működésük során úgy képviseljék a közérdeket, hogy ne okozzanak felesleges terheket az ügyfeleknek, hanem segítsék a munkájukat. A szervezetek menedzsmentjének fő szempontja a felhasználói elégedettség maximalizálása, korszerű és optimális működés elérése és fenntartása által. A szolgáltatás társadalmi költségét kell minimalizálni, ahol nem csak maga a pénzben megjelenő költség, de az ügyfelek egyéb terhelése is figyelembe veendő.

A stratégia intézkedéseit egyrészt meghatározzák a Magyary-program időarányos végrehajtásának tapasztalatai, másrészt a fenti célkitűzések elérése. A tervezett intézkedések négy fő csoportot képeznek:

- A szolgáltató közigazgatás szervezési feltételeinek fejlesztése, amely magában foglalja a központi közigazgatási szervezetrendszer működési hatékonyságának növelését; a területi

államigazgatás fejlesztését és ésszerűsítését; az önkormányzatok szervezési feltételeinek fejlesztését.

- A közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztése területén meghatározó az emberi erőforrás gazdálkodás egyes funkcióinak továbbfejlesztése; a közszolgálati életpálya-modell fejlesztése; közszolgálati szolgáltatásfejlesztés; az önkormányzati emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztése.
- Közszolgáltatások színvonalának javítása érdekében az állam vagy az önkormányzatok által nyújtott közszolgáltatások szervezési feltételeinek javítása; a közszolgáltatásokhoz kapcsolódó bürokráciacsökkentés; az elektronikus ügyintézés támogató szolgáltatások biztosítása a közszolgáltatások egyéb területén.
- Elektronikus támogatások fejlesztésének (Digitális Állam felépítése) része az adatbázisok összehangolására irányuló fejlesztések; az ügyfélközpontú közigazgatás informatikai támogatása.

A Stratégiában meghatározott feladatok megvalósulásának követésére háromtagú monitoring szervezetet hoztak létre, melynek központja a területi közigazgatás fejlesztéséért felelős szakterület. A monitoring szervezetbe tagot delegál az európai uniós fejlesztések koordinációjáért felelős szakterület, valamint a stratégiai tervezésért felelős szakterület.<sup>55</sup>

## 2.4. Időskori foglalkoztatási stratégia

Az előző fejezetben bemutatam azokat a legfontosabb szakpolitikai és stratégiai irányokat, amelyek befolyásolhatják a versenyszféra és a közszolgáltatás HR-munkáját. Véleményem szerint e koncepciókban, stratégiákban megjelenő elemek hatással vannak az idősödő munkavállalók munkaerőpiaci helyzetére, foglalkoztatásukra, az esélyegyenlőségük biztosítására. Gondolok itt a foglalkoztatáspolitikára és a szakpolitikák (gazdaságpolitika, szociálpolitika stb.) kapcsolatára, a rugalmasság és biztonság fontosságára, valamint az egész életen át tartó tanulás jelentőségére. Mint látni fogjuk az időskori foglalkoztatási stratégiát is jelentősen befolyásolják azok a tényezők, amelyek összetársadalmi szinten is jelentősek, ilyenek a demográfiai helyzet, az egészségügy állapota, az aktív életkor növelése.

Az EUROSTAT becslései szerint 2016. január 1-jén az EU-28 népessége 510,3 millió volt. A népességének 15,6%-a gyermek (0-14 éves), míg a munkaképes korúnak tekinthető személyek (15-64 éves) a népesség 65,3%-át jelentették. Az időskorúak (65 éves vagy idősebb) aránya 19,2% (az előző évhez képest 0,3%-os növekedés, a tíz évvel korábbi adathoz képest pedig

---

<sup>55</sup>[http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zszolg%C3%A1latok\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zszolg%C3%A1latok_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia.pdf) Letöltve: 2018. április 9.

2,4%-os növekedés). 2016-ban az összes uniós tagállam közül a gyermekek teljes népességhez viszonyított aránya Írorszáiban volt a legnagyobb (21,9%), a legkisebb arányt pedig Németországban (13,2%) mérték. A 65 éves vagy idősebb korcsoport teljes népességhez viszonyított aránya a legnagyobb Olaszországban (22,0%), Görögországban (21,3%) és Németországban (21,1%) a legkisebb pedig Írorszáiban (13,2%) volt. Az EU-28 népességének medián életkora 2016. január 1-én 42,6 évet tett ki, amely azt jelenti, hogy az EU-28 népességének fele idősebb volt, mint 42,6 éves, fele pedig fiatalabb. Az összes uniós tagállamban a medián életkor az írorszáiban 36,6 évtől a németorszáiban 45,8 évig terjedt, ami jól jellemzi a két tagállam eltérő, Írorszáiban viszonylag fiatal és Németország viszonylag idős népességszerkezetét. Európában már évtizedekkel ezelőtt kezdődött az előregedés, amely hosszú távú tendenciaként jelentkezik. Ez figyelhető meg a népesség korszerkezetének átalakulásában, valamint ez tükröződik az időskorúak növekvő arányában, ami a munkaképes korúak teljes népességhez viszonyított arányának csökkenésével jár. A 65 éves és idősebb népesség aránya minden uniós tagállamban nő. A 2006-2016 közötti évtizedben az EU-28 egészére nézve 2,4 százalékpontos növekedés volt megfigyelhető ebben a korosztályban. Ugyanekkor az EU-28 népességéből a 15 évesnél fiatalabb népesség aránya 0,4 százalékponttal csökkent.<sup>56</sup>

A generációs arányok mellett az öregedést mutató indikátorok közül fontos jelzőszám a fiataloknak és az időseknek az aktív korúakhoz viszonyított aránya, melyet fiatalkori, illetve időskori függőségi aránynak nevezünk. Az időskori függőségi arány növekedésével, illetve a fiatalkori függőségi arány csökkenésével kijelölt metszéspontok a társadalom öregedésének fordulópontjai. Az 1990-es évek elején, Magyarországon a 60 évesnél idősebbek száma már több volt, mint a 0–14 éveseké. Jelenleg nemcsak a 60, de a 65 évesnél idősebbek száma is magasabb a 14 évesnél fiatalabbakénál, és ez utóbbiak száma olyan gyorsan emelkedik, hogy a 2020-as években már a jóval népesebb, 19 évesnél fiatalabb korosztály létszámát is meg fogja haladni. Egyes előrejelzések alapján a népesség létszáma 2060-ban a 6,7 és 9,4 millió fő közötti sávban alakulhat az. Alapváltozata is 7,9 milliós népességlétszámot mutat 2060-ra, így 2 millió fős létszámcsökkenéssel lehet számolni. A demográfiai átalakulással párhuzamosan a munkaerő-piaci szektor is jelentős változások előtt áll, hiszen a társadalom öregedésével a munkaerő-piaci struktúrájának is alkalmazkodnia kell az egyre öregedő és csökkenő létszámú munkaerő-állományhoz.<sup>57</sup> A népesség öregedése a demográfiai változások alapfolyamata. A demográfiai átalakulással párhuzamosan a munkaerő-piaci szektor is jelentős változások előtt

---

<sup>56</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population\\_structure\\_and\\_ageing/hu&oldid](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/hu&oldid) Letöltve: 2018. január 4.

<sup>57</sup> Földházi (2015)

áll, hiszen a társadalom öregedésével a munkaerőpiaci struktúrának is alkalmazkodnia kell az egyre öregedő és csökkenő létszámú munkaerő-állományhoz.<sup>58</sup>

Fontos megjegyezni, hogy önmagában az elöregedés – vagyis az körülmény, hogy egyre több az idős ember a társadalomban, nem feltétlenül jelent krízishelyzetet. Ugyanis mindezekből nem csupán az következik, hogy egyre több az eltartásra – gondozásra szoruló idős ember, hanem az is, hogy egyre több ember lesz képes megőrizni aktivitását, testi, lelki és szellemi frissességét olyan életkorban is, mely életkorban a korábbi hagyományos szemlélet szerint mindezekre már „nincsen szükség”. A mai kor időseit tehát nem magatehetetlen, elavult ismeretekkel bíró személyekként kell kezelnünk, hanem olyan emberekként, akik hála az életszínvonal emelkedésének, és az oktatáspolitikának, jó fizikai és mentális állapotuk miatt hasznos közreműködői a társadalomnak. Erre tekintettel sürgősen azokat az életkori szerepeket fenntartani, amelyek más korban és más körülmények között alakultak ki. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a jelen és a jövő idősei nem számíthatnak a társadalom szolidaritására, és az időskori gondoskodásra, hanem csupán azt, hogy az aktivitás kitolásának lehetőségét ki kell használni a fenntartható fejlődés és jövő biztosítása érdekében.<sup>59</sup>

Az idősök aktív munkavállalóként történő megtartása a munkaerőpiacon nem csupán a nyugdíjterhek csökkenését jelenti, hanem ezzel párhuzamosan kompenzálja a születés számok csökkenésével kieső munkaerőt és teremt forrást egyidejűleg az időskori ellátásra.<sup>60</sup> A prognosztizált nyugdíjkiadások több hatás eredőjeként alakulnak ki. A legjelentősebb az ún. demográfiai hatás, ami nem más, mint a társadalmon belül az idősebb korosztályok arányának megváltozása. Ez a hatás minden országban egyértelműen a kiadás növekedés irányába mutat. A legtöbb ország ezt a hatást próbálja mérsékelni munkaerő-piaci politikákkal és a nyugdíjrendszerek reformjával. A társadalompolitikai eszköztárat három nagyobb csoportba határozhatjuk meg:

- A foglalkoztatottság szintjét alakító tényezők összessége, amely alapján azokat a törekvéseket foglalja magában, amelyek a társadalom aktív korú tagjainak munkaerő-piaci részvételét kívánják növelni; az életpálya egészén belül meghosszabbítani a munkával töltött éveket, amelyek alapvetően a társadalombiztosítási járulékfizető életszakasznak is tekinthetők;

---

<sup>58</sup><https://www.v4agemanagement.eu/hungary/a-magyarorszagi-demografia-rovid-jellemzoje-az-idosodo-populaciora-fokuszalva-egyeb-demografiai-indikatorok-es-a-munkaero-piac-osszefuggesei/> Letöltve: 2018. február 7.

<sup>59</sup> Barakonyi E. (2010) 9. p.

<sup>60</sup> U.o.



- A nyugdíjjogosultsági tényezők megváltoztatása, amelynek célja, hogy a korhatár előtti nyugdíjba vonulás ne legyen a társadalom széles rétegei számára túlságosan vonzó alternatíva a munkaerő-piaci részvétellel szemben; továbbá számos országban a nyugdíjkorhatár emelése vagy a teljes nyugdíjhoz szükséges szolgálati idő növelése.
- A nyugdíjak színvonalának csökkentése.<sup>61</sup>

### 2.4.1. Stratégiák, szakpolitikák

Az ENSZ 1991-ben elfogadott, idős emberekkel kapcsolatos alapelveiben az áll, hogy olyan időspolitikára van szükség, amely az egész élet során biztosítja a függetlenséget, a részvételt, a gondoskodást, az önmegvalósítást és a méltóságot.<sup>62</sup>

Az európai időspolitika alapját a Közösségi Charta a Munkavállalók Alapvető Szociális Jogairól szóló deklaráció jelenti, mely meghatározta az idősök önálló életvitelhez való jogát. Míg megerősítette a tagállamok nemzeti sajátos struktúrák fenntartásához való jogát is, és meghagyta, hogy saját belátásuk szerint alakítsák a jóléti rendszereiket, emellett kiemelte a tagállamok kötelezettségeit az idősök alapvető jogainak védelmében, hogy pénzügyi és kapacitásbeli hátrányaikat leküzdhessék.<sup>63</sup>

Az 1999-ben hatályba lépett Amszterdami Szerződés a diszkrimináció elleni küzdelem keretében a koralapú, idősökkel szembeni diszkrimináció megszüntetésére való törekvést írja elő. Az Európai Bizottság zöld könyve (2005) időspolitikai feladatként megfogalmazta, hogy vissza kell találni a demográfiai növekedéshez vezető útra a születések ösztönzése, valamint a bevándorlás ellenőrzött támogatása révén. Emellett a nemzedékek közötti egyensúly biztosítása a növekedés eredményeinek elosztásában; valamint az aktív és inaktív állapot közötti hiad kiépítése mind fiatal, mind idős korban is fontos feladat.<sup>64</sup>

Az Európa Tanács 2010-ben elfogadott iránymutatásai szerint a tagállamoknak növelniük kell az 50 éves és idősebb emberek munkaerőpiaci részvételét a munka szervezésével és az egész életen át tartó tanulással foglalkozó aktív időszerű politikák révén. Éppen ezért az Európai Unió támogatja a témában az európai szociális partnerek (munkaadói szervezetek és szakszervezetek) közötti párbeszédet is, amelyek uniós szintű keret-megállapodásokat eredményeztek olyan kérdésekkel kapcsolatban, mint a részmunkaidős munkavégzés, a távmunka és az ideiglenes alkalmazottak munkakörülményei, amelyek megkönnyíthetik az idősök számára, hogy folytassák a munkát. Az elmúlt évek reformjai elsősorban az alábbiakra koncentráltak:

---

<sup>61</sup> Földházi (2015)

<sup>62</sup> [http://www.obme.hu/wp-content/uploads/2010/03/02\\_bevezetes\\_az\\_INSba.pdf](http://www.obme.hu/wp-content/uploads/2010/03/02_bevezetes_az_INSba.pdf) Letöltve 2018. február 7.

<sup>63</sup> Szellő Nemeskéri Zlatics (2017)

<sup>64</sup> U.o.

- Pénzügyi ösztönzők (például csökkentett társadalombiztosítási járulékok) biztosítása a munkát végző nyugdíjasoknak vagy az idősebb munkavállalókat foglalkoztató munkáltatóknak.
- Az egész életen át tartó tanulás és képzési lehetőségek előmozdítása az idősebb munkavállalók számára produktivitásuk biztosítása érdekében.
- Új generációs csoportok bevonása, valamint az idősebb munkavállalók szakértelmének hatékony felhasználása érdekében intergenerációs csapatok létrehozása, és mentori vagy coaching szerepek szorgalmazása.
- A munkaszervezés rugalmasabbá tétele az idősök igényeinek kielégítése érdekében, ideértve a munkaidő rugalmasságát, a részmunkaidős munkavégzést és az ideiglenes foglalkoztatás lehetőségét, valamint a munka és a gondozási feladatok összeegyeztetésének lehetőségeit<sup>65</sup>

Magyarországon 2009-ben jelent meg az Idősügyi Nemzeti Stratégia, mely alapvető célkitűzésként fogalmazta meg az idősödők és az idősök aktivitásának és függetlenségének megőrzését, de emellett a társadalmi és közösségi felelősségvállalásra is felhívta a figyelmet, a szolidaritás értékének megerősítését hangsúlyozva. A stratégia lényege egy társadalmi szemléletváltás elfogadtatása és érvényre juttatása, mely szerint az idősödésről való gondolkodásban és idősökről való gondoskodásban a korábbi veszteségekre történő összpontosítás – deficitmodell – helyett a meglévő képességek megőrzése, a rejtett készségek előhívása – fejlődésmodellben – szükséges gondolkodni és cselekedni. „Olyan flexibilis és hatékony időspolitika kialakítása szükséges, mely épít a társadalom, illetve a szolgáltató és humánvédelmi rendszerek résztvevőire, így a szolgáltatásokat igénylők szükségleteire és véleményére. Az idősödő és idős emberek szükségleteinek biztosításához tovább kell erősíteni az állami, a civil szféra, a forprofit szektor, a magánszemélyek, az idősök ellátásában érintett szakmák (interszektoriális), a humányszolgáltató rendszer egyes tagjai (intraszektoriális) közötti folyamatos párbeszédet és együttműködést.” Ennek megvalósítása érdekében a tervezett beavatkozások az idősökkel szembeni negatív sztereotípiák csökkentésére, a generációk közötti kapcsolatok és együttműködések fejlesztésére, a foglalkoztatás, munkaerő-piaci részvétel erősítésére, az alternatív képzési lehetőségek bővítésére, az időskori jövedelembiztonság megteremtésére, valamint a civil kezdeményezések és önkéntesség erősítésére irányul.<sup>66</sup>

#### **2.4.2. Az idősödő munkavállalók foglalkoztatásának meghatározottsága**

A foglalkoztatáspolitikát abból indul ki, hogy a munkaügyi folyamatokat döntően a munkaerőpiac határozza meg, de emellett ki kell építeni a feszültségeket kezelni tudó, szociális feladatokat ellátó intézményrendszert: be kell vonni a szociális partnereket, törvényi garanciákat kell

<sup>65</sup> Older people in Europe Letöltve: 2018. január 12.

<sup>66</sup> Idősügyi Nemzeti Stratégia 2009

biztosítani a munkaadók és munkavállalók számára, létre kell hozni a megfelelő döntési mechanizmust és eszközrendszert.<sup>67</sup> Az időskori foglalkoztatáspolitikai célrendszerében is a társadalmi és gazdasági funkciócsoportnak egyaránt meg kell jelennie. A foglalkoztatáspolitikai és a munkaerőpiac kettős elvárása a következő: társadalmi-politikai elvárás az egyensúly, az elégedettség és az életszínvonal emelkedése; gazdasági elvárás a megfelelő munkaerőforrás rendelkezésre állása, mind mennyiségi és minőségi szempontból. Az előregedő társadalom jelentette foglalkoztatáspolitikai kihívásokra elsőként a lisszaboni stratégia hívta fel a figyelmet, és ezzel egyidejűleg határozott cselekvésre hívta fel a tagállamokat.

A lisszaboni stratégia célja volt az alacsony növekedési ráták, a magas munkanélküliség és a társadalmi kirekesztés formájában jelentkező, kulcsfontosságú gazdasági problémák megoldása. Meghatározó módon próbálta meg kezelni az 55–65 éves korosztály „foglalkoztatási deficitjét”, amely hozzájárult az unió akkori gazdaságának alacsony növekedési rátájához.<sup>68</sup> Az „Európa minden korosztály számára” (Towards a Europe for All Ages) című program már 1999-ben megfogalmazta a munkavállalók képességének megtartását, az élethosszig tartó tanulás és a rugalmas munkakörülmények elősegítését. Kiemelte a korai nyugdíjba vonulás trendjének megfordítását, a fokozatos nyugdíjba vonulás lehetőségeinek megvizsgálását és a nyugdíjrendszerek fenntarthatóvá és rugalmassá tételét.

A népesség és a munkaerő előregedése, valamint a munkaképes korú népesség csökkenése a foglalkoztatás számára kulcsfontosságú kérdés a demográfiai változásokra adott politikai válaszokban. A lisszaboni stratégiához hasonlóan a munkaerő-potenciál magas felhasználása nagyon fontos prioritás az Európa 2020 stratégiában. Többek között e stratégia célkitűzései között szerepel: a 20–64 éves korú népesség munkaerő-piaci részvételének 75%-ra növelése 2020-ig; a munkaerő-kereslet fellendítése (munkahelyteremtés; munkát terhelő adók, bér-megállapítás); a munkaerő-kínálat növelése és a munkaerő készségeinek fokozása; a munkaerőpiacok működésének javítása (munkaerő-piaci szegmentáció csökkentése, szociális partnerek bevonása, aktív munkaerő-piaci intézkedések javítása, munkaerő mobilitása). A stratégia kiemeli a méltányosság garantálását, a szegénység leküzdését, az esélyegyenlőség előmozdítását a szociális védelmi rendszerek, az egészségügyi ellátás és a tartós gondozási rendszerek korszerűsítése; célirányos szociálpolitikák az iskolai lemorzsolódás és a társadalmi kirekesztés megelőzése érdekében.<sup>69</sup>

Az időződő munkavállalók az ún. sérülékeny, vagy vulnerabilis csoportba tartoznak. Ez az a munkavállalói kategória, amelybe tartozó munkavállalókat testi, lelki adottságaik, állapotuk

---

<sup>67</sup> Csehné (2011): 41. p.

<sup>68</sup> Barakonyi (2010) 219 p.

<sup>69</sup> [http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hu/FTU\\_5.10.3.pdf](http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hu/FTU_5.10.3.pdf) Letöltve 2018. január 20.

következtében a munkavégzéssel összefüggő kockázatok fokozottan fenyegetnek, illetve akik maguk is fokozott kockázatot jelenthetnek munkavégzésük során. Fontos megjegyezni, hogy az idősödés dinamikus változási folyamat, amit a genetikai háttér, személyiség, társadalmi körülmények, életmód, munkával összefüggő hatások, de az adott történelmi kontextus is befolyásol. Biológiai, szociális és pszichés faktorok jellemzik.<sup>70</sup>

Az „idősödő munkavállaló” fogalmát a hazai munkaerőpiac sem kezeli egységesen, több besorolással is találkozhatunk. A Központi Statisztikai Hivatal megkülönböztet 45-49, 50-54, 55-59, 60-64 éves korosztályokat a foglalkoztatottság elemzésében. A munkaerőpiaci életkor alapú diszkrimináció már a 40-45 éves kor felett lévő munkavállalókat érinti, akik szembesülnek az álláskeresés nehézségeivel, a munkaadók előítéleteivel és diszkriminációjával, sőt a munkahelyi biztonság megingásával is. A legtöbb munkaadó nem érzékeli, hogy a munkaerő elöregedése problémákat okozhat a munkaerő utánpótlásban és működésben. A munkáltatók egy része viszont fejleszti a humán erőforrás menedzsment tevékenységét. Az időskorban történő foglalkoztatás ellenzői szerint az idősebb munkavállalók nem rendelkeznek új technikai készségekkel és tanulási hajlandósággal, nem elég kreatívak és kezdeményezők. Egészségi állapotuk gyengült, emiatt több a munkahelyi távollét és megnövekednek a munkaerőköltségek, különösen a betegszabadság nagymértékű használata miatt. Csökken a teljesítőképességük és általa a munkatermelékenység. Egyes munkaterületeken nagyobb lesz a stressz hatás, amely szintén gátolja a munkavégzést. Más munkáltatók viszont az idősebb munkavállalókat hűségesebbnek és megbízhatóbbnak tartják, és szerintük nagyobb társadalmi és vezetői képességekkel rendelkeznek. Így az öregedés pozitív hatásai: a munkatapasztalatból származó növekvő tudás; magasabb vezetői képességek; nagyobb társadalmi tőke területén jelennek meg.<sup>71</sup>

A korrallal járó hanyatlás elsősorban azokat a fizikai és az érzékeléssel kapcsolatos képességeket érinti, amelyek a nehéz fizikai munka során szükségesek leginkább. Az iparral kapcsolatos változások – különösen a termelő- és gyártóipar térvesztése a szolgáltató és tudásalapú ipar javára, valamint a feladatok egyre fokozottabb automatizációja és gépesítése a géppel hajtott eszközökkel – ahhoz vezetett, hogy csökkent a nagy fizikai erőt igénylő munkák száma. Ezzel összefüggésben az idősebbekre jellemző számos készségnek és képességnek, például az emberekkel való megfelelő bánásmódnak, az ügyfélszolgálati feladatokkal kapcsolatos képességeknek, illetve a minőségtudatosságnak egyre nagyobb értéket tulajdonítanak.<sup>72</sup>

Az idősödéssel járó változások egyaránt lehetnek pozitívak és negatívak. Számos tulajdonság, így például a bölcsesség, a stratégiai gondolkodás, a holisztikus érzékelés és a mérlegelési

<sup>70</sup> <https://docplayer.hu/13216147-Idosodo-munkavallalok-foglalkoztatatasanak-kiemelt-szemponthai.html> Letöltve: 2018. január 20.

<sup>71</sup> Nemeskéri-Szelló J. (2017) pp. 15-20.

<sup>72</sup> <https://osha.europa.eu/hu/themes/osh-management-context-ageing-workforce> Letöltve 2018. január 20.

képesség fejlődik a korrall, vagy csak idősebb korban jelentkeznek. A munkatapasztalat és a szakértelem szintén gyarapodik a korrall. Ugyanakkor elsősorban a fizikai és az érzékeléssel kapcsolatos funkcionális képességek némelyike hanyatlásnak indul a természetes öregedési folyamatok következtében. A lehetséges funkcionális képességsökkenést figyelembe kell venni a kockázatértékelés során, és a munkát, illetve a munkakörnyezetet e változásoknak megfelelően kell átalakítani. A korrall járó funkcionális képességsökkenés nem azonos minden személy esetében az életmód, a táplálkozás, az edzettség, a betegségre való genetikai hajlamok, az iskolázottsági fok, a munka és az általános környezet különbségei miatt. Az idősebb munkavállalók nem alkotnak homogén csoportot, az azonos életkorúak között jelentős eltérések lehetnek.<sup>73</sup>

Az idősebb munkavállalók fontos, meghatározó részét képezik a modern társadalmak munka-erejének, számuk pedig szignifikánsan növekedni fog az elkövetkező évtizedekben. Ugyanakkor az idősebb munkavállalók más nemzedékekhez képest eltérő készségekkel és kompetenciákkal rendelkeznek. Nélkülük szakemberhiánnyal és a strukturális kapacitások elégtelenségével kell számolni. Fontos ugyanakkor a hallgatóságos, de meghatározó tudás átadása is a fiatalabb nemzedékeknek.<sup>74</sup> Több kutatás azonban azokat a sztereotípiákat erősíti, amelyek negatív módon közelítik meg az időskori foglalkoztatást. Az IBM Magyarország által végeztetett kutatás szerint a munkáltatók általában nem aknázzák ki az idősebb korosztályban lévő potenciált; távmunkát a vizsgálatba bevont cégek nem egészen 5%-a alkalmaz. A rész-munkaidős foglalkoztatás esetén már kedvezőbb a helyzet, a cégek 65%-a él ezzel a lehetőséggel, főleg az idősebbeket nagyobb arányban foglalkoztató oktatás és egészségügy területén. A negyvenöt év feletti munkavállalók 15% élhet ezzel a lehetőséggel. Nem preferálják a vállalatok a 45 évnél idősebb munkavállalók képzését, minél idősebb egy dolgozó, annál kevésbé. A cégek nem kellően használják ki az idősebbek tudásában és tapasztalataiban rejlő értékeket, az idősebbek csak kisebb része vesz részt más kollégák betanításában. Kevés vállalat rendelkezik stratégiával az idősödő munkaerő kezelésére, holott teljesen nyilvánvaló, hogy a fiatal korosztályok számának erőteljes csökkenése kikényszeríti az idősebbek magasabb arányú foglalkoztatását.<sup>75</sup>

A Randstad Workmonitor 2013 kutatásból kiderül, hogy míg a magyarok többsége támogatja, hogy a munkaadója 25 éves vagy ennél fiatalabb álláskeresőt vegyen fel az üres pozíciókba, addig az 55 év feletti alkalmazásukat a válaszadók 65 százaléka elutasítaná. Ez nemzet-

---

<sup>73</sup> <https://osha.europa.eu/hu/themes/osh-management-context-ageing-workforce> Letöltve 2018. január 20

<sup>74</sup> Szellő Nemeskéri Zlatics (2017)

<sup>75</sup> Adler, Butt, Gyenes, Timár (2005) 140. p.

közi szinten a harmadik legmagasabb eredmény. A 32 országra kiterjedő, elsősorban munkaadói és munkavállalói attitűdöket vizsgáló, felmérés szerint a magyarok mellett a csehek és a szlovákok azok, akik hasonlóképpen elutasítóak az idősebb munkavállalókkal szemben.<sup>76</sup>

A KSH 2017-es adatai szerint Magyarországon az 55-64 éves foglalkoztatottak számának aránya 53,3 százalék. Az alábbi táblázatból kitűnik, hogy az aktivitási mutató és a foglalkoztatási ráta a 60-64 éves korcsoportnál a legkisebb, ugyanakkor a munkanélküliségi ráta a legnagyobb.

3sz. táblázat: A 45 év feletti korcsoportok munkaerőpiaci mutatói Magyarországon 2017-ben

Korcsoport	Népesség/ezer fő	Aktivitási arány/%	Foglalkoztatási ráta/%	Munkanélküliségi ráta/%
45-49	705,5	90,6	88,1	2,8
50-54	591,2	87,0	83,8	3,7
55-59	599,5	73,7	71,5	3,0
60-64	719,3	36,8	35,2	4,5
65-69	593,4	5,9	5,8	0
70-74	451,8	3,0	3,0	0

Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf047k.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf047k.html) (saját szerkesztés)

A demográfiai változások a 2020-as években okozhatják a legjelentősebb negatív munkaerő-piaci impulzust, ekkor ugyanis 11 százalékkal eshet vissza a munkaképes korúak állománya a megelőző évtizedek átlagához képest. Ebben szerepet játszhatnak a munka-képes korúak körébe belépő új korcsoportoknál lényegesen nagyobb létszámú korábbi generációk („Ratkó korszak”) is, akik a 2017-2020-as években érik el a 65 éves kort.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Nemeskéri Zs., Szellő J.: Fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálatának lehetőségei az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére : A fejlesztés módszertana. Munkaügyi Szemle Online 60:(2) pp. 15-20. (2017)

<sup>77</sup> Kreiszné Hudák E.(2016): A demográfiai változások munkaerőpiaci hatásai Magyarországon. <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/szakmai-cikkek/> Letöltve: 2017. december 1.

### **3. Munkaerőpiac, a közszolgáltatban és a versenyszférában dolgozók foglalkoztatásának helyzete**

Az aktív munkaerőpiaci politika eredményessége nagymértékben függ a gazdaságpolitika új munkahelyeket létrehozó és munkaerő-keresletet növelő hatásaitól, támogatási és ösztönzési rendszerétől, a pénzügyi szabályozóktól, az oktatáspolitika, a területfejlesztési és a szociálpolitika jellemzőitől, a külgazdasági viszonyok alakulásától is, amelyek hatással vannak a foglalkoztatáspolitikára és szoros összefüggésben állnak vele. Mind az európai, mind pedig a hazai foglalkoztatáspolitikai alapkérdése, hogy a munkavállalók mennyire tudnak részesei lenni egy tudásalapú társadalomnak és gazdaságnak. A 2008. évi válság utáni időszak jelentős munkaerőpiaci változásokkal is járt. Egyrészt a globalizáció és az ezt kísérő gazdasági és társadalmi átalakulás, a technológiai fejlődés és az információs társadalom új követelményeket támaszt a munkaerőpiaccal szemben. Másrészt az Európai Uniónak megoldást kell találni a társadalom elöregedésének problémájára és a területi különbségek csökkentésére is. A 21. század első negyedében az Európa 2020 stratégiája szerint támogatandó az aktív munkaerőpiaci szakpolitika, az önfoglalkoztatás, a munkaerőpiaci intézmények, az aktív és egészséges öregeedés, a fiatalok foglalkoztatása és a foglalkoztatás és a munkaerő mobilitásának növelésére irányuló más intézkedések. 2012-től megerősödött a munkaerőpiaci kereslet és 2017-re jelentősen nőtt a foglalkoztatás, illetve 7,3%-ra csökkent a munkanélküliek aránya.<sup>1</sup> Az OECD szerint a globalizáció, a technológiai haladás és a demográfiai változások mélyreható változást gyakorolnak az európai országok munkaerőpiacaira, befolyásolva mind a rendelkezésre álló munka mennyiségét és minőségét, mind pedig azt, hogy hogyan és kik végezzék el. A munka jövője innovatív lehetőségeket kínál, de a munkaerőpiac szereplői jelentős kihívásokkal is szembesülnek a globalizáció kapcsán.<sup>2</sup> A foglalkoztatáspolitikai és a munkaerőpiaci definícióit az első fejezetben ismertettem. E részben fontosnak tartom bemutatni a munkaerőpiac helyzetét várható alakulását.

A HR-tevékenység elengedhetetlen feltétele, hogy a menedzsment tisztába legyen a munkaerőpiaci folyamatokkal, a kereslet kínálat alakulásával, a foglalkoztatáspolitikai eszközök rendelkezésre állásával.

---

<sup>1</sup> <http://ec.europa.eu/eurostat> Letöltve: 2017. december 20.

<sup>2</sup> <http://www.oecd.org> Letöltve: 2017. december 20.

### 3.1. Gazdaságilag aktív népesség

Egy adott ország populációját, gazdasági valamint munkaerőpiaci státuszuk szerint gazdaságilag aktív és gazdaságilag inaktív emberek alkotják. A nemzetgazdaság teljesítőképessége, a GDP termelőképesség szempontjából fontos, hogy a népességnek milyen hányada vesz részt az értékalkotásban. Munkaképesség szempontjából a népességnek két csoportja ismeretes:

- Munkaképes koron kívüliek. Ide tartoznak a munkaképes koron aluli gyermekkorúak és munkaképes koron túli időskorúak.
- Munkaképes korúak. Munkaképes kor a népesség alsó és felső korhatárát jelző nemzetgazdaságban jogszabályilag elfogadott egyezményes életkor. Az alsó korhatár a 15. életév, a felső korhatár a mindenkori nyugdíjkorhatár.

A munkaképesség felső korhatára a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) szerint 74 év, az Európai Unió statisztika rendszere szerint 64 év, amely azonban nem azt jelenti, hogy az EU valamennyi tagországában egységesen 64 év a nyugdíjkorhatár. A foglalkoztatottsági statisztikában az adatforrások, a számbavételi módszerek, a megfigyelt sokaság különbözősége miatti azonos jelenséget számszakilag eltérő adatok fejeznek ki. A Központi Statisztikai Hivatal a magánháztartásokban élők gazdasági aktivitásának – foglalkoztatottságának és munkanélküliségének – vizsgálatára 1992-ben vezette be a magánháztartásokra kiterjedő reprezentatív felvételt, a munkaerő-felmérést. A felvétel elsődleges célja, információgyűjtés a 15–74 éves személyek gazdasági aktivitásáról, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) által kialakított kategóriák szerint.<sup>3</sup> A munkaerő-felmérés a vizsgált népességet a vonatkozási héten végzett tevékenységük alapján a következő két főcsoportba sorolja: a gazdaságilag aktívak és gazdaságilag nem aktívak (inaktívak). A gazdaságilag aktív kategória (rendelkezésre álló munkaerő) magában foglalja mindazon személyeket, akik a megfigyelés hetében a munkaerőpiacon foglalkoztatottként vagy munkanélküliként jelen vannak.

A felvételben használt fogalmak az ILO ajánlásait követik, mely szerint:

- Gazdaságilag aktívak azok, akik foglalkoztatottak, vagy munkanélküliként jelen vannak a munkaerőpiacon.
- Gazdaságilag nem aktívak azok, akik a vonatkozási héten nem dolgoztak, illetve nem volt rendszeres, jövedelmet biztosító munkájuk, és nem is kerestek munkát, vagy kerestek, de nem tudtak volna munkába állni. Idetartoznak – többek között – a passzív munkanélküliek, akik szeretnének ugyan munkát, de kedvezőtlennek ítélve elhelyezkedési esélyeiket, meg sem kísérlik az álláskeresést.

<sup>3</sup> A felvétel egyben a tagországok részére kötelező uniós felvétel (a jelenleg hatályos alaprendelet sz.: 577/98 CR).



- Foglalkoztatási arány: a foglalkoztatottak aránya az adott korcsoporton belül (leggyakrabban a 15–64 évesekre számítják).
- Munkanélküliségi ráta: a munkanélküliek aránya a megfelelő korcsoportba tartozó gazdaságilag aktív népességben belül.
- Aktivitási arány: a gazdaságilag aktívoknak a megfelelő korcsoportba tartozó népességhez viszonyított aránya.<sup>4</sup>

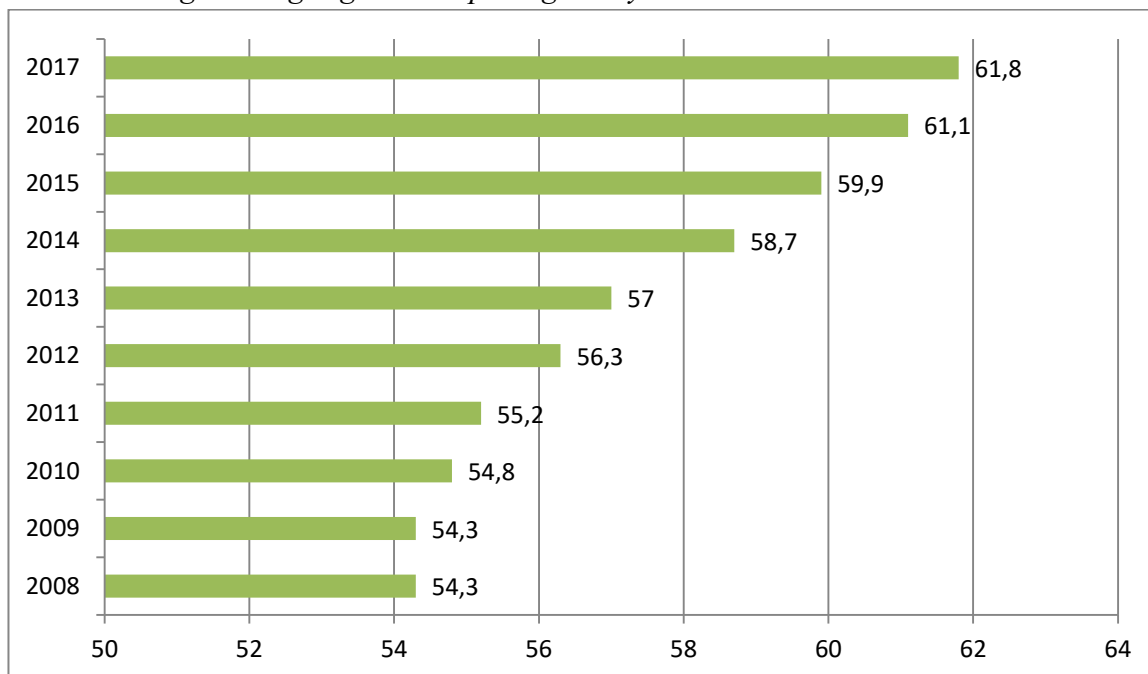
A gazdasági aktivitás szerkezetét egyaránt meghatározza a népesség korösszetételének alakulása és a gazdaságon belüli folyamatok. Magyarország népesedési helyzetét több évtizede a népesség fogyása és idősödő korösszetétele jellemzi.<sup>5</sup>

2016. október 1-jén, a mikrocenzus időpontjában 9 millió 804 ezer lakos élt az országban, 1,3%-kal kevesebb, mint az öt évvel korábbi népszámláláskor, és 5,5%-kal kevesebb, mint 1990-ben.

A népesség korösszetétele fokozatosan tolódik az idősebb korosztályok felé. A gyermekkorúak (0–14 évesek) száma és aránya jelentősen csökkent az elmúlt évtizedekben. Magyarországon a gazdaságilag aktív népesség száma és aránya az elmúlt tíz évben folyamatosan nőtt, amelyben közrejátszott a nyugdíjrendszer változása miatti korcsoport növekedés.

Alakulását a 15-64 évesek körében az alábbi ábrán mutatom be.<sup>6</sup>

4sz. ábra: A gazdaságilag aktív népesség arányának alakulása 2008-2017 év között/%



Forrás: <https://www.ksh.hu> saját szerkesztés

<sup>4</sup> <https://www.ksh.hu/>

<sup>5</sup> Mikrocenzus 2016. <https://www.ksh.hu/>

<sup>6</sup> U. o.

2017-ben a 15–64 éves korcsoporton belül 1 millió 850 ezer fő tartozott az inaktívák közé, az egy évvel korábbinál 84 ezer fővel, az öt évvel azelőttinél 579 ezer fővel kevesebben.

A két legnagyobb csoport, a nyugdíjasok, egyéb ellátottak, járadékosok, valamint a tanulók száma egyaránt csökkent egy év alatt.

A nyugdíjból élők létszáma 47 ezer fővel mérséklődött, elsősorban a nyugdíjkorhatár emelése miatt, jóllehet ennek hatását a nők 40 év munkaviszony utáni nyugdíjba vonulási lehetősége némileg tompította. A tanulók számában mért 20 ezer fős mérséklődés demográfiai okokra vezethető vissza.<sup>7</sup>

### **3.2. Munkaerőpiac, foglalkoztatás, munkanélküliség**

A munkaerőpiac sajátosságai, jellemzői Magyarországon

A társadalmi tényezők és a munkaerőpiac kapcsolatát befolyásolják a demográfiai viszonyok, a munkaképes lakosság létszáma, aránya, összetétele. Ezen belül a munkát keresők, elhelyezkedni kívánók száma, képzettségi szintek, ingázási és mobilitási lehetőségek, a munkára képes emberek elhelyezkedését lehetővé tevő egészségügyi, szociális infrastruktúra (óvodák, bölcsődék) kiépítettsége és elérhetősége, a távközlés, informatika, oktatás, a munkaügyi szakigazgatás.<sup>8</sup>

Magyarországon a munkaerőpiacot többféle módon szegmentálhatjuk (globális, ágazati, területi, munkaerőpiaci szereplők). A nem strukturált vagy alulszegmentált munkaerőpiac alapvetően az ipari segéd és betanított munkák körében, az alacsony vagy semmilyen szaktudást nem igénylő munkakörökben van jelen. Erre a munkaerőpiacra jellemző, hogy a munkaadó és a munkavállaló kapcsolata a legkevésbé intézményesült (alkalmi munkák, szezonális munkák, fekete munkák piaca). A felső szegmens a megfelelő szakmai képzettséget feltételezi, magas követelményeket támaszt, igen erőteljes intézményesüléssel párosulva. Magyarországon az átalakuló és újra szegmentálódó munkaerőpiac nagy kihívása a globalizációhoz is kapcsolódó munkavállalási migráció, a munkaerő mobilitásának megnövekedése, az egyszerre jelen lévő munkaerő-felesleg és a munkaerőhiány. A gazdaság, a munkaerőpiac – értelemszerűen, lényegéből következően – elsősorban, mint termelési tényezőt kezeli és foglalkoztatja a munkaerőt, annak racionális elosztásában és minél hatékonyabb felhasználásában érdekelt. A munkaerőpiac ugyanakkor nem létezik önmagában, nemcsak maga határozza meg saját piaci folyamatait. Bár a munkaerő árának megfizetésével, a bérekbe beépítve, önmaga is megteremti a munkaerő generációs, kulturális és szakmai, illetve folyamatos újratermelésének feltételeit,

---

<sup>7</sup> Magyarország 2017.

<sup>8</sup> [https://szociologia.unideb.hu/sites/default/files/upload\\_documents/kovacs\\_ibolya.pdf](https://szociologia.unideb.hu/sites/default/files/upload_documents/kovacs_ibolya.pdf)

de a modern társadalmakban ennek biztosítását már jelentős mértékben a társadalmi/állami szférára hagyja. A munkaerőpiac társadalom-függősége ugyanakkor a társadalom munkaerőpiac-függőségével párosul, mert a gazdasági szempontok mellett sajátos társadalmi érdekek, szociális szempontok is kötődnek a foglalkoztatáshoz, mint pl. a munkaerő kínálat minél magasabb szintű lekötése, a jövedelem színvonala és az élet minősége, a munkaerőpiac által indukált szociális feszültségek megelőzése és feloldása, a létbiztonság megteremtése és megőrzése stb. A munkaerőpiac a maga gazdasági racionalitása alapján szabályozza a munkaerő felhasználását.<sup>9</sup>

A munkaerőpiac alapvető sajátossága, hogy az emberi erőforrás, a munkaerő piaca. Az ember egyrészt erőforrás, termelési tényező, költségekkel és eredményelvárásokkal, másrészt az emberhez, mint önmagához kötődik. Ugyanakkor a munkaerőpiac a gazdaság, a piac szerves része, melyre érvényesek a piac törvényei. A munkaadókat és munkavállalókat is saját érdekük vezérli. Az viszont a munkaerőpiac sajátossága, hogy itt a szereplők érdeke jóval különbözőbb, mint más piacokon. A „munkaadói érdekek” vagy a „munkavállalói érdekek” mögött akár személyenként is eltérő érdekek jelennek meg. Különbözőségük, változékonyságuk és szubjektív jellegük miatt nehéz megismerni egy adott csoport vagy személy jövőbeli cselekvését, ebből adódóan a munkaerőpiac nehezen kiszámítható és tervezhető. A munkaerőpiac számos olyan sajátossággal rendelkezik, amely eltér a klasszikus értelemben vett áru-piac fogalmától:

- A munkavállaló (munkanélküli) egyrészt élő, érző, gondolkodó és társadalmi lény, akinek „árúja” a munkaerő nem választható el e struktúráktól. Éppen ezért egyes alternatív, holisztikus szemléletű közgazdasági elméletek elhibázottnak tartják magát a munkaerőpiac fogalmat is.
- A munkaerő nem homogén, hanem heterogén termelési tényező, mivel nem, kor, végzettség és szakképzettség szerinti differenciálódás jellemzi. A létrejövő új munkahelyek és szükséges kompetenciák, valamint a szükséges munkavállalók nem mindig találkoznak egymással.
- A munkaerő résztvevői közül a munkavállalók nem mindegyike versenyzik egymással (az eltérő munkahelyi körülmények miatt, az eltérő szakképzettség miatt), tehát a klasszikus „verseny” fogalma sem értelmezhető itt. A keresletet alapvetően a vállalati szféra profitmaximalizáló magatartása határozza meg és ebből adódóan adott tőkeállomány mellett a reálbér határozza meg a munkakeresletet. A munkavállalók többsége immobil, tehát nem felelnek meg teljesen az „árúk” szabad áramlásáról szóló elvárásnak. Ugyanakkor a személyek szabad mozgása jelentős munkaerő-vándorlást generál.

---

<sup>9</sup> Móre (2018): 9. p.

- A tőke és a munka nem helyettesíthető egymással korlátlanul. A kereslet általános törvényszerűsége szerint a keresett mennyiség az áru árától és a vevőnek az árura vonatkozó értékítéltétől függ. A vállalatok munkakeresleti függvénye kifejezi, hogy egyes munkabérek mellett mennyi munkát (hány főt vagy hány órai munkát) akarnak vásárolni.<sup>10</sup>
- A gazdasági függőség a munkavállalók döntő többségénél tipikus ugyan, de a függő munka megkülönböztető ismérveként nem használható. Kialakult ugyanis egy olyan munkavállalói réteg, amelynél a függő munka vállalása már nem a gazdasági függőségből következett. Ez a felismerés egyben elvezet a függő és az önálló munkavégzés tartalmi szétválasztásához. Bizonyos tevékenységek folyamatában a munkáltató és a munkavállaló közötti függőségi viszony alig mutatható ki, azonban mégis önálló munkának kell minősíteni, mert a munkavállaló a gazdasági, piaci forgalomban nem jelenik meg.<sup>11</sup>
- A piac nehezen átlátható. Ennek oka, hogy a munkaerőpiac szereplői nincsenek egy teljes és tökéletes információhalmaz birtokában. Az eligazodást nehezíti a részpiacok száma, az üres álláshelyek terminológiája.
- A bérek korlátozott rugalmassága. Elsősorban a lefelé irányuló bérmozgás rugalmatlan. Az ár ezért nem az egyensúlyi szinten alakul ki, emiatt a kereslet és kínálat nem jut egyensúlyba, a piac öntisztító mechanizmusa nem működik.
- A vállalat, a munkaadó a gyakorlatban nem feltétlenül és nem egyedül csak a profitmaximalizálás kritériumát követi. A tőke (tulajdonos) érdeke hosszú távon nehezen érvényesíthető, ha az csak és kizárólag önmagából indul ki, és nem emeli be saját célrendszerébe a munkavállalók kötődését és megelégedettségét, érdekeit.
- A belső munkaerőpiacok hatása. A vállalati belső munkaerőpiacok kedvezőbb feltételeket biztosítanak a külső munkaerőpiacoknál, ezek a feltételek függetlenek a külső piac kereslet-kínálat viszonyaitól, így a külső piaci feltételek változása nem gyakorol hatást a belső munkaerőpiacokra.
- Késleltetett reagálás. A piac szereplői között gyakori helyzet az, amikor a piac egy látható változására a munkaerőpiac szereplői nem reagálnak azonnal, hanem még kívárnak, és csak később, egy erőteljes kényszerítés hatására teszik meg a szükséges lépéseket.<sup>12</sup>

A duális elmélet szerint a munkaerőpiac szegmentációja a primer és a szekunder szektorból áll. A primer szektor sajátossága az erős, jól védett és képviselt, előnyös helyzetben lévő tagoltságok, míg a szekunder szektorban a kevés perspektívát nyújtó szegmensek találhatók.

---

<sup>10</sup> László Gy. (2007) 375 p.

<sup>11</sup> Kiss Gy. (2005): 4. p

<sup>12</sup> László Gy. (2007) 375 p.

Azok a tényezők, amelyek létrehozzák és fenntartják a piac szegmentálását, meglehetősen stabilak, ezért a primer és szekunder szektor tartósan elkülönül.

A két szektor között ezért nem alakul ki verseny, a kereslet-kínálat, a munkafeltételek vagy bérek különbségei ennek következtében nem egyenlítődnek ki. Erős társadalmi – gazdasági változás szükséges ahhoz, hogy flexibilissé váljanak a belső piacok és kiszélesedjen a primer szektor, vagy a primer szektorból nagyobb rétegek csúszzanak le a szekunder szektorba. A megkülönböztetés többféle módon is történhet, így például ágazati szinten, minőségi aspektusokból, diszkriminációból adódóan, a belső munkaerőpiac erőviszonyai alapján. A munkaerőpiac alapvető tagoltsága a következő:

- Elsődleges szektor (vagy primer szektor): ide tartoznak a természet elsődleges nyersanyagainak kitermelésével foglalkozók. Főbb területei: mezőgazdaság, bányászat, erdőgazdálkodás, halászat stb.
- Másodlagos szektor (vagy szekunder szektor): ide sorolható a feldolgozó ipar, itt található minden iparág, ami az elsődleges nyersanyagok feldolgozását végzi. Főbb területei: élelmiszeripar, vegyipar, vas- és acélipar, gépgyártás, járműipar, textilipar.
- Harmadlagos szektor (vagy terciér szektor): ide tartoznak a tágabb értelemben vett szolgáltatások. Ez a mai posztindusztriális gazdaság meghatározó szektora, elérheti a gazdaság teljesítményének 80%-át. Főbb területei: kereskedelem, pénzügyi szolgáltatások, távközlés, informatika, oktatás, javítás-karbantartás, államigazgatás, turizmus, közlekedés.<sup>13</sup>

A foglalkoztatáspolitikai és a munkaerőpiac kettős elvárása a következő: társadalmi-politikai elvárás az egyensúly, az elégedettség és az életszínvonal emelkedése; gazdasági elvárás a megfelelő munkaerőforrás rendelkezésre állása, mind mennyiségi és minőségi szempontból.<sup>14</sup> Mindez nem feltétlenül következik be, így szükséges a „külső” szabályozás. A szabályozó szervezetek két szinten jelennek meg: a törvényhozás és kormányzat szintjén és/vagy az érdekképviselők (szociális partnerek) szintjén. A munkajog belső jogforrásai közé tartoznak az alapjogok, a jogszabályok (törvények és rendeletek) a kollektív megállapodások (helyi-, ágazati kollektív szerződés, üzemi megállapodás). A munkajog külső forrásai: a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) keretében létrejött egyezmények, az Európai Unió irányelvei.

A munkajog gyűjtőfogalomként is használatos, amely magában foglalja a munka magánjogát és a közszolgálat valamennyi válfaját, mint a munka közjogát. Mindemellett a kollektív munkajog jogdogmatikai megalapozása a munka magánjogán belül lehetséges, míg a közszolgálatban alapvetően külső hatásra, hosszabb ideig tartó fejlődés eredményeképpen lehet jelen.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Szellő-Nemeskéri (2018b) 209-250. p.

<sup>14</sup> Szellő, Nemeskéri, Zlatic (2017)

<sup>15</sup> Kiss Gy. (2005) 8. p

A szociális jogállam egyik meghatározó törekvése a foglalkoztatás minél magasabb szinten tartása, amely együtt jár a piaci viszonyokba történő közvetett beavatkozással. Az állami befolypólásnak ez legalább olyan kényes területe, mint a bérpolitika alakítása, hiszen nem kevesebbről van szó, mint a munkaerőpiac kontrollálásáról, másképpen fogalmazva: a munkaerőpiac keresleti és kínálati egyensúlyának megteremtéséről lehetőleg oly módon, hogy minél kevesebb munkaképes állampolgár szoruljon ki erről a piacról.<sup>16</sup> A magyar munkaerőpiac jogi szabályozottságát a Munka Törvénykönyve, a Foglalkoztatási Törvény és azok kiegészítő rendeletei alkotják. A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény (PTK) az állampolgárok, valamint az állami, önkormányzati, gazdasági és társadalmi szervezetek, továbbá más személyek vagyoni és egyes személyi viszonyait szabályozza. Például azokat a szerződéseket, ahol a foglalkoztatás nem munkaviszonyban történik. A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról 1993. évi III. törvény célja a szociális biztonság megteremtése és megőrzése érdekében meghatározza az állam által biztosított egyes szociális ellátások formáit, szervezetét, a szociális ellátásokra való jogosultság feltételeit, valamint érvényesítésének garanciáit.

Az állam munkaerőpiaccal kapcsolatos szabályzó rendszere közvetlenül magában foglalja a foglalkoztatáspolitikai eszközöket, meghatározza azok működését és eljárásaikat. A kapcsolódó törvény(ek) általában keretjellegűek, míg a végrehajtását különböző rendeletekkel szabályozzák. Ilyen például a hazai jogrendszerben a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény az aktív eszközök és szolgáltatások működést keretjelleggel határozza meg, míg a tényleges eljárásait a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerőpiaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásokról szóló 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet szabályozza.

Az Új Széchenyi Terv 2020 keretében kerültek megjelenítésre azok a prioritások, amelyek középtávon meghatározhatják a munkaerőpiaci feladatok irányát, a foglalkoztatás fejlesztését.<sup>17</sup> E prioritások a következők:

- A foglalkoztatáshoz való hozzáférés megkönnyítése érdekében a társadalmi vállalkozói szellem, a társadalmi vállalkozásokba történő szakmai integráció és a szociális és szolidáris gazdaság előmozdítása.
- Az aktív befogadás, többek között az esélyegyenlőség és az aktív részvétel előmozdítása, valamint a foglalkoztathatóság javítása érdekében.
- A munkaerőpiacról tartósan kiszorult személyek munkaerőpiaci programba való belépésének növelése.

---

<sup>16</sup> Kiss Gy. (2005) 327. p

<sup>17</sup> Az Európai Bizottság által elfogadott operatív programok (2014-20). 2016. október 12.

- Hátrányos helyzetű személyek, kifejezetten romák szociális gazdaságban való részvételének növelése.
- Álláskereső, különösen az alacsony iskolai végzettségűek növekvő körének munkaerőpiaci integrációja.
- A versenyképes munkaerő biztosítása, a szakképzés korszerűsítésén keresztül.
- A fiatalok fenntartható integrációja. A sem foglalkoztatásban, sem oktatásban vagy képzésben nem résztvevő (ún. NEET) 25 év alatti fiatalok Ifjúsági Garanciához való hozzáféréseinek biztosítása.<sup>18</sup>

### 3.2.1. Kitekintés: az Európai Unió munkaerőpiaci helyzete

Az Unióban a munkaképes korú népesség ténylegesen foglalkoztatott arányát – azaz a foglalkoztatási rátát tekintve nagy eltérések mutatkoznak az országok között. Svédországban, Németországban, Hollandiában, Dániában, a Cseh Köztársaságban, Észtországban, Litvániában és Ausztriában 75%-nál magasabb a foglalkoztatási ráta, ami megfelel az összes uniós tagállam által közösen elfogadott, 2020-ig elérendő célnak. 2016-ban az EU-28-ban a foglalkozások legnagyobb csoportját egyértelműen a személyi szolgáltatási és értékesítési foglalkozásúak alkották, akik a foglalkoztatottak 9,5%-ának, azaz 21,4 millió embernek felelnek meg.<sup>19</sup>

Ez a csoport létszámát tekintve nagyobb, mint a nyolc legkisebb foglalkozási csoport együttvéve, amelyek többek között magukban foglalják az összes mezőgazdasági dolgozót, az élelmiszeriparban dolgozókat és a fegyveres erők tagjait.

A szolgáltatási és értékesítési csoportot az irodai alkalmazottak követik, utánuk pedig az üzleti és gazdasági foglalkozásúak következnek. 2002 és 2015 között lassan, de folyamatosan (14,9%-ról 19,0%-ra) nőtt az EU-28 20–64 éves korcsoportához tartozó, főállásukat részmunkaidőben végző munkavállalóinak részaránya, ám 2016-ban ez az arány csekély mértékben mérséklődött, 18,9%-ra.<sup>20</sup>

2016-ban a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya Hollandiában volt messze a legmagasabb (46,6%), majd Ausztria, Németország, Belgium, az Egyesült Királyság, Svédország, Dánia és Írország következett, amely országokban a részmunkaidős foglalkoztatás a foglalkoztatottak több mint ötödét érintette.

Ezzel szemben a részmunkaidős foglalkoztatás viszonylag ritka volt Bulgáriában (a foglalkoztatottak 1,9%-a), továbbá Magyarországon, Horvátországban, a Cseh Köztársaságban és Szlovákiában (4,8% és 5,7% között).<sup>21</sup>

<sup>18</sup> [https://www.palyazat.gov.hu/szechenyi\\_2020](https://www.palyazat.gov.hu/szechenyi_2020) Letöltve: 2018. március 2.

<sup>19</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/hu](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/hu) Letöltés: 2018. március 2.

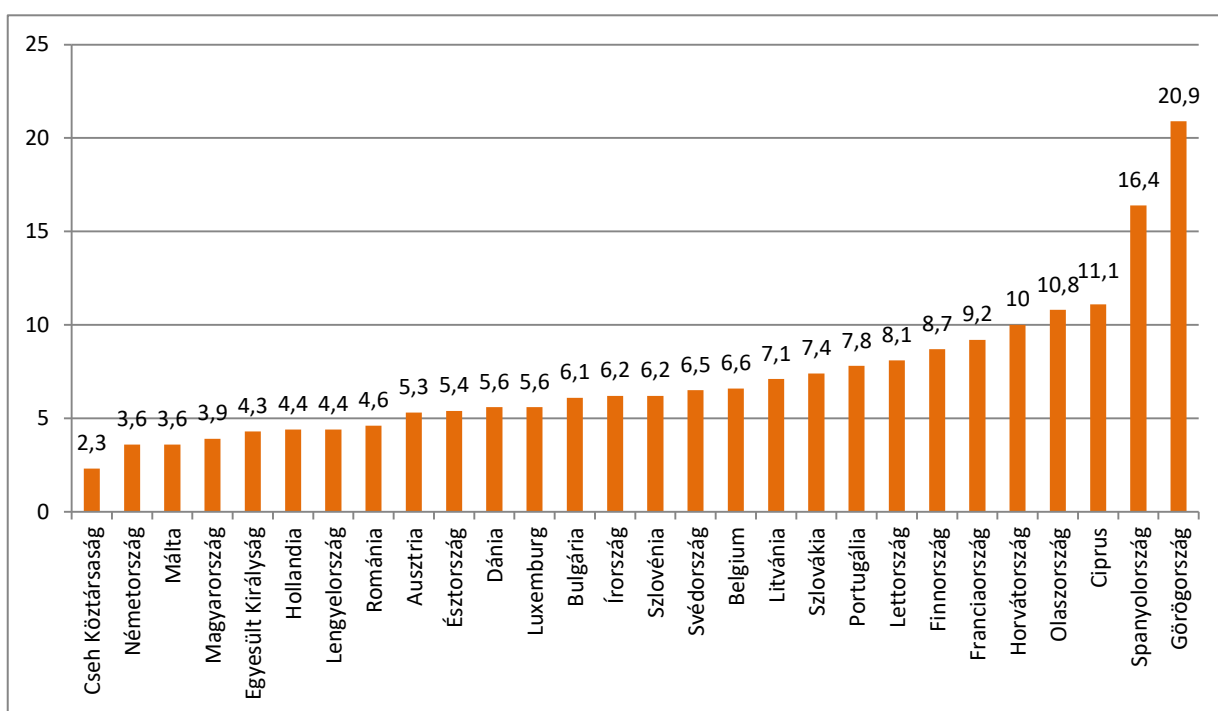
<sup>20</sup> U. o.

<sup>21</sup> U. o.

Az Európai Unió tagországait egyrészt konjunkturális, másrészt strukturális munkanélküliség jellemzi. Általános fogalomként és az összehasonlíthatóság érdekében – a nemzeti regiszterekhez köthető meghatározások mellett – az ILO ajánlást használjuk, mely szerint a munkanélküliség három kritérium egyidejű teljesülése esetén áll fenn.

Ennek megfelelően a munkaerő felvételben munkanélküliek azok a személyek, akik: a vonatkozási héten nem dolgoztak, és nincs is olyan munkájuk, amelytől átmenetileg távol voltak; aktívan kerestek munkát a kikérdezést megelőző négy hétben; munkába tudnának állni két héten belül, ha találnának megfelelő munkát (rendelkezésre állás).

5sz. ábra: A munkanélküliség arányai az Európai Unió 28 tagállamában 2017. december, %



Forrás: <http://ec.europa.eu/eurostat> Letöltve: 2018. január 20

A regisztrált munkanélküliek megítélése országonként eltérő. A nyilvántartásba vétel általában előfeltétele annak, hogy valaki munkanélküli-ellátásban részesülhessen. Így például a német munkaügyi szervezetnél is különválasztják a munkanélküli és az álláskereső fogalmát. Munkanélküli személynek az tekinthető, aki időszakosan nem foglalkoztatott, biztosított foglalkoztatási formát keres, álláshelyre kiközvetíthető, illetve magát a munkaügyi kirendeltségen munkanélküliként regisztráltatta. Álláskereső az is lehet, aki munkaviszonyban áll vagy szolgáltatást szeretne igénybe venni munkára kész állapotának elérésére. A strukturális munkanélküliség okai az alacsony iskolai végzettségben, a tartós akadályozottságban (megváltozott munkaképességű álláskereső személyek) és a nagyszámú menekült munkaerőpiaci megjelenésében keresendő. A fenti ábrából kitűnik, hogy a legmagasabb munkanélküliségi ráták a dél-európai országokban (Spanyolország 16,4%, Görögország) vannak, míg Magyarországon ugyanezen arány 3,9%-ot tesz ki.



### 3.2.2. Munkaerőpiac Magyarországon

Foglalkoztatottnak tekintendő az, aki a vonatkozási héten, legalább egy óra, jövedelmet biztosító munkát végzett, vagy munkájától csak átmenetileg, meghatározott okból (pl. szabadság, betegség stb.) volt távol. Jövedelmet biztosító munkának számít minden olyan tevékenység, amely pénzjövedelmet eredményez, vagy természetbeni juttatást biztosít, ideértve azt is – amelyet egy később realizálható jövedelem érdekében végzett az érintett. Ugyancsak idetartozik – segítő családtagként – a háztartáshoz tartozó gazdaság, vállalkozás jövedelmének növelése érdekében végzett munka is.<sup>22</sup>

Munkanélküli az a személy, akire a következő kritériumok egyidejűleg teljesülnek:

- az adott héten nem dolgozott, és nincs olyan munkája, amelytől átmenetileg távol volt,
- aktívan keresett munkát a kikérdezést megelőző négy hét folyamán,
- rendelkezésre áll, azaz két héten belül munkába tudna állni, ha találna megfelelő állást.

A foglalkoztatás bővülés 2011-ben vette kezdetét, azóta folyamatos a foglalkoztatási aránynövekedés. A folyamatok kedvező alakulásában szerepet játszott – a gazdasági reálfolyamatok pozitív kimenetele miatt – a versenyszféra munkaerő-feltevő képességének javulása, a közfoglalkoztatás kiterjesztése, valamint a munkavállalási célú migráció – csak részben számszerűsíthető – intenzitása. Továbbá közrejátszhattak olyan adminisztratív intézkedések is, mint a nyugdíjkorhatár folyamatos emelése (így minden évben többen maradnak benn a munkaerőpiacon, ellensúlyozva az oda belépő korosztályok kisebb létszámából fakadó forrás-szűkülést), vagy az inaktívakat érintő célzott foglalkoztatási intézkedések. Mindennek következtében a magyar munkaerőpiac egyre több területén jelentkezik munkaerőhiány, ami olyan nemzetgazdasági szegmenseket érint, mint a kereskedelem, a vendéglátás, vagy a lakáspiac fellendüléséből profitáló építőipar. 2017-ben a 15–64 éves népesség foglalkoztatási aránya 68,2%-ot tett ki. Az üres álláshelyek száma és aránya folyamatosan emelkedett. 2017-ben – a becslült adatokkal együtt – a nemzetgazdaság egészét 23%-os bővülés jellemezte, így átlagosan mintegy 68,1 ezer betöltetlen álláshely volt. A versenyszférában 49,7 ezer üres álláshely volt.<sup>23</sup>

Összességében a foglalkoztatás bővülése jelentős állami szerepvállalás is segítette, melynek két lényeges eleme a közfoglalkoztatás valamint a Munkahelyvédelmi Akcióterv voltak. A közfoglalkoztatás a teljes bővülés mintegy negyedét kiteve, elsősorban az alacsonyabb végzettséggel rendelkezők munkaerő-piaci helyzetét javította.

<sup>22</sup> <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1803m.pdf> Letöltve 2018. március 25.

<sup>23</sup> Magyarország 2017. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest <http://www.ksh.hu> Letöltés ideje: 2018. március 25.

6 sz. táblázat: A foglalkoztatottak számának alakulása 2008-2017 között

Év	Foglalkoztatottak	Munkanélküliek	Gazdaságilag aktívak	Gazdaságilag nem aktívak	15-64 éves népesség
2008	3848,3	325,9	4144,0	2627,7	6771,6
2009	3747,8	417,5	4134,8	2619,0	6753,8
2010	3732,4	469,2	4170,6	2565,5	6736,0
2011	3759,0	465,7	4190,0	2528,5	6718,5
2012	3827,2	472,2	4264,9	2429,2	6694,1
2013	3892,8	440,2	4300,2	2346,6	6646,8
2014	4100,8	342,7	4412,6	2175,1	6587,7
2015	4210,5	307,0	4482,7	2047,7	6530,4
2016	4351,6	233,9	4543,2	1934,7	6477,9
2017	4421,4	191,5	4564,9	1850,3	6415,2

Forrás: <https://www.ksh.hu> Saját szerkesztés

A potenciális munkaerő-tartalék szegmensének szűkülése a munkaerőpiaci kínálat minőségét és mennyiségét is befolyásolja. A nemzetközileg meghatározott definíció szerint mindhárom munkaerőpiaci alapkategóriából (foglalkoztatott, munkanélküli, inaktív) bizonyos csoportok idetartoznak. A foglalkoztatottak közül az alulfoglalkoztatottakat és a közfoglalkoztatottakat soroljuk ide.

- Alulfoglalkoztatottak azok a részmunkaidős (pl. nyugdíj vagy gyermekgondozás, betegápolás mellett) munkavállalók, akik nem találtak teljes munkaidős állást maguknak. Az alulfoglalkoztatottakkal párhuzamosan az elmúlt években egyre csökkent a részmunkaidőben foglalkoztatottak száma és aránya is. Utóbbiak 2017-ben a 15–74 éves foglalkoztatottak 4,8%-át 213 ezer főt tett ki tették ki.<sup>24</sup>
- Jelentős munkaerő-tartalékot képeznek a közfoglalkoztatottak. Sajátos helyet foglal el a közfoglalkoztatás, ami részben kényszermegoldás (a „normál” munkavégzést helyettesítő foglalkoztatási forma), részben (a munkanélküli-ellátáshoz való hozzáférés előfeltételeként) a munkanélküliség kezelésére szolgáló eszközrendszer. 2016-tól célként fogalmazódott meg, hogy a közfoglalkoztatottakat elsősorban az elsődleges munkaerőpiac felé kell elmozdítani. Ennek hatása 2017-ben már látható, létszámuk – az intézményi-munkaügyi statisztika adatai szerint – egy év alatt 38 ezer fővel csökkent.
- A munkaerő-tartalék legszélesebb – ugyanakkor egyre szűkülő – rétegét a munkanélküliek jelentik. 2017-ben a 15–74 éves népességen belül 192 ezren voltak, számuk egy év alatt 43 ezer fővel lett kevesebb.<sup>25</sup>

A fenti struktúrába nem tartoznak bele a külföldön dolgozó magyar munkavállalók, amelyek a KSH kutatása szerint 335 ezer olyan 18–49 éves személy szerepelt 2013 elején a nyilvántartásban, aki életvitelszerűen nem Magyarországon élt.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Magyarország 2017.

<sup>25</sup> Forrás: [www.parlament.hu/irom41/00208/00208.pdf](http://www.parlament.hu/irom41/00208/00208.pdf) Letöltve 2018. május 10.

<sup>26</sup> Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/szolgaltatasok/sajtoszoba/seemig\\_sajto\\_reszletes.pdf](https://www.ksh.hu/docs/szolgaltatasok/sajtoszoba/seemig_sajto_reszletes.pdf) Letöltve 2018. május 10.

7sz. táblázat A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok  
FEOR08 szerint/ ezer fő

FEOR 08/év	2013	2014	2015	2016	2017
Gazdasági, igazgatási, érdek-képviselői vezetők, törvényhozók	184,9	200,2	198,9	202,6	203,4
Felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások	636,4	647,7	668,9	664,7	657,5
Egyéb felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások	627,9	664,5	675,4	707,5	730,7
Irodai és ügyviteli (ügyfélkapcsolati) foglalkozások	264,3	286,7	296,2	303,5	300,3
Szellemi foglalkozások összesen	1713,5	1799,1	1839,4	1878,3	1891,9
Kereskedelmi és szolgáltatási foglalkozások	597,7	610,3	634,5	646,4	650,3
Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások	95,5	97,7	108,7	126,5	129,3
Ipari és építőipari foglalkozások	555,4	585,9	601,6	596,3	620,9
Gépkezelők, összeszerelők, járművezetők	528,0	550,4	553,1	607,8	635,5
Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	387,0	427,6	455,2	481,8	479,9
Fizikai foglalkozások összesen	2163,6	2272,0	2353,1	2458,7	2515,9
Fegyveres szervek foglalkozásai	13,2	14,2	11,2	11,2	13,6
Foglalkoztatottak összesen	3892,8	4100,8	4210,5	4351,6	4421,4

Forrás: <https://www.ksh.hu>

Az átlagéletkor a gazdasági, igazgatási, érdekképviselői vezetők, törvényhozók főcsoportban volt a legmagasabb, közel 45,5 év, amit a mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások követtek 44,7 évvel. A fegyveres szervek foglalkozásai főcsoportjában dolgozók átlagosan a legfiatalabbak, 37,7 évesek.

A foglalkoztatottak körében az iskolázottság szintje tovább javult 2011 és 2016 között: az érettségivel nem rendelkező középfokú végzettségűek (jellemzően szakmunkások) aránya kissé csökkent, 26%-ra csökkent, az érettségizettek aránya változatlanul 35% volt, a felsőfokú végzettséggel rendelkezőké csekély mértékben, 27%-ra nőtt.

A közigazgatásban dolgozók között az átlagosnál gyakoribbak voltak az egyéb, felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások és különösen a szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások, ez utóbbi a közfoglalkoztatás elterjedésének eredményeként magyarázható, hiszen ebben a foglalkoztatási formában jellemzően önkormányzatok, költségvetési szervek a munkaadók. 2011 és 2016 között nőtt a közigazgatás területén a szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások részaránya.

A foglalkoztatottság az iskolázottság szint emelkedésével növekszik, míg a munkanélküliek aránya csökken. 2016-ban a 1,4 millió aktív korú diplomás 83%-a volt foglalkoztatott, ami a legmagasabb foglalkoztatottsági arány a különböző iskolai végzettségi csoportok között.<sup>27</sup>

A következő táblázat azt mutatja, hogy a FEOR08 alapján a közigazgatásban dolgozók aránya mekkora a nemzetgazdasági rátákhoz képest. Az adatokat fenntartással kell kezelni,

<sup>27</sup> Mikrocenzus 2016. <https://www.ksh.hu/>

mivel tartalmazza a közfoglalkoztatásban résztvevőket is. Ebből adódhat, hogy a szakképzettséget nem igénylő területeken igen magas a foglalkoztatottak aránya.

8 sz. táblázat A nemzetgazdaság egészében és a közigazgatásban dolgozók megoszlása foglalkozási főcsoport szerint 2011-2016/%

Foglalkoztatási főcsoport	2011		2016	
	nemzetgazdaság összesen	ebből: közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás	nemzetgazdaság összesen	ebből: közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás
Gazdasági, igazgatási, érdekképviseleti vezetők, törvényhozók	5,1	5,3	5,0	3,8
Felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások	15,9	15,7	18,2	15,0
Egyéb felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások	17,2	26,3	16,4	19,5
Irodai és ügyviteli (ügyfélkapcsolati) foglalkozások	6,6	8,2	6,2	7,1
Kereskedelmi és szolgáltatási foglalkozások	16,1	14,8	15,0	13,0
Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások	2,8	1,4	3,5	5,7
Ipari és építőipari foglalkozások	14,0	3,2	13,9	4,1
Gépkezelők, összeszerelők, járművezetők	12,1	2,1	11,4	2,2
Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	9,7	17,5	10,0	26,1
Fegyveres szervek foglalkozásai	0,5	5,4	0,4	3,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: <http://www.ksh.hu>

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatrendszere a regisztrált álláskeresők számát, munkaerőpiaci pozícióit rögzíti havi és éves bontásokban. Felméréseiben megjeleníti az álláskeresők havi számát, összetételét, a gazdaságilag aktív népességhez viszonyított arányát; a ki- és belépési forgalmat; a munkaerőpiaci programokat; az álláskeresők ellátási formák szerinti összetételét, a strukturális egyensúlytalanságok adatait, a bejelentett üres álláshelyek jellemzőit.

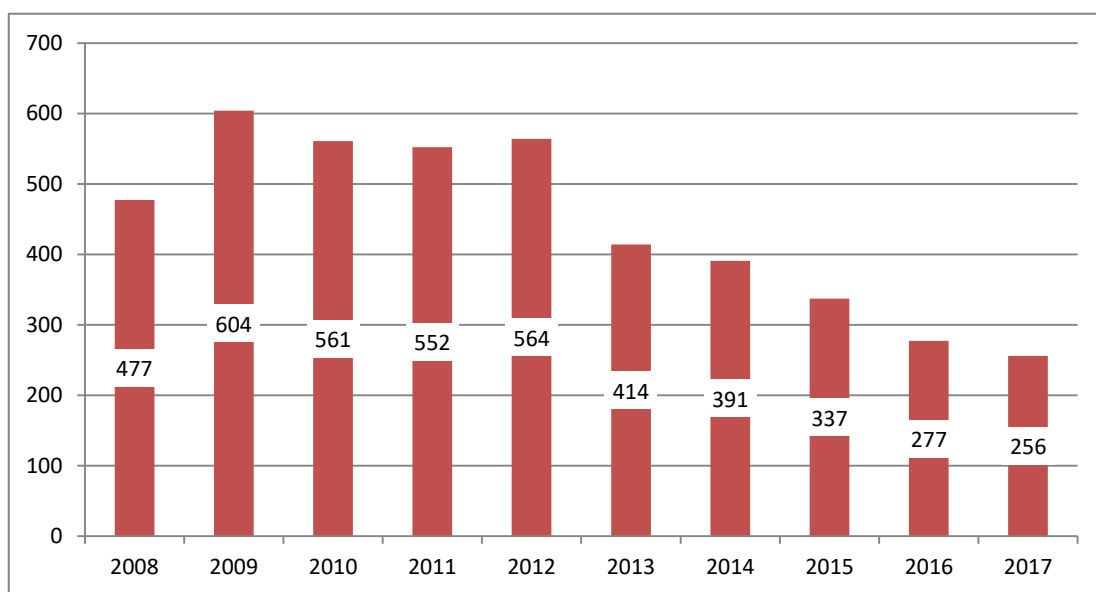
Fogalmi rendszerében:

- Nyilvántartott álláskereső az a személy, aki a munkaviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel rendelkezik, és oktatási intézmény nappali tagozatán nem folytat tanulmányokat, és öregségi nyugdíjra nem jogosult, rehabilitációs járadékban, valamint megváltozott munkaképességű személyek ellátásában nem részesül, és az alkalmi foglalkoztatásnak minősülő munkaviszony kivételével munkaviszonyban nem áll és egyéb kereső tevékenységet sem

folytat, és elhelyezkedése érdekében az illetékes kirendeltséggel együttműködik, és akit az illetékes kirendeltség álláskeresőként nyilvántart.

- Nyilvántartott pályakezdő álláskereső: az a személy, aki a 25. életévét – felsőfokú végzettséggel rendelkező esetén 30. életévét – nem töltötte be, a munkaviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel rendelkezik, az illetékes kirendeltség által nyilvántartott álláskereső, aki tanulmányai befejezését követően álláskeresési támogatásra nem szerzett jogosultságot.
- Álláskeresési járadékban részesülők: a nyilvántartott álláskeresők közül azok, akik álláskeresővé válásukat megelőzően járulékfizetési kötelezettségüknek eleget tettek, és így a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvényben meghatározottak szerint álláskeresési járadék folyósítására jogosultságot szereztek. A jogszabály 2005. november 1-jei változása 2006. január 1-jétől lehetővé teszi volt vállalkozók belépését is. 2011. szeptember 1-jétől megváltoztak az álláskeresési járadék megállapításának, folyósításának feltételei.<sup>28</sup>

9 sz. ábra: A regisztrált álláskeresők számának alakulása Magyarországon 2008-2017 között/ezer főben



Forrás: <https://nfsz.munka.hu> saját szerkesztés

Az álláskeresők között a 2017. évi decemberi zárónapon 124,1 ezer férfi és 130,7 ezer nő szerepelt, arányuk 48,7-51,3% volt. Iskolai végzettség tekintetében a legfeljebb általános iskolát végzettek 112,5 ezres létszáma az álláskeresőkön belül 44,1%-ot jelentett a vizsgált hónapban. Középfokú iskolai végzettséggel 128,2 ezer fő (50,3%), felsőfokú végzettséggel 14,1 ezer fő (5,5%) rendelkezett. A középfokú végzettséggel rendelkezők 52,1%-a végzett szakiskolát vagy szakmunkásképzőt, 24,1%-a szakközépiskolát végzett, 4,2%-a technikumi, 19,6%-

<sup>28</sup> <https://nfsz.munka.hu> Letöltve: 2018. március 25.

a gimnáziumi végzettséggel bírt. Pénzbeli ellátásra 141,3 ezer álláskereső volt jogosult, akiknek 43,2 százaléka álláskeresési ellátásban, a többiek (56,8%) pedig szociális jellegű támogatásban részesültek. Az álláskeresők közel fele (44,6%) semmilyen pénzbeli támogatást nem kapott. Jelentősek a regionális különbségek. Országosan a nyilvántartott álláskeresők aránya 2017-ben a gazdaságilag aktív népességhez viszonyítva 5,6% volt, a munkavállalási korú népességhez mért relatív ráta pedig 3,7%-os értéket mutatott.

A legalacsonyabb értékekkel továbbra is Győr-Moson-Sopron megye (1,4%) rendelkezett, emellett megemlíthető még a kedvező munkaerőpiaci mutatókkal rendelkező területek között Budapest, Komárom-Esztergom és Pest megye is. Regionális szinten három olyan régió van, ahol az álláskeresők aránya meghaladja az országos átlagot. Az egyik Észak-Magyarország, ahol a munkanélküliség rátája eléri a 11,1%-ot Észak-Alföldön a 9,8%-ot és Dél-Dunántúlon a 8,4%-ot.<sup>29</sup>

### **3.2.3. A hazai munkaerőpiac eszközrendszere**

A munkaerőpiaci politikák a munkaerőpiac működésébe történő olyan kormányzati, szakpolitikai beavatkozások, amelyek célja a piac működésének hatékonytá tétele, az egyensúlytalanságok korrigálása, és amelyek megkülönböztethetőek az általános foglalkoztatáspolitikai intézkedésektől abban, hogy szelektíven, azaz csak a munkaerőpiac bizonyos kedvezményezett csoportjaira vonatkoznak. Ebben az értelemben kormányzati, szakpolitikai beavatkozásnak számítanak azok az intézkedések, amelyek kiadásokat vonnak maguk után – akár tényleges kifizetések, akár elmaradó állami bevételek (adókedvezmény, csökkentett társadalombiztosítási hozzájárulás, vagy egyéb befizetésre adott kedvezmény) formájában.<sup>30</sup>

- Eszközök az olyan munkaerőpiaci beavatkozások, amelyek nem a résztvevők álláskereséséhez kapcsolódnak, és amelyeknél a részvétel általában megváltoztatja a résztvevők munkaerőpiaci státuszát. Az a tevékenység, amely nem eredményezi a munkaerőpiaci státusz megváltozását, akkor tekinthető eszköznek, ha a beavatkozás eleget tesz a következő követelményeknek: nem álláskeresési célú, teljes vagy jelentős részdíós elfoglaltságot jelentő, ellenőrzött tevékenység egy hosszabb időszakban; amely javítja a résztvevők szakmai képzettségét, vagy amely ösztönzi az állásvállalást vagy a foglalkoztatást (beleértve az ön-foglalkoztatást is).
- Támogatásoknak nevezhetjük azokat a beavatkozásokat, amelyek az egyéneknek munkaerőpiaci okok miatt közvetlen vagy közvetett pénzügyi segítséget nyújtanak, vagy kompenzálják azokat a személyeket, akik a munkaerőpiaci körülmények miatt hátrányos helyzetbe kerültek.

<sup>29</sup><https://nfsz.munka.hu> Letöltve 2018. március 25.

<sup>30</sup> <http://mek.oszk.hu/07400/07402/07402.pdf> Letöltve 2018. március 25.

– Szolgáltatások az olyan munkaerőpiaci beavatkozások, amelyek a résztvevők munkahelykereséséhez kapcsolódnak, és ahol a részvétel nem eredményezi a munkaerőpiaci státusz megváltozását. Szolgáltatások alatt értendők például Magyarországon a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) azon tevékenységei, amelyek csak közvetve kapcsolódnak a résztvevőkhöz. Ezek magukba foglalják a munkaközvetítést és egyéb, a munkáltatóknak nyújtott szolgáltatásokat, adminisztratív tevékenységeket, általános költségeket és más tevékenységeket az NFSZ feladatkörétől függően.<sup>31</sup>

A passzív munkaerőpiaci politika stabilizációs tényező, amennyiben a munkanélküliek számára biztosított ellátások csökkentik azt a kereset-kiesést, amit a munkanélküliség miatti munkajövedelem kiesése okozhat. Jövedelem pótlást kínál a munkanélkülieknek, anélkül, hogy előzőleg megkísérelné javítani munkaerőpiaci teljesítményüket. A hazai munkanélküliekre vonatkozó ellátórendszer alapvető jellemzője, hogy biztosítási szemléletű, azaz az érintettek befizetése alapján, meghatározott esemény bekövetkezte esetén és meghatározott időtartamig illeti meg bizonyos mértékű ellátás a munkanélkület. Hazai rendszerében az alábbi formák és kapcsolódó összegek jelennek meg 2018-ban.

*10 sz. táblázat: Álláskereső támogatása, keresetpótló juttatás összege Magyarországon 2018-ban*

Jogosultság	Ellátás összege
Álláskeresői járadék maximuma (folyósítási idő maximum 90 nap) 1991. évi IV. tv. 26. § (5)	munkaerőpiaci járulékalap 60%-a, legfeljebb a jogosultság kezdő napján hatályos minimálbér 100%-a: 138.000 Ft/hó 4600 Ft/nap
Nyugdíj előtti álláskeresői segély 1991. évi IV. tv. 30.§ (2)	a kérelem benyújtásának időpontjában hatályos minimálbér 40%-a: 55.200 Ft/hó 1840 Ft/nap (előbbi összegnél alacsonyabb járadékalap esetén a havi összeg a járadékalap 40%-a, a napi összeg pedig ennek harmincad része)
Keresetpótló juttatás 1991. évi IV. tv. 14. § (6)	a keresetpótló juttatás megállapításakor hatályos közfoglalkoztatási bér 60-100%-a közötti mértékben, mérlegelési jogkörben megállapított összeg: 48.918 Ft/hó – 81.530 Ft/hó

Forrás: <http://www.kormany.hu>

A munkaerő-kínálat bővítésének elsődleges eszközét az aktív munkaerőpiaci politikák jelentik. Az aktív munkaerőpiaci politikák azokat a szolgáltatásokat, ösztönzőket és támogatásokat jelentik, amelyeket az állam elsősorban a munkanélküli személyek számára nyújt álláskeresőik, újbóli elhelyezkedésük segítése és ösztönzése, foglalkoztathatóságuk javítása és a pénzbeli ellátások igénybevételi idejének csökkentése érdekében.

Emellett fontos szerepet játszanak az aktivitás, a munkaerőpiachoz való kötődés megőrzésében, a munkaerőpiacon belüli átmenetek, státusváltások kezelésében, miközben a foglalkoztatási támogatások rendszerén keresztül lehetővé teszik a vállalkozások számára a munkaerő-

<sup>31</sup> Szellő, Nemeskéri (2018b) 209-250. p.

költségek mérséklését. Az aktív munkaerőpiaci politikák legfontosabb üzenete az, hogy a munkanélküli egyén felelőssége, hogy aktívan állást keressen, s ehhez ad segítséget az állam szolgáltatások és támogatások formájában. Aktivizáló eszközök: az álláskereső munkába lépését közvetlenül elősegítő szolgáltatások (közvetítés, tanácsadás, képzések és tréningek), valamint a regisztrált álláskereső foglalkoztatását vállaló munkáltatóknak nyújtott támogatások (munkahelymegtartó és munkahelyteremtő támogatások, bértámogatások, közfoglalkoztatási programok finanszírozása, illetve ide sorolhatjuk a vállalkozóvá, önfoglalkoztatóvá válás támogatásait is). Az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközökre értelmezett aktiválási ráta 2016-ban 46,2 százalékos volt.<sup>32</sup>

*11 sz. táblázat: Egyes foglalkoztatáspolitikai támogatások létszámadatai hazánkban 2015-2016 évben/fő*

Megnevezés	2015	2016
Foglalkoztatást elősegítő képzés támogatása	31 096	23 467
Munkaviszonyban állók képzési támogatása	1547	2493
Álláskereső klubban való részvétel idejére keresetpótló juttatás	65	27
Bértámogatás	11 538	10 865
Bérlétségtámogatás	59 583	71 085
Álláskereső vállalkozóvá válását elősegítő támogatások	4882	7175
Mobilitási támogatások	3249	3159
Munkahelymegőrzés, munkahelyteremtés	19 269	14 290
Aktív eszközök összesen	131 229	132 561
Hosszabb időtartamú közfoglalkoztatás támogatása	74 903	95 662
Országos közfoglalkoztatási program támogatása	41 429	42 854
Kistérségi startmunka mintaprogram támogatása	91 795	84 953
Közfoglalkoztatás összesen	208 127	223 470
Mindösszesen	339 356	1

Forrás: Gedei H. 2017

### **3.2.4. A munkaerőpiac és HR-kapcsolata**

Mind a közszolgáltató szervezeteknek, mind pedig a versenyszférának HR-munkájuk során alapvető (direkt) kapcsolata van olyan munkaerő-közvetítő szervezetekkel, amelyek biztosítani tudják munkaerőpiaci igényeik összehangolását.

Az NFSZ szolgáltató alapegységei jelenleg a járási hivatalok foglalkoztatási osztályai, melyek munkaerőpiaci alapszolgáltatásként látják el a munkaközvetítői tevékenységet. Az álláskereső ismerete mellett alapja a rendszeres munkáltatói kapcsolattartás, amelynek lényege:

- A munkaadók rendszeres tájékoztatása a profiljukba tartozó szabad munkaerő számáról, összetételéről, a főbb munkaerőpiaci folyamatokról, az elérhető szolgáltatásokról és támogatásokról.
- Meghatározott feltételek esetén a munkaadói igények gyors és szakszerű kielégítése, a szükséges munkaerő kiválasztása, szűrése, felkészítése a munkavállalásra.

<sup>32</sup> Gedei (2017) 40 p.



– Igény esetén – a rendelkezésre álló forrásokra is tekintettel – a munkavállalók betanító illetve szakképzése.<sup>33</sup>

Az NFSZ toborzást segítő tevékenysége a munkaközvetítés, amely a munkát keresők és állást kínáló formális találkozását segíti elő annak érdekében, hogy közöttük foglalkoztatásra irányuló jogviszony jöjjön létre. Ennek során a szolgáltató tájékoztatást nyújt a munkát keresőknek az üres álláshelyekről, illetve a munkáltatóknak, az azok betöltésére javasolt személyekről, kapcsolatukat kezdeményezi, és az elhelyezkedésben közreműködik. A munkaközvetítés során fontos a foglalkoztatással kapcsolatos akadályozó körülmények feltárása (iskolai végzettség, szakképzettség, korábban betöltött munkakörök, szakmai gyakorlat, lakóhely, tartózkodási hely, munkaképesség, családi problémák stb.), az álláskereső számára megfelelő munkalehetőségek fő jellemzőiről való tájékoztatás, így különösen a foglalkoztatás helyéről, idejéről, a munkarendről, továbbá a kereseti lehetőségről. Mindezt egyeztetve az álláskereső egyéni elképzeléseivel és terveivel. Ugyanakkor a munkaközvetítés egy sajátos érdekviszonyt is feltételez. A nyílt piacon működő munkáltatók elsődleges érdeke, igénye a szakpolitikai szervezetek szolgáltatásaival kapcsolatban, hogy rövid idő alatt minőségi munkaerőt közvetítsen számára, a munkaerő foglalkoztatásához rugalmas anyagi támogatást nyújtson, illetve segítséget kapjon a jogszabályok értelmezéséhez, alkalmazásához. Naprakész munkaerőpiaci információkat vár, és azt, hogy támogatást kapjon a munkaviszonyos képzésekhez. Az álláskereső érdeke, hogy számára a lehető legtöbb juttatásért, és a legjobb körülmények között vállaljon munkát.<sup>34</sup> Az NFSZ módszertanában 2005-től kezdődött el egy kompetencialapú közvetítői szemlélet, amelynek alapját a profiling rendszer biztosítja. A profiling, mint ügyfélkategorizálási rendszer, magában foglalja – a munkavállalás szempontjából releváns – individuális és szakmai képességek, kompetenciák felmérését (vizsgálatát), és az eredmények szembesítését az adott térség munkaerő-piacának követelményeivel.

A profiling a korai beazonosítás módszere, arra szolgál, hogy statisztikai eszközökkel, majd a tanácsadói beszélgetés során az ügyféllel kapcsolatosan szerzett szubjektív szempontokat értékelve kimutassák, hogy az adott személy nagy valószínűséggel tartós álláskeresővé válik-e vagy sem. Tulajdonképpen egy kockázatelemezés, amelynél a kockázati faktor azt mutatja meg, hogy az álláskeresőknél, illetve azok egy csoportjánál mekkora a kockázata a tartós álláskeresővé válásnak.

A magán-munkaközvetítői tevékenységet a munkaerő-kölcsönzési és a magán-munkaközvetítői tevékenység nyilvántartásba vételéről és folytatásának feltételeiről szóló 118/2001. (VI. 30.) Korm. rendelet szabályozza. A meghatározottak szerinti olyan szolgáltatások összessége,

---

<sup>33</sup> Sebők - Szellő (2018): 350. p.

<sup>34</sup> U. o.

amely arra irányul, hogy elősegítse a munkát keresők és a munkát kínálók találkozását foglalkoztatásra irányuló jogviszony létesítése céljából, ideértve a magyar állampolgárok külföldre, a külföldi állampolgárok Magyarországra való közvetítését is. A munkaerő-kölcsönzés: az a tevékenység, amelynek keretében a kölcsönbeadó a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi (kölcsönzés). E folyamatban

- a kölcsönbeadó: az a munkáltató, aki a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót a kölcsönvevő irányítása alatt munkavégzésre, kölcsönzés keretében a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi,
- a kölcsönvevő: az a munkáltató, akinek irányítása alatt a munkavállaló ideiglenesen munkát végez,
- a kölcsönzött munkavállaló: a kölcsönbeadóval kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállaló, akivel szemben a kikölcsönzés alatt a munkáltatói jogokat a kölcsönbeadó és a kölcsönvevő megosztva gyakorolja,
- a kikölcsönzés: a munkavállaló által a kölcsönvevő részére történő munkavégzés.<sup>35</sup>

A fentiek mellett lényegesek azok az eszközök, amelyek a HR-munkát és a munkaerőpiacot közvetve összekötik. Tapasztalataim szerint, ilyenek:

- a szervezeti brand építés,
- a szellemileg és érzelmileg is támogató munkahelyi légkör kiépítése,
- új toborzási stratégiákat, új megközelítések kidolgozása,
- a humán és gépi erőforrások megfelelő egyensúlyának kialakítása,
- a rugalmasság és biztonság fejlesztése,
- az atipikus lehetőségek kihasználása,
- új kompetenciamérő eszközök alkalmazása.

A Randstad nemzetközi munkaerő-közvetítő és HR-cég vizsgálata a jövőbemutatóan a következőket fogalmazta meg.

- Központi szerepet fog játszani a coaching és a fejlesztés, amelynek célja a teljesítmény növelése. A tehetségek szűkössége és a digitalizációval megjelenő új készségekre való igény következtében a vállalatok gyakran saját munkatársaik továbbképzésével próbálják támogatni az új folyamataikat.

---

<sup>35</sup> Sebők - Szellő (2018): 351. p.

- A prediktív analízis<sup>36</sup> egyre fontosabb részévé válik a cégek HR-folyamatainak, hiszen olyan átfogó üzleti információkat, insightokat nyújt, amik segítik az emberi erőforrás hatékonyabb kezelését.
- Minden vállalatnak jobban kell összpontosítania a munkáltatói márkaépítésre, mivel a legjobb munkavállalók megszerzése egyre nehezebb feladat. Az álláskeresőknek sokkal több lehetőségük van, és sokkal könnyebben informálódhatnak leendő munkaadóikról. Ezért a cégeknek mindent meg kell tenniük, hogy a lehető legjobb fényben tüntessék fel magukat leendő kollégáik előtt.<sup>37</sup>

Megítélésem szerint a modern közszolgáltatásnak is fontos része lehet a branding. Egyrészt a „márka” befolyásolja a az ügyfélkapcsolatokat, a megelégedettséget. Másrészt pozitív vagy negatív hatást gyakorolhat a közszolgáltatásban dolgozók megtartására, az utánpótlás biztosítására.

### 3.2.5. Érdekegyeztetés

Néhány gondolat erejéig szólni kell az érdekegyeztetés kiemelt fontosságáról. A munkaügyi kapcsolatok lényege a munkaerőpiaci partnerek intézményesített együttműködése. A munkaügyi kapcsolatok célja az ütközés megelőzése, a kialakult ellentétek feloldása, a konszenzus-teremtés. A tartós konfliktus minkét fél számára veszteségeket okoz, ezért a két félnek csak egy közös célja lehet, az együttműködés, a megegyezés. A munkaügyi kapcsolatok középpontjában a munkaviszony keretében önállóságát elvesztett, „függőségbe került” munkavállaló áll: a munkavállalókra vonatkozó foglalkoztatási-, bér- és munkafeltételek (vagyis a munkaerő árának) szabályozása a kapcsolatrendszer célja. A munkaügyi kapcsolatok rendszere épp azért jött létre, hogy lehetőleg társadalmi és gazdasági károk nélkül meg tudjuk előzni, vagy fel tudjuk oldani ezt a konfliktust. Ehhez viszont fel kell oldani a kiinduló hatalmi aszimmetriát, egyenrangú felek, partnerek közötti kapcsolatrendszert kell létrehozni. Jogi szempontból „a szociális jogállamban a munkajog nem egyszerűen az egyéni munkavállaló ún. »védelmi joga«, hanem része a társadalom egészét átható szociális rendnek”.

Ez a szociális rend – éppen a magánautonómia maradéktalan érvényesülése érdekében – a szociális partnerek jogügyleti akaratszabadsága elé bizonyos korlátokat állít. A felek mozgásterének viszonylagos szűkülése azonban korántsem jelenti azt, hogy valamiféle visszatérés lenne a státuszjog irányába, sőt a státuszviszonyok tagadásának egyenesen szimptomája az állami beavatkozás viszonylagos erősödése.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> A prediktív elemzés statisztikai módszerek és modellek használata annak érdekében, hogy különböző digitális adatforrásokból hasznosítható megállapításokhoz jussunk, és ezek alapján a jövőbeli eseményeket prognosztizálni tudjuk (pl.: Big Data).

<sup>37</sup> <https://www.randstad.hu> Letöltve: 2018. március 30.

<sup>38</sup> Kiss Gy. (2005) 311. p.

Az érdekegyeztetés középpontjában a munkaerőpiac két szereplője együttműködésének fenntartása áll úgy, hogy általa a munkavállalók jövedelme, munkabiztonsága és a munkaadók emberi erőforrás- optimalizálási szempontjai is érvényesülnek. Az érdekviszonyok alapján strukturálhatjuk az érdekképviselési rendszert az alábbiak szerint:

- munkaadói szervezetek,
- kamarai szervezetek,
- munkavállalói szervezetek, szakszervezetek.

A munkaadói szervezetek: társadalmi-gazdasági funkciókat látnak el azáltal, hogy szerepet játszanak a munkafeltételek kialakításában, a jogszabályok előkészítésében az oktatásban, a társadalombiztosításban. Politikai-gazdasági szerepvállalásuk nyilvánul meg a munkáltatók közös érdekeinek képviselésében és a társadalmi párbeszédben. Fontos feladatuk a tagjaiknak nyújtott szolgáltatás, tanácsadás, információ átadás.<sup>39</sup>

A kamarai szervezetek az üzleti élet közös, általános érdekeit képviselik, konkrét ágazati-, szakmai-, munkáltatói és munkavállalói érdekképviselést nem látnak el. Feladataik közé tartoznak az érdekképviselés és érdekérvényesítés, a szolgáltatásnyújtás, és a működést, fejlődést segítő tevékenységek. A modern piacgazdaságok egy részében úgynevezett magánjogi kamarai szervezet működik, amely az adott ország egyesülési törvénye alapján jön létre, és elsősorban érdekképviselési feladatokat teljesít, képviseli a vállalkozók érdekeit a Parlament és a Kormány előtt, de ehhez a képviseléshez nem kapcsolódik törvényi felhatalmazás.<sup>40</sup>

A szakszervezetek a munkavállalók érdekeit képviselő tömörülések. A Munka Törvénykönyve szerint szakszervezetnek minősül minden szervezet, amelyet a munkavállalók hoznak létre azzal a céllal, hogy a munkavállalók munkaviszonnyal kapcsolatos érdekeit megvédjék, érvényesülésüket előmozdítsák. Legfontosabb jellemzőik az önkéntes tagság, az önkormányzatiság, a célorientáltság. Az egyes szakszervezetek csak a munkavállalók egy bizonyos körét fogadják tagjai közé, és azok érdekeit képviseli sok esetben akár más szakszervezetekkel szemben. A szakszervezetek szerveződhetnek szakmai-, ágazati- vállalati szinten.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> László Gy. (2007) 375 p.

<sup>40</sup> Móré M. (2018) 19-28. p

<sup>41</sup> U. o.

### 3.3. A közszolgáltatásban és a versenyszférában dolgozók száma, összetétele, tendenciák

Az előzőekben a foglalkoztatás FEOR szerinti alakulását mutattam be. A gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere a TEÁOR szerint az elmúlt tíz évben mindegyik szektorban a foglalkoztatottak száma jelentősen növekedett. Ez a növekedés az agráriumban 52 ezer, az ipari szektorban közel 150 ezer, míg a szolgáltatásban 371 ezer főt jelentett, utóbbinál újból meg kell jegyezni a közfoglalkoztatás létszámhúzó szerepét.<sup>42</sup> Az ágazati foglalkoztatási arányokat 2008-ban tekintve a mezőgazdaság 4,4%-ot, az ipar 32,2%-ot, a szolgáltatás 63,4%-ot képviselt. 2017-ben ezek az arányok lényegesen nem változtak 4,9% volt az agráriumban, 31,4% az iparban és 63,5% a szolgáltatás területén.

*12 sz. táblázat: A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok  
TEÁOR08 szerint/ ezer fő*

Év	Összesen/ezer fő	Mező- és erdőgazdálkodás	Ipari szektor	Szolgáltatás
2008	3848,3	168,1	1240,0	2440,2
2009	3747,8	174,9	1167,4	2405,6
2010	3732,4	172,8	1147,1	2412,4
2011	3759,0	184,6	1161,2	2413,2
2012	3827,2	192,7	1140,8	2493,8
2013	3892,8	184,6	1165,1	2543,1
2014	4100,8	189,6	1249,3	2646,2
2015	4210,5	203,2	1273,2	2727,3
2016	4351,6	217,0	1319,0	2812,2
2017	4421,4	220,0	1389,8	2811,5

Forrás: <https://www.ksh.hu> Saját szerkesztés

2017-ben a nemzetgazdaság szektorai közül a mezőgazdaságban, illetve az iparban és az építőiparban többen dolgoztak az egy évvel korábbinál, ugyanakkor a szolgáltatás területén a foglalkoztatottak száma lényegében nem változott. A 15–64 évesek 4,9%-a dolgozott az agráriumban, az ágazat 215 ezres létszáma egy év alatt 1,1%-kal bővült. Az iparban 1 millió 80 ezer főt foglalkoztatottak – a korcsoporthoz tartozók 25%-át –, 4,2%-kal többet a 2016. évinél. A legnagyobb ipari ágazatot, a feldolgozóipart szintén létszámnövekedés jellemezte. A szolgáltató szektor 2 millió 777 ezer fős létszáma – idetartozott a foglalkoztatottak 63%-a – gyakorlatilag megegyezett az előző évivel (–0,1%).

A piaci szolgáltatást végző ágakban részbeni növekedés és a jellemzően a közszolgáltatást ellátó területek egészében egyaránt kismértékű csökkenés volt tapasztalható. A KSH szerint

<sup>42</sup> A közfoglalkoztatásnak számos ellentmondása tapasztalható. Egyrészt kontra-produktív, másrészt erősíti az alulszegmentált munkaerőpiacot és „bezárja” a közfoglalkoztatottat.

(lásd s 13. sz. táblázatot) a közszolgáltatást ellátó területeket ellentétes folyamatok jellemezték: míg a humán-egészségügyi, szociális ellátásban a foglalkoztatottak száma meghaladta a 2016. évit, addig a közigazgatásban dolgozók létszáma csökkent.<sup>43</sup>

Korábban már jeleztem, hogy a közszolgálati szakmacsoportok közé a közigazgatás (állam és önkormányzati igazgatás köztisztviselői és egyéb foglalkoztatottai); a fegyveres és rendészeti szervek hivatásos állománya és más alkalmazottai; az igazságszolgáltatás teljes személyi állománya és más alkalmazottai; az állami és helyi önkormányzati költségvetési-közszolgáltatási intézmények közalkalmazottai (pl.: közegészségügy, közoktatás) tartoznak. A nyílt közszolgálati rendszerekben, a tisztviselő jogi státusza és alkalmazási feltételei kevésbé térnek el a magánszférában foglalkoztatottakétól, általában kötetlen – központilag jogi úton nem szabályozott – kiválasztást alkalmaznak. A közigazgatási szervek képességeik és a meghirdetett állás betöltéséhez szükséges háttérük alapján, a magánszektorban megszokott módokon választják ki a megfelelő munkaerőt. A jelentkezőknek az érintett közigazgatási szerv humánerőforrás-gazdálkodási hatásköreivel rendelkező vezetői, menedzserei által meghatározott követelményeknek kell megfelelniük. Itt a speciális képességek sokkal nagyobb szerepet játszanak, mint az életpályához megkívánt és előírt képesítés.<sup>44</sup> A szűkebben értelmezett közigazgatási szerveknél a dolgozók három típusa különböztethető meg: a kormánytisztviselők, az állami tisztviselők és köztisztviselők; a kormányzati ügykezelők, állami ügykezelők és közszolgálati ügykezelők; valamint a fizikai alkalmazottak. A kormánytisztviselők, állami tisztviselők és a köztisztviselők vagy vezetők, vagy nem vezetők lehetnek, de elsősorban ők azok, akik a közigazgatási szerv feladatait valósítják meg. A kormányzati, állami és közszolgálati ügykezelők legfontosabb feladata a kormánytisztviselők és köztisztviselők munkájának a támogatása. A fizikai alkalmazottakat (gépkocsivezetők, gondnokok stb.) egyik közszolgálati jogállási törvény sem tekinti a szűkebben vett közszolgálati réteghez tartozónak, annak ellenére, hogy ugyanazokban a szervezetekben dolgoznak, mint a tisztviselők vagy az ügykezelők.

A köztisztviselők és a közalkalmazottak létszámának vizsgálatához a KSH adatait vettem alapul, mivel ezek az idősorok tendenciákat tükröznek. A lenti táblában ugyan megjelenik a közfoglalkoztatottak nagy száma, de ezt most nem vizsgálom. Az adatokból az derül ki, hogy a köztisztviselők és közalkalmazottak száma 2008 és 2017 között 7800 fővel (10,3%) növekedett. A 13. sz. táblázatból látszik az is, hogy a közigazgatás átszervezése belső átcsoportosítással járt. A kormányhivatalok létrejöttével a köztisztviselők több mint a fele kormánytisztviselői státuszba került. A szervezet- és feladatrendszerben megvalósított átalakítások hatással

---

<sup>43</sup> <http://www.ksh.hu>

<sup>44</sup> György, Hazafi (szerk. 2018) 69. p.

voltak a személyi állomány stabilitására (nőtt a fluktuáció), átalakultak a munkaköri struktúrák.<sup>45</sup> A közalkalmazotti állományon belül 2017-ben az oktatásban 236 ezren, míg a humán-, egészségügyi, szociális szolgáltatások területén 158 ezren dolgoztak.

13 sz. táblázat: Köztisztviselők és közalkalmazottak létszáma a költségvetési intézményekben 2008-2017

Év	Alkalmazásban állók összesen	Alkalmazásban állók közfoglalkoztatottak nélkül	Ebből:			
			Kormány-tisztviselő	Köztisztviselő	Közalkalmazott összesen	Előzőből közalkalmazott szellemi
ezer fő						
2008	722,0	690,9	0	105,7	479,3	362,7
2009	747,9	686,9	0	108,6	470,0	358,2
2010	772,6	685,3	0	108,4	465,3	356,5
2011	734,6	676,0	62,7	46,7	453,2	348,9
2012	751,3	660,6	62,2	45,3	439,2	339,7
2013	786,1	671,1	75,6	34,3	443,5	345,6
2014	854,1	694,6	77,8	34,5	455,2	356,5
2015	868,2	698,5	78,9	34,5	458,9	360,1
2016	872,8	693,1	69,4	34,4	450,3	354,5
2017	842,4	698,7	43,0	33,1	457,3	358,8

Forrás: <https://www.ksh.hu>

A korosztályok megoszlása, illetve az idősebb generáció aránya tekintetében a versenyszféra és közsféra közelebb került egymáshoz. 2009-ben az 50–68 évesek aránya az összes foglalkoztatotthoz képest a versenyszférában 25,4%, a közsférában 32% volt. 2013-ban az előbbi 26,7%-ra emelkedett, az utóbbi viszont 28,5%-ra csökkent.

2014-ben az 50 év feletti személyi állomány aránya a kormányzati szolgálati/közszolgálati jogviszonyban álló személyi állományon belül 25,5%-os volt.<sup>46</sup>

2016-ban a közigazgatásban dolgozók átlagéletkora 42,4, az oktatásban 45,8 míg a humán-szolgáltatások, egészségügy területén 45,1 évet tett ki.<sup>47</sup>

Gellén Márton kutatása szerint a weberi közigazgatási modell tiszta formája a társadalom, illetőleg a piaci szféra többi részétől viszonylagosan elkülönült közigazgatási kar kiépítését tartotta szem előtt. Humánerőforrás- gazdálkodási rendszere arra a feltételezésre épült, hogy a közigazgatási szakma speciális tudást igényel, ami az élet egyéb területein nem megszerezhető, azokra nem átvihető, ennél fogva a közsféra és a magánsféra közötti mobilitás kivételesnek tekinthető. Gellén rámutat arra, hogy a közszférán belüli, illetve a közsféra-magánsféra közötti mobilitási hajlandóság mind a társadalmi státusz, mind a közszektor klaszterei (állami vállalatok, közigazgatás, közalkalmazotti szektor) alapján változik. A nagyobb munkaerőpiaci flexibilitás elsősorban a fővárosi, illetve a Pest megyei, magas státuszú alkalmazottakra jellemző. Emellett a mobilitás iránti motiváció az állami vállalati klaszterben alig érzékelhető, a

<sup>45</sup> Hazafi (2016) 92–105.

<sup>46</sup> U. o..

<sup>47</sup> <http://www.ksh.hu>

kormánytisztviselői mobilitás pedig szinte kizárólag a központi (vagy központilag szervezett területi) közigazgatáson belül jelentkezik.<sup>48</sup> Más munkaerőpiaci sajátosságok szempontjából is meghatározó a közszféra. Mivel a közszférában foglalkoztatottak között átlagon felüli a nők, a diplomások és az idősebbek aránya, a közszféra kereseti szintje, illetve annak hullámváltozásai erősen befolyásolják az általános béregyenlőtlenséget, a nemek és korcsoportok közötti kereseti különbségeket és a felsőoktatás megtérülési rátáját. Bár a közszféra ma már egyre kevésbé jelenti a „nyugdíjasállások” világát, még mindig viszonylag biztonságos, kiszámítható pályát kínál. Akár a köztisztviselői karban, akár a humányszolgáltatások területén hivatástudatot, elköteleződést követel az alkalmazottaktól, akik számára ez a társadalmi hasznosság érzetét nyújtja.<sup>49</sup>

Hazafi Zoltán szerint a folyamat sikeressége döntően attól függ, hogy a közigazgatásnak hogyan alakul a munkaerő-piaci versenyképessége, tud-e olyan munkavégzési feltételeket kínálni, amelyek alapján a tehetséges, magasan képzett szakemberek a közszolgálatot választják élethivatásuknak. A mindenkori munkaerőpiac viszonyaihoz igazodva kell ugyanis gondoskodnia arról, hogy a jelen és a jövőbeli feladatok ellátásához a kellő időben, a szükséges helyen és elegendő mennyiségben egyaránt rendelkezésre álljon a felkészült és elkötelezett munkaerő.

Szakács Gábor kutatási eredményei azt mutatják, hogy a közszolgálatban dolgozók jelentős hányada a biztonságot, az életen át tartó tisztességes foglalkoztatást és megélhetést preferálja.

A kutatás során használt mobilitási mutatók azt jelezték, hogy a közszolgálatot választók viszonylag fiatalon, kevés külső munkatapasztalattal kerülnek a rendszerbe, kevésbé tekinthetők mobilnak, nem szeretik az állandó munkakör- és munkahelyváltásokat, és inkább kiszámítható életpályát kívánnak maguknak.<sup>50</sup>

A fentiek mellett a közszolgálat nemcsak része a munkaerő-piacnak, hanem a verseny egyik szereplője is. A magánszektorral – esetenként a nonprofit szektorral – versenyez a minőségi munkaerő megszerzéséért. Egyes elemzések azt mutatták, hogy ebben a versenyben a közszolgálat egyre inkább alulmaradt.<sup>51</sup> A jól képzett szakemberek megnyerésében döntő szerepet játszik az anyagi megbecsülés, valamint a kiszámíthatóság és a pályabiztonság.

A legfontosabb döntési motivációk közé tartozik a versenyképes jövedelem, illetve az, hogy a kedvező jövedelmi pozíció mennyire lesz tartós, lehet-e arra hosszú távon egyéni vagy családi egzisztenciát alapozni.

---

<sup>48</sup> Gellén 37-47.

<sup>49</sup> Neumann J. <http://real.mtak.hu/17808/1/egyben.pdf> Letöltve 2018. január 21.

<sup>50</sup> Szakács (2013) 275 p.

<sup>51</sup> Hazafi (2015) 12-20. p



2017-ben a teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó keresete a vonatkozósi körbe tartozó szervezeteknél átlagosan 297 000 forint volt nemzetgazdasági szinten, az adókedvezmények nélküli nettó átlagkereset pedig 197 517 forint. 2016-hoz képest folyó áron egyaránt 13%-kal emelkedtek.

A szellemi munkakörben alkalmazásban állók átlagkeresete 32%-kal magasabb, a fizikaiaké 29%-kal alacsonyabb volt a nemzetgazdasági átlagnál. 2016-hoz képest arányaiban mind a szellemi, mind a fizikai foglalkozásúak esetében közeledett egymáshoz a verseny- és a közszféra alkalmazottainak átlagkeresete.

14 sz. táblázat: A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresete a nemzetgazdaságban 2017-ben

Ágazati kód	Gazdasági ág	Nettó bér/Ft
A	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	153 374
B	Bányászat, kőfejtés	221 435
C	Feldolgozóipar	207 399
D	Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	331 356
E	Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgyűjtés, szennykezelés	178 945
B+C+D+E	Ipar	209 970
F	Építőipar	151 302
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás	182 082
H	Szállítás, raktározás	185 872
I	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	126 008
J	Információ, kommunikáció	339 599
K	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	373 447
L	Ingatlanügyletek	187 199
M	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	287 172
N	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	163 638
Oa	Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	238 448
Pa	Oktatás	197 773
Qa	Humán-egészségügyi, szociális ellátás	123 050
	Ezen belül:	
QA	humán-egészségügyi ellátás	189 676
QB	szociális ellátás	88 589
R	Művészet, szórakoztatás, szabad idő	192 287
S	Egyéb szolgáltatás	162 235
Országos átlag:		197 516

Forrás: <https://www.ksh.hu>

A költségvetésben az átlagkereset változását számos tényező befolyásolta. A keresetek átlagának növekedéséhez hozzájárult, hogy az átlagosnál lényegesen alacsonyabb keresetű közfoglalkoztatottak száma a költségvetésben 20%-kal csökkent. Emellett a közszféra túlsúlyával jellemzett három nemzetgazdasági ágban – a közigazgatásban, az oktatásban és a humán egészségügyi, szociális ellátásban – a keresetek növekedésében néhány korábbi béremelés áthúzódó hatása, illetve 2017-ben hozott intézkedések is szerepet játszottak.

2018. májusban nemzetgazdasági szinten a bruttó átlagkereset 327 500 forint volt, 10,9%-kal magasabb, mint egy évvel korábban. 2018. január–májusban a bruttó átlagkereset 323 400 forint, a nettó átlagkereset 215 000 forint volt, mindkettő egyaránt 12,1%-kal nőtt az előző év

azonos időszakához viszonyítva. A növekedésre a minimálbér és a garantált bérminimum 8, illetve 12%-os emelése, a költségvetési szféra egyes területeit, továbbá bizonyos állami közszolgáltató cégek dolgozóit érintő keretrendezések voltak hatással.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> <https://www.ksh.hu>

## 4. Humánerőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban

Nemes Ferenc szerint az emberi erőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó átfogó stratégiák irányulhatnak a stabilitásra, a növekedésre és a visszavonuló/takarékoskodó HR-gazdálkodásra. A stabilitás stratégiáját választó szervezetek igen határozott és hosszútávra tervezett emberi erőforrás-gazdálkodást jelent. Ugyanakkor például egy válság hatására is elképzelhető stabilitási koncepció a munkaerő megtartása érdekében.

A növekedési stratégia (belső növekedés, piacfejlesztés, termékkorszerűsítés, egyesülés stb.), amely tervszerű létszámbővülést feltételez és előtérbe állítja a szakértői/fejlesztői HR-munkát. A visszavonuló/takarékoskodó stratégia, majdnem minden esetben létszámvesztéssel, csökkentéssel jár, azzal a kitételrel, hogy általában a nem jövedelmező, a nem jól teljesítő részlegek kerülnek bezárásra.<sup>1</sup>

Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) szervezeti jellemzői lehetnek: a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely és a belső tagozódás (a munkamegosztás mértéke és módja). A szervezeti hierarchiában elfoglalt helyet befolyásoló főbb tényezők: a szervezet mérete, a cég működési területe (szektor) és a tulajdonos. A belső strukturális tagozódás mértéke alapvetően a szervezeti egység méretétől függ.

Az adminisztratív és a tradicionális EEM funkciók gyakorlására specializálódott tudás, jártasság mellett hagyományosan igényelték a kapcsolatteremtési, tárgyalási, empátiás és a kommunikációs készségeket. A stratégiaalakításban, megvalósításban való részvétel, és a minőség-orientáció az üzleti, valamint a külső és belső ügyféligenyek megértésének, vizsgálatának generalista szemléletű készségeit várják el. Ehhez párosul a változás- és a tudásmenedzselésben való jártasság igénye.<sup>2</sup>

Az emberi erőforrás-menedzsment helyének, tevékenységének és szerepének meghatározásához a menedzsment folyamatából és tevékenységéből a legcélszerűbb kiindulni. A jól ismert menedzsmentfolyamatban és – funkciókban – tervezés, szervezés, személyes vezetés, ellenőrzés – rendre megtalálhatók az emberi erőforrás irányításával, vezetésével kapcsolatos feladatok. A korszerű emberi erőforrás-menedzsment az alábbi három lényeges tényezőben tér el korábbi formájától. fogalmazza meg Roóz József az Emberi erőforrás és munkaerőpiaci menedzsment című munkájában. E tényezők:

– Az emberi erőforrás-menedzsmentben a gazdasági dimenzió szerepe a meghatározó.

---

<sup>1</sup> Nemes (1994) 157 p.

<sup>2</sup> Karoliny, Poór (szerk. 2016) 610 p.

- Az emberi erőforrás-menedzsment szervesen beépül a szervezeti stratégiába, annak integráns része.
- Az emberi erőforrás-menedzsment szolgáltató, tanácsadó és koordináló funkció együttesen.

15sz. táblázat: A magán és a közszféra szervezeteinek tradicionális jellemzői

Jellemzők	Magánszféra	Közszféra
Főbb mozgatók	Piaci individuális választások, kínálat és árak, fogyasztói szemlélet, verseny.	Kollektív választás, szükségleti szempontok, állampolgári jogon járó juttatások.
Végcél	Fennmaradás a versenyben.	A társadalmi érdek érvényesítése.
Szervezeti jellemzők	Rugalmas, decentralizált, az elérendő célokra koncentrálnó szervezet.	Hierarchizált, bürokratikus, központosított szervezet.
Az alkalmazott elvárt magatartás	A célok megvalósítása, kritikus szemlélet, kreativitás.	A szabályok betartása, óvatosság, fegyelem.
Kontrolleszközök	Az elért eredményekhez kapcsolt pozitív ösztönzők.	A szabályok megszegéséhez kapcsolt negatív szankciók.
A vezetés	Előre tekintő, jövőt formáló, autonóm.	Az eredményeket nyomonkövető, reagáló, korlátozottan autonóm.
A tervezés szerepe a vezetési funkciók között	Kritikus, alapvető, állandó, sokdimenziós.	Marginális, mechanikus, alkalmoszerű.

Forrás: Karoliny M., Poór J. (szerk): Emberi erőforrás menedzsment

Az emberi erőforrás-menedzsment gazdasági dimenziója egyrészt a funkció értékalkotó, vagyongyarapító jellegére, a szervezet egészének sikerességéhez, eredményességéhez való hozzájárulására utal, másrészt pedig arra, hogy a funkció működésével kapcsolatban költségek merülnek fel és hasznok realizálódnak, tehát a kapott forrásaival gazdálkodnia kell. Az emberi erőforrás-menedzsment stratégiaalkotó tevékenysége más vállalati funkciókkal (a műszaki funkcióval, a pénzüggel, a kereskedelemmel stb.) együttműködve része a vállalat stratégiájának.<sup>3</sup>

Az emberi erőforrás-menedzsment szolgáltató, tanácsadó, koordináló szerepköre egyrészt kifejezi a funkció törzskari szervezeti jellegét, másfelől pedig arra is utal, hogy egyre inkább a vállalati, szervezeti vezetési kultúra szerves részévé válik.<sup>4</sup> Az emberi erőforrás-menedzsment mint funkció, illetve mint szervezeti egység szolgáltatást nyújt, irányt mutat (guidance), valamint tanácsokat ad a menedzsmentnek. Szolgáltató tevékenységének részét képezi, hogy segíti az első vonalbeli vezetést, a csoportok (teamek) vezetőit és az alkalmazottakat az emberi tényezővel kapcsolatos problémák megoldásában. Az iránymutatások az emberi erőforrás-politikára, a szükséges eljárások megfogalmazására, a törvények és rendelkezések végrehajtására terjednek ki. A tanácsadás az emberekkel való foglalkozás talán leglényegesebb aspektusa, és olyan témakörökre terjed ki, mint például a képzési szükségletek meghatározása, a toborzás lehetséges módszerei.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Roóz, Letöltve: 2018. február 3

<sup>4</sup>U. o.

<sup>5</sup> U. o.

A fejezetben döntően a közszolgáltatást vizsgálom, azonban néhány gondolat erejéig ki kell térni a versenyszférában alkalmazott módszerekre.

#### **4.1. A stratégiai alapú integrált humán erőforrás gazdálkodás**

A fejezetben döntően a közszolgáltatást vizsgálom, azonban néhány gondolat erejéig ki kell térni a versenyszférában alkalmazott módszerekre. A vállalati stratégia küldetése alapján a szervezeti célok kijelölése, az elérésüket szolgáló változatok kidolgozása, majd a választott változat megvalósításához kapcsolódó akciótervek kidolgozása. A politika a stratégiához kapcsolódó, a döntéseket segítő vezérlő elvek.

A humán stratégia a vállalati stratégia része, elemei: a humán erőforrás menedzsment céljainak megfogalmazása (pl. erőforrás-szükséglet előrejelzése), cselekvési változatok kidolgozása (az erőforrás-biztosítás lehetséges módozatainak felvázolása), a választott stratégia bevezetéséhez szükséges tevékenységek (utánpótlási terv, karriertervezés, képzési tervek készítése), és ellenőrzési módjának kijelölése.<sup>6</sup>

A humánpolitika jellemzői:

- Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeinek többsége nem a stratégia, hanem a humánpolitika kialakítására irányul.
- A politika a jövőbeli tevékenység meghatározására fókuszál. A politika keretet ad a cselekvésekhez, amelyet az egyes emberek saját belátásuk szerint alkalmaznak döntéseik során.
- Területei: foglalkoztatási feltételek (bér, juttatások, munkaértékelés elvei), a munkaerő-biztosítás elvei.
- Akkor tölti be szerepét, ha deklarált, mindenki ismeri, és ennek szellemében tevékenykedik.

Az 1980-as években fokozatosan erősödött az emberi erőforrás menedzsment szükségességének szemlélete. Felértékelődött a vállalatok értékesítési tevékenységével, a termékek marketingjével, a pénzügyekkel és a vállalat vezetésével (menedzsmentjével) foglalkozó munkatársak jelentősége. Ezek a folyamatok ugyanakkor a személyzeti adminisztratív munkánál magasabb, menedzsmentszintű tevékenységet kívánták.<sup>7</sup> A kilencvenes évek társadalmi, gazdasági változásai, a globalizáció, korszerűbb versenyképes szervezeti, gazdálkodási formák és új HR-funkciók kialakulását igényelte. A nemzetközi emberierőforrás-menedzsment megjelenését a globalizáció egyre nagyobb térhódításával megsokasodó nemzetközi vállalatok léte hívta életre, mivel a munkavállalók összetétele a leányvállalatok és kihelyezett központok elterjedésével multikulturálissá vált. Egyre nagyobb volt a külföldre kiküldöttek vagy áthelyezettek

<sup>6</sup> Gyökér I.(2014): <https://docplayer.hu/24857836-Emberi-eroforras-menedzsment.html>

<sup>7</sup> Szabó -Szakács (2016) 34. p.

aránya, amely hatalmas költségeket jelentett a vállalatoknak, ráadásul az ilyen munkavállalók integrációjából adódó plusz feladatok, nehézségek szintén a HR-terület fontosságára és jelentőségére irányította a figyelmet.<sup>8</sup> Ezt támasztja alá ezen időszakot vizsgáló „A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál” kutatás, mely szerint a HR a versenyszféra nemzetközi vállalatainál első számú stratégiai pozícióba került. A HR-részleg sem a hazai nagyvállalatoknál, sem a külföldi tulajdonú leányvállalatoknál nem vesztették el a funkciójukat. A vizsgálat alátámasztotta a saját és más hazai HR-műhelyek azon vélekedését, hogy az emberi erőforrások (a tudás, a képességek, a viselkedésmód) és menedzselésük a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételeivé váltak.<sup>9</sup>

A 2009. évi válság tovább erősítette a humán erőforrás fejlesztésének szükségességét. Ez az addigiaktól teljesen eltérő humán szervezeti struktúrát kívánt meg, új rendszerek kialakítására, módszerekre és együttműködésre volt szükség. Megjelennek a „hard és soft funkciók, amelyek célja, hogy a munkavállalói elkötelezettséget, valamint a szervezet rugalmassága és innovatív megoldásai révén az eredményességet javítsa.”<sup>10</sup>

#### **4.1.1. A stratégiai humán erőforrás-menedzsment (Strategic Human Resources Management/SHRM)**

Az SHRM alapfeladata, célja, hogy – a menedzsment hathatós közreműködésével – összhangot teremtsen egyrészt az elvégzendő feladatok, az ezekhez rendelt elvárások, követelmények, a teljesített munkáért járó ellenszolgáltatások (motiváció), másrészt a jelzett kihívásoknak leginkább megfelelni képes, felkészült, az elvárt kompetenciakészlettel rendelkező, magas teljesítmény nyújtására kész, kellően motivált és elkötelezett (lojális) munkavállalók biztosítása között. Következésképpen az emberierőforrás-gazdálkodás a stratégiai tervezéshez és a rendszerfejlesztéshez igazodva, a munkavégzési rendszerek emberi erőforrás biztosításának folyamatához tartozó humán funkciók segítségével a szervezetfejlesztési elveknek, a szervezeti kultúra által megjelenített értékrendnek, valamint a vezetés filozófiájának megfelelő technikákat, módszereket, megoldásokat alakít ki, illetve használ fel, mégpedig a szervezeti működés hatékonnyá tétele érdekében.<sup>11</sup>

Az emberierőforrás-gazdálkodásnak koordináló szerepet kell vállalnia a szervezeti kultúra megfelelő átalakításában, a minőségirányításban (biztosításban), a tudástranszferben, illetve

---

<sup>8</sup> U.o. 38-40. p.

<sup>9</sup> Poór J. (2009) 98-116. p.

<sup>10</sup> Szakács G.: <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szakacs-gabor-szemelyugyi-menedzsment.original.pdf> Letöltve: 2018. február 8.

<sup>11</sup> Révész - Horváth (2017) 108. p.

megosztásában, a tanuló szervezet megteremtésében, az innováció és a szervezeti kommunikáció működtetésében, az információáramlásban, a biztonsági, az IT-, valamint a logisztikai menedzsment együttműködésének elősegítésében és mindezek folyamatos fejlesztésében.<sup>12</sup>

Magyarország közszolgálati szervezetei változatos képet mutatnak az emberierőforrás-menedzsment tekintetében.

Vannak területek és szervek, ahol a humán tevékenység még jelenleg is a második, a személyzeti menedzsment szintjén helyezkedik el, és vannak olyan szervezetek is, ahol ez már a harmadik, az emberierőforrás-menedzsment szakaszába sorolható. A közszolgálati SHRM rendszermodelljének elemei a következők:

#### A külső környezet

- a társadalomban, a politikában, a kultúrában és a technológia területén bekövetkező változások, hangsúlyeltolódások;
- a közszolgálat egészét és az egyes szervezetek működését, ezen belül az emberierőforrás-gazdálkodást is befolyásoló jogrendszer és szabályozási környezet jellege, gyakori módosulásai;
- a globalizációból, a környezeti változásokból, az időközönként újraéledő gazdasági válságokból, a makrogazdaság helyzetéből, a munkaerőpiac folytonos mozgásából adódó és megoldásra váró kihívások;
- a közszolgálattal, valamint az egyes szervezetekkel kapcsolatban álló külső érintettek (stakeholderek) igényei és elvárásai, illetve a közszolgálatnak és szervezeteinek a külső érintettek felé irányuló igényei, elvárásai közötti egyensúly megteremtésének nehézségei;
- a stakeholder-egyensúly részeként kezelendő, a külső munkaügyi kapcsolatokban és az érdekegyeztetésben végbemenő változások által okozott, sok esetben előre nehezen kiszámítható fejlemények, hatások.

A belső környezet hatásai, amelyek jelentősebb része az úgynevezett kemény (hard) tényezők sorába tartozik – a rendszer kialakítása és működtetése során általában az alábbiakat célszerű figyelembe venni:

- a szervezet struktúráját, a centralizáció vagy a decentralizáció fokát, mértékét, az adott szervezetnek a nagyobb rendszerekben elfoglalt helyét, szerepét, lehetőségeit, adottságait;
- a szervezet irányítási rendszerét, a hierarchizáltság mértékét;
- a szervezet belső szabályrendszerét, annak jellemzőit, a bürokrácia fokát;
- a szervezet működtetésének folyamatait, ezek kapcsolatrendszerét;

---

<sup>12</sup> U. o.

- a belső érdekegyeztetés, valamint a munkaügyi kapcsolatok helyzetét.

A szervezet versenyképességi tényezői, amik inkább a nehezebben azonosítható és megismerhető lágy (soft) tényezők körét gyarapítják – az alábbiakat indokolt figyelembe venni:

- a szervezet kultúráját (értékrendjét, nézeteit, hiedelmeit, hagyományait, szokásait, előfeltevéseit, szemléletét, a vezetés uralkodó stílusát, munkamagatartási elvárásait, etikai, erkölcsi normáit, az integritás kezelését);
- a személyi állomány elkötelezettségét, lojalitását;
- a szervezet kompetenciakészletét, amely a személyi állományban ölt testet;
- a szervezeten belüli bizalom kérdését, illetve jellemző állapotát;
- a szervezeti tanulás helyzetét, a tanulószervezetté válás folyamatának megítélését;
- a szervezeten belüli, valamint az azon kívüli kommunikáció és információáramlás jellemzőit;
- a szervezeti működés költséghatékonysági mutatóit.<sup>13</sup>

A korábbiakban megfogalmazottak alapján megállapítható, hogy a stratégiai humán erőforrás-menedzsmentnek integráló szerepe van. Az alkalmazott technikák és metodikák az egységes, koherens koncepciónak megfelelően a stratégiai integrációt szolgálják.<sup>14</sup>

#### **4.1.2. Közszolgálati Humán Tükör Kutatás 2013-2014**

Az előző részhez kapcsolódóan külön is szólni kell az Államreform Operatív Program keretében megvalósult „Közszolgálati Humán Tükör” komplex kutatásról. Lényeges azért is, mert a kutatások hozzájárulnak a HR-munka modernizációjához és jelentős empiriát biztosítottak az integrált humán erőforrás menedzsment stratégiai megalapozásához, fejlesztéséhez.

A kutatás céljai közé tartozott:

- A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének kidolgozása (közszolgálati HR-fogalomtár összeállítása).
- Komplex helyzetelemzés: a személyi állományról; a HR-tevékenység jellemezőiről, hatékonyságáról; a HR-el szembeni elvárásokról; a közszolgálati szervezetekről, irányításukról.
- Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztését szolgáló javaslatok kidolgozása.

A komplex és átfogó kutatás hipotézisei az alábbiak voltak:

- A mai ismereteink szerint legkorszerűbbnek tartott stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálaton belüli kialakításának és sikeres működtetésének jelenleg

<sup>13</sup> Szakács (2013) 17-34. p.

<sup>14</sup> Petró - Stréhli-Klotz (2013) 46 p.



csak részben adottak a szakmai, a módszertani alapjai, a személyi, a jogi, a gazdasági – és egyebek mellett – a strukturális feltételei.

- A közszolgáltatón belül újnak számító munkaköralapú rendszer kiépítésével a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás kiterjesztésének esélyei lényegesen javulnak.
- Az új közszolgálati életpálya rendszerének kiépítése nem mehet végbe a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgáltatón belüli általánossá tétele nélkül.<sup>15</sup>

A kutatás keretében 14 tanulmány készült, átfogva a humán erőforrás gazdálkodásának teljes területét, a közszolgálati életpályát, a személyügyi szolgáltatásokat.

Az egyes tanulmányok megjelennek a disszertációm egyes fejezeteiben, a résztanulmányok szerzőit és a tanulmányok címét az alábbi táblázat tartalmazza:

*16 sz. táblázat: A Közszolgálati Humán Tükör Kutatás termékei*

Szerzők	A résztanulmányok címe
Bokodi Márta – Szabó Szilvia	„Közszolgálati humán tükör 2013” Strukturált interjú
Dávid Péter	A közszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása
Szakács Gábor	A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról
Stréhli-Klotz Georgina	Mennyire elégedett a közszolgálat?
Petró Csilla:	Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban
Krauss Ferenc Gábor	Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül (A szervezeti célok elérésének záloga?)
Bokodi Márta	A munkavégzési rendszerek humánfolyamatáról
Szabó Szilvia	A közszolgálati életpálya modell
Szabó Szilvia	Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban
Petró Csilla	A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben
Krauss Ferenc Gábor	A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről (Stabil alap, vagy időzített bomba?)
Stréhli-Klotz Georgina	Személyügyi szolgáltatások a közszolgálatban
Bokodi Márta – Szakács Gábor	A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás
Szakács Gábor	Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban

Forrás: Szakács G.(2014)

#### **4.1.3. HR a közsférában és a versenyszférában – néhány kutatási tapasztalat**

Bokodi Márta és szerzőtársai, a Közszolgálati Humán Tükör kutatás során szerzett tapasztalataik szerint az integrált stratégiai HR elemei és egymásra épülése, annak felhasználási lehetőségei kevésbé ismertek a közszolgálatban. Az integrált HR-rendszer egymásra épülő folyamatait nem használják. A szervezeti és humán stratégiák nem vagy részben készültek el az egyes hivatásrendeknél, és ahol elkészültek, ott sem ismertek mindenki számára. A humán erőforrás-

<sup>15</sup> Szakács (2014) Letöltve: 2018. február 4.

gazdálkodást elsősorban a jogi keretek határozzák meg, olyan módon, hogy ami jogszabályban meghatározott azt próbálja a HR-szervezet a gyakorlatban megvalósítani, jogkövető, jogalkalmazó módon.

Ez részben akadály a modern HR-eszköztárak (pl. beillesztési és exit-interjúk, outplacement tevékenység) működtetésének. A központi államigazgatás egy-egy területét kivéve nem vagy csak elvétve találjuk meg ezeket a szervezetfejlesztési eszközöket. A megkérdezettek közül a HR-vezetőknel, a központi közigazgatásban dolgozó HR-munkatársaknál már megjelentek a modern és egymásra épülő HR-eszközök használata iránti igények – elsősorban – a korábban magánszektorban vagy huzamosan multinacionális cégeknél HR-vezetői, vagy egyéb vezetői beosztásban dolgozóknál. Fejlesztés lehet ezen a területen egy nagyobb fokú proaktivitás a HR-szakterület részéről. Nem a rendelkezésre álló jogi keretek közé akarja bekenyszeríteni a HR-folyamatait, nem várja a jogalkotótól a jogszabályi környezet minden részletet érintően működési feltételrendszerének megteremtését, és csak azután kezd hozzá a módszertani fejlesztésekhez, hanem ahol lehetősége van saját intézményi keretein belül, saját működési mechanizmusokat dolgoz ki és állít rendszerbe.<sup>16</sup>

Petró Csilla és Stréhli-Klotz Georgina azt tapasztalták, hogy a magyar közszféra humán erőforrás-gazdálkodása jelenlegi állapotában a fejlődés második szakaszában (személyzeti menedzsment) helyezhető el. Ettől függetlenül működnek olyan funkciók, melyek alapján a harmadik szintet is elérhetik. Ahogy a kutatási eredmények összehasonlításából látszik, hogy a versenyszféra szereplői közül a nagyvállalatok már felsőbb szinten tartanak a humán erőforrás gazdálkodás működésében, illetve működtetésében. Mindez társadalmi feszültséget, a munkaerő toborzásánál és kiválasztásánál lépéshátrányt, a munkaerő megtartásánál, a tisztviselők várt karrierigényeikhez képest jelentős űrt, és az elvárt hatékonyságtól való lemaradást okozhat a közszféra számára. Azt a tényt is meg kell említeni, hogy a nagyvállalatok valóban előrehaladottabb HR-tevékenységet folytatnak, ugyanakkor a kisvállalkozások HR-tevékenysége a közszféra szintjétől is elmarad.

A versenyszférát elemző Humán Tükör kutatási összefoglaló tanulmány eredményeitől eltérően a közigazgatásban egyértelműen megjelenik a szervezeti tipológia, vagyis annak elkülönülése, hogy az egyes szinteken milyen szerepet tulajdonítanak a HR-esnek. A piachoz hasonlóan a közszolgálaton szervezeteken belül is érvényesül egy általános attitűd, azonban a közszférában jóval nagyobb a szakadék a beosztások között, mint a versenyszférában.

A közszférában a politikai szint funkciója szintén ezt a jelenséget predesztinálja. Egyértelműen látszik mindkét terület eredményeiben, hogy az adminisztratív szerepre szűkítik le a HR-rel szembeni elvárásokat. Ez a közszférában a HR-nek saját magával szembeni elvárásaiban is

---

<sup>16</sup> Bokodi - Szabó - Stréhli-Klotz – Petró, 50 p.

megjelenik. Mindkét területen ez a kötelező minimumot jelenti, azonban míg a piaci szférában a tanulmány szerint „az e szerepkörből való továbblépés lehetőségein gondolkodnak” addig a közszférában a vezetők elfogadottnak és elégségesnek érzik ezt a szerepet. Az elégedettség és a szerepvállalások közötti korrelációs együttható magas értéke erre enged következtetni.

A HR az alapfeladatok tekintetében jelenik meg a közszolgálati szervezetben. A munkatársak tevékenységével elsősorban a mindennapi operatív tevékenységek során találkoznak. A szervezetnél dolgozók láthatóan a beosztottak munkáját ismerik a legjobban, mely szintén abból adódik, hogy ők az elsődleges kapcsolattartóik. Viszont érzékelhető, hogy fejlesztési feladatok kevésbé jelennek meg. Az eredmények itt nagy szórást mutattak, melyből leginkább a személyek beállítódására lehet következtetni, mint a folyamat megítélésére. Feltételezhető, hogy a tisztviselők mindezülig kevés fejlesztést célzó tevékenységgel találkoztak, és az emberi erőforrás stratégia szerepét kevésbé ismerik.

Napjainkban egyre inkább elfogadottá válik az integritás kifejezés használata, mely a jogszabályoknak, valamint a vallott elveknek és értékeknek megfelelő működést jelent. Az emberi erőforrás tevékenységéhez szervesen illeszkedő tényező, hiszen nemcsak egyes részelemeiben kapcsolódik hozzá, hanem abban is, hogy a munkaköri rendszerre épülő előmeneteli és karrierrendszer a toborzástól a nyugdíjig egy transzparens szervezetet feltételez. Az emberi erőforrás menedzsmentnek a jövőben ezen, az integritás által meghatározott stratégiai keretbe is be kell tudnia illeszkednie.<sup>17</sup>

Szakács Gábor szerint *„a versenyszféra és a közszolgálat egységesnek tekinthető abban, hogy a szervezetek alaptevékenységének, küldetésének teljesítéséhez az eredményes, a versenyképes, a hatékony, a professzionális, a törvényes feladatellátás elérése céljából a legoptimálisabbnak tartott helyzetet indokolt létrehozni.*

*A helyzet optimalizálása pedig úgy oldható meg, hogyha a felépített munkafolyamatok alapján, a munkaköri leírásokban meghatározott munkafeladatokhoz, a szakmai, képesítési és kompetenciakövetelményekhez, a teljesítményelvárásokhoz hozzáigazítják az elvégzett munkáért járó méltó ellenszolgáltatásokat (béreket, béren kívüli juttatásokat, egyéb ösztönzőket), a megfelelőnek mondható munkafeltételeket, munkakörülményeket, továbbá a kellő motivációt biztosító előmeneteli, életpálya- és fejlesztési lehetőségeket.”<sup>18</sup>*

---

<sup>17</sup> Petró - Stréhl-Klotz (2013) 46 p.

<sup>18</sup> Szakács (2013) 275 p.

## 4.2. Államreform Operatív Program (ÁROP)

A 2007–2013-as uniós költségvetési időszakra szóló, a Strukturális Alapok forrásainak felhasználására vonatkozó hazai stratégia (Nemzeti Stratégiai Referencia Keret, NSRK) a foglalkoztatás és a növekedés ösztönzését, segítését helyezte a középpontba. Nagyon fontos felismerés volt a stratégia készítői részéről, hogy a közigazgatás, illetve tágabb megfogalmazás szerint az „állam” teljesítménye, hatékonysága fontos tényező, egyfajta peremfeltétel a növekedést és a foglalkoztatást fenntartható módon ösztönző intézkedésekhez. Ezt segítette az is, hogy az uniós szabályozás, konkrétan az Európai Szociális Alapra vonatkozó szabályozás ebben a tervezési ciklusban először – a strukturális reformok ösztönzése érdekében és mindenekelőtt a 2004-ben csatlakozott kelet-közép-európai országokra tekintettel – kifejezetten támogatta a közigazgatás reformját, a jó kormányzást célzó intézkedések megvalósítását. A hazai operatív programok struktúráján belül ez a terület egy önálló operatív programot kapott, és ennek köszönhetően a közigazgatás fejlesztésére, az állam reformjára, illetve annak megalapozására korábban nem látott mértékű, dedikált forrás állt rendelkezésre.

### 4.2.1. Az Államreform Operatív Program (ÁROP) céljai, megvalósításának tapasztalatai

Az Államreform Operatív Program (ÁROP) általános céljaként fogalmazta meg: „a közigazgatási és igazságszolgáltatási ügyintézés minőségének növelésére, a kormányzás eredményességének javítására, továbbá a közigazgatási, védelmi, igazságszolgáltatási szervek, illetve a közigazgatási funkciót ellátó civil szervezetek vagy gazdasági önkormányzatok működésének hatékonyabbá tételére törekszik.”<sup>19</sup>

Fő szándéka volt, hogy az igazgatási rendszer teljesítményét és a nyújtott szolgáltatások színvonalát a szűkös erőforrások optimális felhasználása mellett növelje. A program több beavatkozásnál a rendszerszerű változás elérésére törekedett. Ahol a rendelkezésre álló szűkös fejlesztési források ezt nem teszik lehetővé, ott a közigazgatás működésére ható azon ösztönzők, kulcstényezők olyan átalakítására vállalkozott, melyek az adott alrendszeren túlmutató hatásokat gerjesztenek.

A program a közigazgatással szemben a következőket fogalmazta meg, legyen:

- Eredményes: az embereket, a vállalkozásokat szolgálja ki részint a közjóhoz – azon belül a versenyképesség növeléséhez – hozzájáruló (fejlesztési és egyéb) programokkal, jogszabályokkal és más kormányzati eszközökkel, részint magas minőségű szolgáltatásokkal.

---

<sup>19</sup> Államreform Operatív Program (CCI) Letöltés ideje: 2018. március 26.

- Hatékony: a társadalom igényeihez igazodó feladatokat és az elvárt minőséget a lehető leg-  
alacsonyabb erőforrás-ráfordítással érje el.
- Elhivatott: a köz szolgálatában állók magas etikai normáknak megfelelően, tisztességesen,  
a nyilvánosság által elszámoltathatóan, egyúttal az egyéni teljesítményüket tükröző vezetői  
megbecsülés mellett lássák el a munkájukat.

Az ÁROP úgy tervezett ezen igények kielégítése közötti optimum megtalálására, hogy köz-  
ben növekedjen a közigazgatás teljesítménye. Ez biztosítja, hogy a közigazgatás hozzájáruljon  
az ország társadalmi és gazdasági versenyképességének a javításához. A közigazgatás akkor  
képes az átfogó célhoz a legnagyobb mértékben hozzájárulni, ha eléri az alábbi specifikus  
célokat:

- javuljon a társadalmi eredmény (növekvő eredményesség);
- takarékosan legyenek felhasználva – a rendelkezésére bocsátott, illetve a működése ál-  
tal érintett – társadalmi erőforrások (optimalizált hatékonyság)
- javuljon a közszolgálatosság.

A lisszaboni célkitűzések teljesítése érdekében megfogalmazta, hogy növelni szükséges a  
közszektor termelékenységét. Ennek jegyében az ÁROP tartalmában a közfunkciók költség-  
hatékonyabb megszervezését, pénzügyileg pedig a program keretében megvalósítandó intéz-  
kedések hosszabb távú fenntarthatóságát feltételezi.

Az utóbbi követelmény a gyakorlatban azt jelentette, hogy az operatív program elsősorban  
a fejlesztéssel kapcsolatos egyszeri kiadásokat finanszírozza, s az azt követő működési kiadá-  
sok – mai árakon számolva – nem léphetik túl, sőt a fejlesztésekből fakadó többlet működési  
kiadások hiányában el sem érhetik a jelenlegi szintet – bár nem kötelező, hogy ugyanabban a  
költségvetési sorban szerepeljenek. Az ÁROP a jelzett célokat az alábbi prioritási tengelyeken  
és az azokhoz kapcsolódó főbb beavatkozási irányokon keresztül kívánta teljesíteni:

#### Folyamatok megújítása és szervezetfejlesztés

- A jogalkotás minőségének és a (ön)kormányzási képesség javítása.
- Eljárások és munkafolyamatok megújítása, valamint szervezetfejlesztés

#### Az emberi erőforrás minőségének javítása

- A nyilvános toborzás és hatékony belső utánpótlás megteremtése.
- Teljesítményalapú karrierutak.

#### A közép-magyarországi régióban megvalósuló fejlesztések

- A folyamatok megújítása és szervezetfejlesztés.

- Az emberi erőforrás minőségének javítása.<sup>20</sup>

#### 4.2.2. Az ÁROP végrehajtásának értékelése

Az Államreform Operatív Program hatásértékelése szerint az ÁROP esetében is – az OP-k többségéhez hasonlóan – „klasszikus” tervezési folyamatra került sor: részletes helyzetelemzés készült, valamint folyamatos egyeztetés zajlott a szakmai szervezetekkel (pl. gazdasági szervezetek, munkaadói és munkavállalói szervezetek, civil szervezetek, MTA Regionális Kutatások Központja). Ugyanakkor a kormányzat nem ismerte fel az ÁROP jelentőségét és az általa kínált lehetőségeket, és ezt az is jól jelzi, hogy a tervezési feladatokhoz nem állt rendelkezésre kellő kapacitás. Meghatározó volt a pontos szakpolitikai elvárások hiánya, amelynek előnyei és hátrányai egyaránt érzékelhetőek voltak az OP-tervezése során. A kezdeti időszakban mindössze az Államreform Bizottság által 2009-ben megfogalmazott célok, valamint a Közigazgatás-fejlesztési Stratégia jelentek meg stratégiai keretként.<sup>21</sup>

A 2007-2010 közötti megvalósítási időszak alapvető jellemzői a következők voltak:

- A tervezéséhez nem állt rendelkezésre koherens stratégiai keret, így a megvalósítás szintjén az OP leginkább a különböző intézményi szereplők, illetve vezetők által megfogalmazott javaslatok alapján indított projektek halmazának tekinthető, illetve idővel maga az operatív program vált stratégiai keretté.
- A kezdeti időszakhoz képest a költséghatékonyság szempontjának érvényesítése az idő előrehaladtával nagyobb hangsúlyt kapott. Például a képzések esetében erős korlátok jelentek meg, a felhívásokban rögzítették az eredmény-orientált elvárásokat és az elszámolható fajlagos költségeket. A költséghatékonyság érdekében a költségnormák és -korlátok mellett előtérbe kerültek a kedvezményezettek motiválását segítő tényezők is. Ezzel együtt a gyakorlatban a költséghatékonyság nehezen érvényesült, mert a projekttervezési és projektmenedzsment-kapacitások hiányosak, a vezetői elvárások pedig bizonytalanok voltak.
- Az indikátorok kérdésének kezdeti gyengeségét mutatta, hogy a program első szakaszában a projektszintű indikátorok rendszerezett gyűjtésére nem került sor, azok gyűjtését az éves jelentésekhez kapcsolódó adatszolgáltatási kötelezettség kényszerítette ki. A rendszer korrekciós mechanizmusaira jellemző, hogy 2008-tól radikális fordulat következett be az indikátorok kapcsán: csökkentették az alkalmazott indikátorok számát, és kialakították az indikátorok definíciós listáját.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Államreform Operatív Program (CCI)

<sup>21</sup> Államreform Operatív Program hatásértékelése.

<sup>22</sup> U. o.

A 2010-es kormányváltást követően az uniós támogatások felhasználása megtorpant, a megvalósítás gyakorlatilag leállt, és megkezdődött egy újratervezési folyamat, ami az Új Széchenyi Terv (ÚSZT) kidolgozását, valamint az operatív programokban tervezett intézkedések e tervhez illesztését jelentette. Fontos stratégiai változást hozott a Magyary-program kidolgozása (részleteiben lásd "A kompetencia- és kormányzati szakpolitikai, stratégiai meghatározottsága" című fejezetben), amely az ÁROP szempontjából új viszonyítási és illeszkedési pontot jelentett. A programban egyrészt konkrét (például a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, NKE létrehozása), másrészt kevésbé konkrét elvárások jelentek meg (például a szervezetfejlesztés esetében).

Az ÁROP végrehajtására nézve a változások több szempontból is meghatározóak voltak:

- változott a szakpolitikai stratégia, ami az operatív program intézkedéseinek irányát alapvetően módosította, és változott a szakpolitikai felelős, a koordinációs struktúra is;
- átalakult a program keretében fejlesztésben érintett intézményrendszer, a közigazgatás struktúrája;
- a közigazgatás átalakítása közvetlenül érintette az operatív program kedvezményezettjeinek, projektgazdáinak többségét, ami kihatással volt a projektek megvalósítására;
- az intézményrendszer változásai érintették magát az ÁROP végrehajtását menedzselő szervezeteket, az irányító hatóságot és a közreműködő szervezetet is.

2010-2011. folyamán került sor a közigazgatás működését meghatározó két fontos kormányzati stratégia, a Széll Kálmán Terv és a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (Magyary-program) elfogadására. A Széll Kálmán Terv alapvetően a kiadáscsökkentést, a költség-hatékonyság növelését irányozta elő, ami a közszféra szempontjából a kapacitások csökkentésével és az intézményrendszer struktúrájának átalakításával kapcsolódott össze. A stratégia az ÁROP keretében megvalósítható intézkedések szinte teljes spektrumát átfogta, így valóban egy új kiindulási és igazodási pontot jelenthetett a további ÁROP konstrukciók tervezéséhez. A stratégiához intézkedési tervek is kapcsolódtak, amelyek éves szinten kijelölték a megvalósítandó feladatokat, egyéb forrás híján döntően ÁROP forrásokra támaszkodva.<sup>23</sup> A 2010-2013 évek közötti megvalósítás néhány jellemzője az alábbiak voltak:

- A kormányváltás után a megvalósítás időleges leállása és az újratervezés olyan késedelemhez vezetett az uniós források lehívásában, ami végül elkerülhetetlenné tette a forrásvesztést. A szakpolitikai irányváltás következtében egyes projekteket menet közben töröltek, ami bizonyos esetekben az operatív programban foglalt célok és az indikátorok teljesíthetőségét kiszámíthatatlanná vagy lehetetlenné tette.

---

<sup>23</sup> Államreform Operatív Program.

- A közigazgatásban 2010 után több hullámban igen jelentős átszervezések, átalakítások kezdődtek meg, amelyek számos intézmény megszüntetésével, más szervezetbe való integrációjával, funkciója, működésmódja megváltozásával járt. A szakpolitikai irányváltás mellett ezek a változások a projektgazdákat is érintették, ami sok esetben megakasztotta, vagy meghiúsította a tervezett vagy már jóváhagyott projektek megvalósítását.
- Az ÁROP intézkedések túlnyomó többsége nem a tervezési, előkészítési fázisához, hanem a reformok megvalósításának bizonyos lépéseihez kapcsolódott, vagy az új rendszer működtetésében játszott valamilyen szerepet. Két olyan intézkedést találtunk, amely a reformok előkészítését a koncepcionális előkészítés fázisában támogatta. Erre jó példa a járási hivatali rendszer kialakítása, ahol az ÁROP keretében támogatott projektnek már a rendszer koncepciójának kialakításában szerepe volt.<sup>24</sup>

Hivatkozva újra a hatásértékelésre, összességében az ÁROP a szakpolitikai és intézményi környezet változásaihoz utólagosan igazodott; a programidőszak során a közigazgatás területén megvalósított jelentős reformok és átalakítások előkészítésében, megalapozásában marginális szerepe volt, mert a közigazgatás rendszerének jelentős átalakítását eredményező döntések előkészítése és végrehajtása gyorsabb ütemben történt, mint amit egy-egy uniós fejlesztés előkészítése és megvalósítása feltételez.<sup>25</sup>

### **4.3. Közigazgatás- és Közszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP)**

A Közigazgatás – és Közszolgáltatás- Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) 2014-2020 programot alapvetően a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 stratégia (részleteiben lásd "A kompetencia- és kormenedzsmnt szakpolitikai, stratégiai meghatározottsága" című fejezetben), és az ÁROP tapasztalati, eredményei határozzák meg. A 2011-ben készült Magyar-program integrált, komplex és ambiciózus stratégia volt, amely egy egységes keretet, és irány jelölt ki a közigazgatás fejlesztésének. A Magyar-program sikerei között megemlíthető az állami szervezetrendszer egyszerűsítésére tett lépések, valamint az egyablakos ügyintézési rendszer új modellje, a kormányablakok rendszerének kialakítása.

A KÖFOP fejlesztései a 11-es számú, „A hatóságok és az érdekelt felek intézményi kapacitásának javítása és a hatékony közigazgatáshoz történő hozzájárulása” Európai Uniói tematikus cél elérését támogatják.

<sup>24</sup> Államreform Operatív Program hatásértékelése

<sup>25</sup> Államreform Operatív Program hatásértékelése. Zárójelentés.



A Partnerségi Megállapodás több olyan kihívást is felsorol, amelyek a közigazgatás, illetve a közszolgáltatások rendszerének fejlesztését igénylik:

- Az átláthatóság és a korrupció-megelőzés mértéke térségi összehasonlításban még nem elégtő, ugyanakkor az előző évek viszonylatában történt előrelépés.
- A szakpolitikák alkalmazkodóképességét befolyásoló tényezők között kihívást jelent a szervezeti szinten jelentkező kapacitások töredezettsége, valamint a szervezetben található erőforrások nem megfelelő kihasználtsága.
- A humán erőforrások stratégiai kezelése terén Magyarország hiányosságokkal küzd (Forrás: OECD), európai összehasonlításban az átlaghoz képest is alacsony a HRM-gyakorlatok alkalmazása a kormányzaton belül.
- Az e-közigazgatás összetettségi foka ma még elmarad a nemzetközi szinttől.<sup>26</sup>

A KÖFOP, a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia szinergikus kapcsolatban van a Nemzeti Infokommunikációs Stratégiával (NIS). A NIS jogi szabályozási környezet rendezését követően a következő évek feladatául írja elő az elektronikus szolgáltatások infrastrukturális hátterének (informatikai, back-office) biztosítását, az e-közigazgatási szolgáltatások fejlesztését és megfelelő szintű összekapcsolását, a lehető legteljesebb interoperabilitás<sup>27</sup> mellett. Az intézkedések között meghatározza a KÖFOP szempontjából is releváns következő feladatokat:

- A közigazgatási belső folyamatokat és az elektronikus közigazgatási szolgáltatásokat támogató informatikai háttér biztosítása, ennek keretében az intézmények belső folyamatait és szolgáltatásait támogató informatikai háttér biztosítása, és a területi közigazgatás működését támogató informatikai háttér fejlesztése, szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatások (szeüsz) bevezetéséhez szükséges háttérfejlesztések összehangolása.
- Az interoperabilitás biztosításához szükséges fejlesztések elvégzése (pl. átjárhatósághoz szükséges jogszabályi háttér biztosítása, elektronikus azonosítás és hitelesítés rendszerének kialakítása, stb.).

---

<sup>26</sup> Közigazgatás- és Közszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Program.

<sup>27</sup> A különböző informatikai rendszerek együttműködésre való képessége. Az együttműködés különböző szinteken valósulhat meg. Technikai interoperabilitásról akkor beszélünk, ha a rendszerek között fizikailag lehetséges az adatcsere, és az egyik rendszerből a másikba eljuttatott információ a rendszert használó ember számára értelmezhető. Ilyen szintű interoperabilitást az internet általános szolgáltatásai (e-mail, web stb.) megvalósítanak. A technikai interoperabilitás szintjén nem foglalkozunk pl. azzal a problémával, hogy az adat küldő és fogadó személyek esetleg különböző nyelvet beszélnek. A szemantikus interoperabilitás szintjén nemcsak fizikailag lehetséges az adatcsere, hanem a rendszerek egymás adatait "értelmezni" is tudják. Ez azt jelenti, hogy a küldő rendszerben keletkezett adat olyan módon kerül át a fogadó rendszerbe, hogy a fogadó rendszer ugyanolyan műveleteket tud rajta végezni, mintha az adat a fogadó rendszerben keletkezett volna, és a rendszer felhasználók is ilyen módon tudják az adatot használni. Forrás: <https://fogalomtar.aeek.hu>

- Magas szintű és korszerű lakossági és vállalati e-szolgáltatások bevezetése, ennek keretében felhasználóbarát, gyors és kényelmes elektronikus (G2B, G2C) szolgáltatások bevezetése, lakosoknak és a vállalkozásoknak nyújtott közigazgatási szolgáltatások elektronizálása (beleértve az állam által kötelezően nyújtandó, illetve piaci alapon is elérhető szeűsz-ök rendszerének kialakítását)
- A területi közigazgatás szolgáltatási és ügyfélszolgálati rendszerének kialakítása (Kormányhivatal-ok, járási hivatalok, szakigazgatási hivatalok, kormányablakok).

A KÖFOP célul tűzi ki azt, hogy a közigazgatási szervezet ésszerűsítése a 2014-2020-as tervezési időszakban is folytatódjon, továbbra is a szervezetrendszer hatékonyabb átalakítását, és az egyes szervek belső működése hatékonyságának növelését megcélózva (szervezetfejlesztés). A program három prioritási tengelyt határozott meg:

1. A közigazgatás hatékonyságának növelése:

- a közigazgatási hatékonyság fejlesztése,
- a közigazgatási humán erőforrás felkészültségének fejlesztése,
- az elektronikus ügy-intézés lehetőségének bővítése,
- az átláthatóság növelése.

2. A helyi közszolgáltatások optimalizálása.

- a helyi közszolgáltatások információs bázisának fejlesztése,
- a helyi közszolgáltatások helyi léptékű optimalizációja.

3. Az ESZA, ERFA, KA alapok végrehajtásához kapcsolódó technikai segítségnyújtás.

- átlátható támogatási rendszer biztosítása,
- a szabályosság biztosítása,
- az eredményesség és hatékonyság biztosítása.<sup>28</sup>

A KÖFOP a szervezetfejlesztési intézkedésekhez kapcsolódóan egyedi intézkedéskén határozza meg közigazgatási humán erőforrás felkészültségének fejlesztését.

Ezen belül:

- a közigazgatás hatékonyságának növeléséhez szükséges kompetenciák kialakítását;
- a korszerű közigazgatási menedzsment és szervezési módszerek alkalmazásához szükséges kompetenciák kialakítását;
- a közszolgálati életpályák működéséhez szükséges kompetencia kialakítását;
- a közigazgatás hatékony működéséhez szükséges tudásmenedzsment rendszer fejlesztését.

<sup>28</sup> Közigazgatás- és Közszolgáltatás- Fejlesztési Operatív Program

A hatékony és ügyfélközpontú közigazgatás, és egyben a közigazgatással kapcsolatos előző pontokban felsorolt fejlesztések eredményes végrehajtásának alapvető feltétele a megfelelő tudású, képességű emberi erőforrás rendelkezésre állása. Ennek megfelelően, hangsúlyt kell fektetni azon kompetenciák, képességek, készségek fejlesztésére, amelyek segítségével a közigazgatásban dolgozók mindennapi munkája eredményesebb, hatékonyabb és ezzel együtt az általuk nyújtott szolgáltatások színvonala magasabb lehet. A kompetenciafejlesztés első lépéseként a közigazgatási képzési, továbbképzési rendszert kell megerősíteni a már megkezdett fejlesztések bázisán.

## **5. A kompetenciamenedzsment eszköztára a versenyszférában és a közszolgálatban**

A vállalatok a kompetenciákat többek között a kiválasztás, tréning, teljesítményértékelés és kompenzáció (jutalmazás) integrálására használják a humán erőforrás gazdálkodáson belül. Ugyanakkor bármilyen szervezetet is vizsgálunk, felfoghatjuk úgy a kompetenciamenedzsment tevékenységét, hogy a kívánatos eredmény eléréséhez szüksége van bizonyos erőforrásokra, amiket felhasználva, elő tudja állítani az eredményt. A feladat az elvégzendő munkának, feladatoknak oly módon történő felosztása a szervezetben dolgozó emberek között, hogy azok logikus módon kapcsolódjanak egymáshoz és a szervezet főbb érintettjeinek – a tulajdonosainak és a munkavállalóinak – érdekeit is figyelembe vegye. A kompetenciamenedzsment nem csak a munkavállalók kompetenciáit veszi figyelembe, hanem kölcsönhatásban áll a vezetői kompetenciákkal. A fejezetben a kompetenciamenedzsment eszközrendszerén kívül vizsgáljuk a teljesítménybeli, tudásalapú és minőségi összefüggéseket.

### **5.1. Kompetenciamenedzsment eszközei**

A kompetenciákra épülő rendszer a stratégiai emberierőforrás-menedzsment egyik leghatékonyabb, egységesen működtethető eszköze, olyan menedzsmentdiszciplínát jelent, amelyre jellemző, hogy:

- a szervezeti célokból és elvárásokból kiindulva elvégzi a kompetenciamodell felállítását, az aktuális kompetenciák definiálását, leírását;
- kompetenciakövetelményeket, elvárásokat fogalmaz meg, ezzel harmonizálja az egyéni és a szervezeti célokat, valamint kompetenciakészletet;
- elősegíti a HR-tervezések folyamatát, az utánpótlás biztosítását, továbbá a rendelkezésre álló munkaerő-állomány hatékony és konstruktív foglalkoztatását;
- megalapozottá teszi a képzési és fejlesztési programok minőségét, hatékonyságát és megtérülési mutatóit;
- elősegíti és támogatja a produktív külső és belső szervezeti kommunikációs stratégiát.<sup>1</sup>

#### **5.1.1. Vállalati kompetenciamenedzsment technikák**

A versenyszférában a kompetenciamenedzsment (kompetenciagazdálkodás) olyan vállalat gazdaságtani folyamat, amely által a megfelelő kompetencia jelenléte biztosított a megfelelő

---

<sup>1</sup> Szabó Sz. (2014) 19. p.

helyen és a megfelelő időben. A kompetenciákkal történő gazdálkodás magában foglalja az elvárások és az egyéni készlet folyamatos összehangolását, fejlesztését, melynek során a követelmények megismerése után megtervezzük a kompetenciafejlesztést (személyes kompetenciafejlesztési terv), biztosítjuk az erőforrásokat (idő, pénz stb.) és értékeljük az eredményeket.

A kompetenciamenedzsment lényeges feladata a munkakörök és munkacsoportok oly módon való megszervezése, hogy az egyén tehetsége, képessége minél jobban hasznosítható legyen a vállalati teljesítmény növelése érdekében. A kompetenciamenedzsment az egyének, munkacsoportok munkájának kialakítását foglalja magába úgy, hogy mind az egyéni megelégedettség, mind a termelékenység magas szintjét biztosítja. Ugyanakkor eredményességét befolyásolja, hogy az egyén hogyan illeszkedik a szervezethez illetve magához a munkakörhöz.<sup>2</sup>

Mindennek érdekében a menedzsment kompetencia modellt hoz létre, amely egy olyan keretrendszer, amely a munkavállalót, a szervezetet és a munkakört köti össze. Az egyes munkakörhöz meghatározott kompetencia elvárások tartoznak. A munkavállalók kompetenciakészletei és a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciakészlet közötti megfelelés realizálódik. A kompetencia-modellek alapvető tartalmi elemei: speciális kompetenciák, a versenyelőny kialakításához; kognitív kompetenciák, az információfeldolgozáshoz; általános vagy szociális kompetenciák, a munkavégzéshez személyes vagy perszonális kompetenciák, a kivitelezéshez funkcionális kompetenciák, a kimagasló munkavégzéshez.<sup>3</sup>

Vállalati szinten a kompetenciamenedzsment gazdálkodást végez. A kompetenciagazdálkodás lényege abban áll, hogy igyekszünk a saját és mások potenciális kompetenciavagyonából feltárni olyan egyedi kulcskompetenciákat, amelyek fejlesztése, hasznosítása előmozdítja azok áttemelését a tényleges kompetenciavagyon tartományába. A kompetencia a specifikus, szakmai elvárásokhoz való illeszkedést és az egyéni kompetenciakészlet vállalati követelményekhez való illesztését jelenti, amely biztosítja a teljesítménykövetelményeknek való sikeres megfelelést. Kompetenciarendszerek (adatbázis, szótár stb.) segítségével hajtják végre a vállalati (stratégiai, piaci, szervezeti, szakmai) törekvések egyéni célokká való átalakítását, melyhez való alkalmazkodás a (további) foglalkoztatás feltétele.<sup>4</sup>

Az integrált kompetenciamodell létrehozásának fázisai közé tartozik az identifikáció (a kompetencia elvárások kidolgozása) a feladatkatalógus létrehozása, szerepkatalógus kialakítása, kompetenciaprofil kifejlesztése az egyes szervezeti szerepekre, kompetenciaprofilhoz tar-

---

<sup>2</sup> Szóts-Kovács K. (2009) 54-88. p

<sup>3</sup> Fabulya - Nagy - Tiszolczi (2017) 59.. p.

<sup>4</sup> Varga - Boda - Szira (2017) 24. p.

tozó kompetenciakomponensek meghatározása (szakmai, módszertani és szociális kompetenciák), a feladatokat és a kompetenciákat tartalmazó kompetenciajegyzék létrehozása és rendezése.<sup>5</sup>

A kompetenciamérésnek többféle módszere létezik, amelyet meghatároz a cég, gazdálkodó szervezet helye, szerepe, nagysága, orientációja, a munkakörök minősége az adott ágazatban. A mérés alapelvei közé tartozik az, hogy mivel a viselkedés konkrét helyzetre és személyre vonatkoztatva megfigyelhető, így fokozatba is rendezhető, mérhető és fejleszhető.

Főbb módszerei lehetnek:

- SHL WPS (Work Profiling System) rendszer az adott munkakör sikeres betöltéséhez szükséges kompetenciákat egy szakértői adatbázis felhasználásával. Ennek a strukturált kompetencia- és munkakörnyezet- modellnek a segítségével jellemzi a munkakört. Meghatározza az adott munkakörhöz leginkább megfelelő kiválasztási módszert, eszköz-együttest, valamint a munkakör szempontjából releváns interjúkérdéseket is javasol a kiválasztáshoz. Információkat szolgáltat egy strukturált teljesítményértékelő rendszerhez, melynek segítségével. Munkakör-értékelő stratégiát dolgozhatunk ki segítségével, s így egy strukturált kompetenciamodell alapján osztályozhatjuk a munkaköröket, felmérhető egy adott egyén vagy csapat teljesítményét.<sup>6</sup>
- A kritikus helyzetek vizsgálata (CIT (critical incident technique, kritikus esemény technika), amikor szakemberek példákat állítanak össze a siker szempontjából helyes és helytelen munkahelyi viselkedésből.<sup>7</sup>
- Kompetenciaalapú interjú (néha „viselkedéses” vagy „kritériumalapú” interjúként is emlegetik) a strukturált interjúk egyik típusa, ahol az interjúztató célzott kérdései a munkakör sikeres betöltése szempontjából fontos tulajdonságok (kompetenciák) feltérképezésére irányulnak. A tipikus állásinterjú a jelölt és az interjúztató között zajló strukturálatlan beszélgetés, kötetlen kérdésekkel, mely egy átfogó, nem specifikus értékeléssel zárul a jelölt munkahelyi bevalását illetően. Az életrajzi interjú a jelölt múltbeli tapasztalatai feltárására irányuló félig strukturált beszélgetés, ahol az interjúztató olyan általános témákat érint, mint például a tanulmányok, a munkatapasztalat, a szabadidős tevékenységek vagy a jövővel kapcsolatos tervek. A jelölt válaszait az interjút követően bizonyos szempontok szerint értékelni lehet. A szituációs interjú egy erősen strukturált beszélgetés, hasonlóan a szóban felvett kér-

---

<sup>5</sup> U. o.

<sup>6</sup> Klein B-Klein S.- Zentai (2015) 35. p.

<sup>7</sup> Varga - Boda - Szira (2017) 24 p.

dőívekhez, ahol minden jelöltnek ugyanazokra az előre meghatározott, hipotetikus kérdésekre kell válaszolnia, ellenőrző kérdések nélkül, és ahol a válaszokat egy előre megadott válaszlista alapján értékelik.<sup>8</sup>

- Ismételt összehasonlítások (repertoár-teszt, REP (Repertory Grid). Értékelő- Fejlesztő Központok (Assessment Centre, AC), amikor életszerű helyzeteket kreálva és a kívánatos kompetenciákat felszínre hozva vizsgálják, hogy ki a legalkalmasabb a pozíció betöltésére a reakciók alapján.<sup>9</sup>

A kompetenciaelvárások magatartásokra, tulajdonságokra bontják le a vállalati termelési üzleti célokat és értékeket, mivel a munkakörök többségének nincs számszerűsíthető teljesítménymutatója. A legtöbb modellben megtalálhatók az ügyfél-orientációra, minőségre és a folyamatos fejlesztésre irányuló kompetenciaelemek. Mérhető mutatók hiányában a munkavállaló adott munkakörben tanúsított attitűdje (passzivitása vagy aktivitása és gondolkodása) lesz a teljesítmény megítélésének alapja. Napjainkban a követelményprofil összetétele változik meg, így megnő a különbség a munkaerő-piaci igények minősége és a kínálati struktúrák alapjellemei között. A különbség növekedése a nem szakma specifikus készségek és képességek (az általános vagy kulcskompetenciák) felértékelődésével magyarázható.<sup>10</sup> Ebből adódóan a kompetenciamenedzsment eszköztárában meghatározó lehet az információs rendszer, az elismerés (bérezés), a fejlesztés és karriertervezés. Eszközei:

- A teljesítményértékelési rendszer (TÉR), melynek során a vezető megtervezi a teljesítményt, elvárásokat és feladatokat; segít és támogat a cél elérésében, majd értékeli a teljesítményt. A TÉR támogatja még a további funkciókat: bérezés, utódlás, fegyelem, fejlődés, karriertervezés.
- A bérezés során a kompetencia alapú fizetés az egyéni tulajdonságokért jár, valamint a készségekért vagy kompetenciákért, amelyekre a szervezet igényt tart. A szenioritás, (az ott eltöltött évek száma) vagy a kompetenciák (tapasztalat, kreativitás, vállalkozó kedv, lojalitás, idegen nyelv használata) eredményezhetik a magasabb bért.
- Integrált humán erőforrás vezetői információs rendszerek: a vállalat erőforrás tervezési és olyan digitális rendszerei, melyeknek célja, hogy lefedjék egy vállalat / üzlet működésének teljes egészét. Fő feladataik az információáramlás könnyedebbé tétele, a vállalat ágainak / funkcióinak koordinálása, a folyamatok automatizálása (pl. SAP, DACUM, Oracle).

---

<sup>8</sup> Klein B-Klein S.- Zentai (2015) 43. p.

<sup>9</sup> Varga - Boda - Szira (2017) 24 p.

<sup>10</sup> U.o.

- Társadalmi alkalmazások: a kompetencia alapú munkaerő tervezés tartalmazza a motivációt, én-képet, és a kognitív, valamint a személyközi kompetenciákat a hagyományos demográfiai és készség változókkal a munkapiaci előrejelzések érdekében.
- A fejlesztés és karriertervezés magába foglalja a formális tréningprogramokat, fejlesztőközpontok visszajelzéseit, számítógép-vagy interaktív video-alapú utasításokat, munkaköri feladatokat és a mentori segítséget.

A kompetencia alapú rendszerek célja az egyén és a szervezet által elvárt kompetenciák összehangolása, hogy az egyén minden olyan kompetenciával rendelkezzen, ami a munkakör betöltéséhez szükséges.<sup>11</sup>

### **5.1.2. Az öttényezős modell**

Az amerikai Munkaügyi Minisztérium (Department of Labour) vállalatok, iparágak vezetőivel, az oktatási és képzési szakemberekkel együttműködve fejlesztett ki kompetencia-modelleket a különböző gazdasági ágakra és ágazatokra, illetve az egyes ágazatokra jellemző munkakörökre, a gazdaságra jellemző munkakörök alaposabb megismerése, illetve a munkaerő hatékony felkészítése céljából. A kompetenciát a modell úgy definiálja, mint egy meghatározott munkakörnyezetben való sikeres feladatvégzéshez szükséges ismeretek, készségek, képességek együttesének alkalmazási képességét, valójában viselkedés-alapú fókusz alkalmaz. Ebben a rendszerben a munkaköri kompetencia-modell egy konkrét munkakörnyezetben való sikeres teljesítést együttesen meghatározó kompetenciák tárháza.<sup>12</sup> Egyszerűen fogalmazva, a munkaköri kompetencia-modell egy olyan viselkedéses munkaköri leírás, melyet minden egyes munkakörre, pozícióra ki kellene, ki lehetne dolgozni. A kompetencia-modellek az olyan emberi erőforrási tevékenységek alapját képezik, mint a toborzás, az alkalmazás, a képzés, a fejlesztés, a teljesítményértékelés stb. A rendszer logikáját alapul véve, különböző munkakör-elemzésen alapuló kompetencia-modellek dolgozhatók ki konkrét munkakörökre, pozíciókra, szervezetekre, foglalkozásokra, valamint iparágakra. Összességében általános kiindulási alapot jelentenek egy saját szervezeti vagy munkaköri kompetencia-modell felépítéséhez, és lehetőségeket kínálnak annak különböző mélységű kidolgozására.

A kompetenciamenedzsment az öttényezős kompetencia-modell használatát preferálja, amelyben a kompetenciák a környezethez, a munkafolyamatokhoz és az önfejlesztéshez igazodnak.

- Általános kompetenciák: kulcs- és kognitív kompetenciák azon kompetenciák összessége, amelyeket az adott munkakör betöltéséhez minden munkavállalónak el kell sajátítania.

<sup>11</sup> U.o.

<sup>12</sup> Fabulya - Nagy - Tiszolczi (2017) 63. p.



- Szakmai kompetenciák: feladatok és egyéni törekvések Az egyes foglalkozásokhoz, munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciaelvárások a feladatprofilban kerülnek megfogalmazásra, rögzítik a kompetenciakövetelményeket. A profil a FEOR-ból kiindulva határozza meg a munkavállaló feladatát az adott munkakörhöz kapcsolódóan, a szakmai szokások, a jogszabályi környezet figyelembe vételével.
- Szociális kompetenciák: összefügg a munkahelyi és társadalmi környezettel. Funkciójuk az, hogy az egyéni érdek érvényesítése a másik ember, a csoport, munkahelyi, társadalmi csoport létérdekeinek sérelme nélkül, azok figyelembe vételével valósuljon meg.
- Tanulási kompetenciák az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák európai referenciakerete szerint a kompetencia összetevőit alkotó ismeretek, készségek és attitűdök a következőképpen feleltethetők meg a szociális kompetencia vonatkozásában. Részt képezi a hatékony időbeosztás, a problémamegoldás, az új tudás elsajátításának, feldolgozásának, értékelésének és beépítésének, valamint az új ismeretek és készségek különböző kontextusokban – otthon, a munkahelyen, oktatásban és képzésben – történő alkalmazásának a képessége.
- Innovatív kompetenciák: munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztése. Kreativitás (kritikus gondolkodás, ötlet létrehozása, szintézis és újraszervezés, kreatív probléma megoldás); vállalkozás (probléma feltárása, javítási lehetőségek keresése, információgyűjtés, független gondolkodás, technológiai hozzáértés); perspektívák integrálása (új ötletekre való nyitottság, kutatási orientáció, együttműködés); előrejelzés (észlelő rendszerek, hosszú távú következmények értékelése, jövőkép, jövőmenedzsment), változásmenedzsment (érzékenység a helyzetekre, intelligens kockázatvállalás, változtatás megerősítése).<sup>13</sup>

### **5.1.3. Kompetenciamenedzsment és a közszolgáltatás**

A közszolgálati szervezetek speciális jellegüknél fogva különböző típusú kompetenciamodellek kialakításával, azok gyakorlatban történő alkalmazásával hangolhatják össze a beosztotti állomány és a vezetők kompetenciáit a szervezeti kultúrával.<sup>14</sup>

A kompetenciaalapú rendszerek alkalmazásával pontosan meghatározhatóvá lehet tenni az egyes munkakörök betöltőitől elvárt tulajdonságokat. A kompetenciák definiálásához elsőszámú kiindulópont lehet a szervezet stratégiája, jövőképe és a kívánatos kultúra értékei. A Magyar-program és a 2020-ig szóló Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia

---

<sup>13</sup> U. o.

<sup>14</sup> Henczi - Zöllei. (2007) 50-53. p.

célkitűzéseinek alapján, a jól konstruált és megfelelően definiált kompetenciák, illetve kompetenciaszintek az egyes közszolgálati szervezetek közötti átjárást is jelentős mértékben megkönnyítik.

A kompetenciák gyakorlati alkalmazási lehetőségei teljes körűen érintik a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszermodell humán folyamatait és humán funkcióit. A HR-folyamatok integrálása és egységes koordinálása az egyik legfontosabb feltétele a szervezeti humánstratégia sikerességének.

A helyesen kialakított kompetenciamodell alkalmas arra, hogy általa ne elszigetelten, hanem integráltan kezeljük az egyes humán folyamatokat és humán funkciókat, úgymint:

- a toborzást, a kiválasztást és a beillesztést (beválást);
- a karrier- és utódlástervezést, a szervezeten belüli előmenetelt;
- az emberi erőforrás fejlesztését, a tudásmenedzsmentet, a coachingot;
- a teljesítménymenedzsmentet (TÉR);
- a munkakörtervezést, -elemzést és -értékelést (MAR);
- az ösztönzésmentedzsmentet (a kompenzációt és a javadalmazást);
- a szervezeten belüli kilépést – a gondoskodó elbocsátást, az outplacementet.<sup>15</sup>

A közszolgálat is akkor sikeres, ha az erőforrásait számon tartja, összehangolja és használja. A szervezeti erőforrások egyik legfontosabb része a humán tőke: az emberi szakmai tudás és az összes kompetencia, amellyel a munkavállaló rendelkezik. A közszolgálati szervezeten múlik, hogy milyen kompetencia szótárral és térképpel dolgozik.

Alapvető vezetői kérdés, hogy a közszféra a humán erőforrás-gazdálkodási és fejlesztési rendszerének fejlesztéséhez rendelkezzen információkkal a munkakörökről és azok szervezeten belüli „értékéről”. Ugyanis a munkakör elemzési és értékelési rendszer alapozza meg valamennyi humánpolitikai feladat színvonalas, eredményes ellátását. Alkalmazása stratégiai kérdés, amely lényeges szemléletváltást hoz alkalmazási lehetőségein keresztül.

---

<sup>15</sup> Szabó Sz. (2014) 59 p.

17sz. táblázat a közszolgálat munkaköralapú kompetenciái

Kompetencia neve		A kompetencia meghatározása
1	Szakmai ismeretek alkalmazásának szintje	A munkakör betöltéséhez szükséges elméleti és gyakorlati szakmai tudás alkalmazásának szintje.
2	Az információkezelés és feldolgozás szintje	Információk kezelésének, használatának és feldolgozásának szintje.
3	Vezetői szerep elfogadtatása	A beosztottak tiszteletének kivívása, tekintély megszerzése, együttműködésük megnyerése.
4	Döntési készség	A helyzetből adódó legjobb megoldás kiválasztása. A kidolgozott alternatívák közül, a rendelkezésre álló információk alapján a helyzet súlyának megítélése logikus gondolkodással.
5	Együttműködési készség	A munkafeladatok elvégzését támogató, segítő viszony, kooperáció, segítőkészség, a munkacsoportba való beilleszkedés és pozitív, konstruktív hozzáállás.
6	Konfliktuskezelés	A felmerült nézeteltérések, konfliktusok okozta feszültségek csökkentése, megszüntetése.
7	Felelősségtudat	Azon jellemzők összessége, melyek meghatározzák a cselekedetek, kijelentések, következményeiért történő felelősségvállalást.
8	Fegyelmezetttség	A munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszer betartása.
9	Pszichés terhelhetőség	Pszichés nyomás alatt, stresszhelyzetben is stabil munkateljesítmény.
10	Fizikális terhelhetőség	Azok a képességek, amelyek lehetővé teszik a fizikai terheléssel (statikus, dinamikus) járó munkavégzést.
11	Teljesítmény, orientáltság	A teljesítmény elérésének fontossága, a munkafeladat elvégzésében megnyilvánuló igényesség.
12	Önállóság	A közvetlen irányítás, útmutatás nélküli munkavégzés, a saját tevékenység megszervezése, időgazdálkodás.
13	Problémára való nyitottság	Az új problémák észrevétele, felfedezése, ezek befogadása és megértése, amely megoldásukra való törekvéssel párosul.
14	Motiváció, lelkesedés	Belső erő, készletetés, a célok eléréséhez, a feladatok elvégzéséhez, külső beavatkozások nélkül. A siker, a jól végzett munka fontossága, közvetlen készletetés nélkül, mely személyes elégedettséghez vezet.
15	Kreativitás	Az újszerű alternatívák, megoldások kigondolása, ötletgazdagság az általános és a speciális szakmai ismeretek gyakorlati alkalmazása, illetve a probléma megoldási alternatívák kidolgozása során.

Forrás: Szabó Sz. (2014): Kompetencia alapú...

## 5.2. Teljesítménymenedzsment

A teljesítménymenedzsment a hatékony vezetés egyik megnyilvánulási formája. Maga a fogalom kettős tartalmat hordoz, mégpedig a teljesítményt és a menedzsmentet. A teljesítmény olyan tevékenység eredménye, ami mennyiségi és minőségi mutatóval jellemezhető, tehát mérhető. A menedzsment (vezetés) pedig olyan átfogó cselekvéssorozat, amely az erőforrások hatékony és eredményes felhasználása mellett közös célok elérésére ösztönöz másokat, koordinálja az ehhez szükséges tevékenységeket és elősegíti az ehhez szükséges szervezeti környezet, kultúra kialakítását. Ugyanakkor az egyéni teljesítményértékelés és a teljesítménymenedzsment közé nem tehetünk egyenlőségjelet.

A teljesítménymenedzsment egy tevékenységsorozatból álló komplex folyamat, amelynek egyik központi eleme az egyéni teljesítményértékelés. Ez azonban kiegészül a szervezeti egység és a szervezeti szintű teljesítmény mérésével, a teljesítménykövetelmények meghatározásával, a szervezet stratégiai céljainak lebontásával, majd összekapcsolásával az egyén céljával, a teljesítmények megtervezésével, a teljesítmények kibontakoztatásához szükséges támogatás biztosításával, valamint a teljesítmény mérésével, értékelésével, végül a sikeres teljesítmény elismerésével, motiválásával. Természetesen meghatározó a vezető szerepe. Szerepük lényegében nem változik a teljesítménymenedzsment során is az általános vezetői funkciókat (tervezés, szervezés, döntés, munkatársak irányítása, erőforrásokkal való gazdálkodás, működés feletti kontroll) látják el. Meghatározzák a teljesítménycélokat, a teljesítménykövetelményeket, ellátják a teljesítményt létrehozó tevékenység (cselekedet) megtervezését, megszervezését, az emberek hozzárendelését a tevékenységekhez, a végrehajtás irányítását, a teljesítménycélok konkrét elvárásokká konvertálását, továbbá a teljesítmény létrehozatala szempontjából kulcsfontosságú paraméterek (input, folyamat, output) mérését, az ezzel kapcsolatos visszacsatolás teljesítését.<sup>16</sup>

A közszolgálatban a teljesítménymenedzsment fejlesztése a korábban már alkalmazott teljesítményértékeléseket figyelembe véve a Magyary-program keretében történt és alapvető célja, hogy a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása útján, a munkájuk végzéséhez szükséges kompetenciák (ismeret, tudás, készségek, képességek, motiváció, stb.) fejlesztésével érdemben hozzájáruljon a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez. A teljesítményértékelés alapvető feladata pedig annak megállapítása, hogy a közszolgálati tisztviselő milyen mértékben és eredménnyel járult hozzá a szervezet céljainak eléréséhez.

A létrehozott munkacsoport feladata a szervezeti célmeghatározás és célbontás elméleti hátterének és gyakorlati módszertanának, illetve a szervezeti célokhoz kapcsolódó teljesítményindikátorok kidolgozása.<sup>17</sup> A teljesítményértékelés folyamatának főbb szakaszai tehát, a következők:

- célkijelölés – tervezés;
- beszámolás – mérés;
- visszacsatolás – értékelés, fejlesztés és tanulás.

A teljesítményértékelés és a minősítés hatását, eredményességét növelheti, illetve az egyén és a szervezet teljesítményét jelentősen javíthatja, ha a teljesítményértékelést, mint egy telje-

---

<sup>16</sup> Szakács G. (2014 b): 64 p.

<sup>17</sup> Teljesítménymenedzsment – fejlesztési módszertan.

sítménymenedzsment rendszert működtetjük. A teljesítménymenedzsment a teljesítményértékelést folyamatként kezeli, szervesen igazodik a szervezet tervezési és költségvetési szakaszaihoz. Ezek az évente ismétlődő szakaszok általában nyolc egymástól elkülöníthető fázisra bonthatók, ezek a következők: 1. mérőeszközök és sztenderdek kialakítása, 2. elvárások kommunikálása, 3. teljesítmény tervezése, 4. teljesítmény nyomon követése, 5. értékelés, 6. visszajelzés, 7. személyzeti döntések, 8. fejlesztés.<sup>18</sup> Az új típusú teljesítményértékelési rendszer leglényegesebb jogszabályi kereteit az alábbiak határozzák meg:

- a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.),
- a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (a továbbiakban: Hszt.),
- a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény (a továbbiakban: Hjt.),
- a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet (a továbbiakban: TÉR Korm. rendelet)
- ágazati rendeletek.

A teljesítményértékelés tervezése során szervezeti célmeghatározás és célebontás folyamatában kapcsolható össze a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés. A szervezeti stratégiai célok, a kiemelt szervezeti teljesítménycélok/teljesítményfeladatok évente egyszeri alkalommal – az értékelési időszak kezdetén – írásban történő meghatározására, majd a szervezeti struktúrának, illetve a hierarchiának megfelelő lebontására akkor kerülhet sor, ha az érdekeltek túlnyomó többsége előtt ismert és elfogadott a szervezet stratégiai terve, valamint jövőre vonatkozó céljai.

A teljesítménymenedzsment humán folyamatának új értelmezése szerint a múlt értékeléséről áttevődik a hangsúly a jövőbeli teljesítmény növelésére, vagyis a teljesítményértékelést „törvényszerűen” követő kompenzáció (jutalom, alapbér eltérítése stb.) helyett, illetve mellett az értékeltek fejlesztése lép elő fő céllá. A teljesítménykontroll mellett tehát teret, jelentőséget kap a kompetenciára épülő, egyénorientált magatartásfejlesztés, a személyes teljesítmény és a személyes fejlődés, illetve fejlesztés összehangolása.

A teljesítménymenedzsment humán folyamatához a következő humán feladatokat rendeltek hozzá.

- Az egyéni (teljesítményértékelés és minősítés), a csoport és a szervezeti szintű teljesítményértékelések egybekapcsolt rendszerének kialakításával a közszolgálati területen is megteremteni a teljesítményekhez kötött ellenszolgáltatási, ösztönzési mechanizmust, illetve gyakorlatot.

---

<sup>18</sup> U. o.

- A teljesítmények mérését és/vagy értékelését, valamint a minősítést, a hatályos szabályzóknak meghatározott formális, valamint a vezetők által folyamatosan végzendő informális értékelések, önértékelések, és visszacsatolások együttes alkalmazásával kell megoldani. Elsősorban a vezetők munkájának értékelésére használt módszer az úgynevezett 360 fokos értékelés, amely e mellett alkalmas még kiválasztási, coaching és fejlesztési tevékenységek lebonyolítására, illetve felhasználható még ezek kiegészítő eszközeként is.<sup>19</sup>
- A teljesítménymenedzsment rendszer fontos elemei még a közszolgálati tisztviselők körében visszatérően elvégzendő belső elégedettségvizsgálatok és a közszolgálat tevékenységét megítélő külső, társadalmi közvélemény-kutatások bonyolítása.<sup>20</sup>
- A közszolgálati teljesítménymenedzsment rendszert a működtetés folyamatos és visszatérő értékelése, valamint az összegyűlt tapasztalatok alapján végzett permanens fejlesztés teszi teljessé.<sup>21</sup>

### **5.3. Tudásmenedzsment**

Poór József és szerzőtársai szerint a tudásmenedzsment nem más, mint egy adott szervezet dolgozói kollektív (együttes) tudásának (knowhow, képességek és intellektuális képességek) integrált módon történő irányítása, megosztása.

Az üzleti környezet változásai a szervezeti tudást a fenntartható versenyelőny meghatározó forrásává tették. A tudástranszfer fontos szerepet játszik a fennmaradásban, stratégiai jelentőségű.<sup>22</sup> A klasszikus meghatározás szerint a tudásmenedzsment nem más, mint azoknak a szervezett keretek között végbemenő tevékenységeknek, folyamatoknak az összessége, amelyek célja az adott szervezetben megtalálható implicit és explicit tudás feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, minél hatékonyabb felhasználása és ezek mellett új tudás létrehozása. Az információk és a tudás megfelelő személyhez, szervezeti egységhez, megfelelő időben való eljuttatása, azaz „a tudásmenedzsment nem más, mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége.”<sup>23</sup> A tudásmenedzselés, a tudástőke<sup>24</sup> elsősorban a szervezet céljaiért dolgozó emberek informáltságának, kompetenciáinak, lehetőségeinek a fejlesztésével és az erre való lehetőség megkönnyítésével valósulhat meg, valamint egy olyan infrastruktúrán

---

<sup>19</sup> Szakács (2014) 33. p.

<sup>20</sup> U. o.

<sup>21</sup> U. o.

<sup>22</sup> Poór (2009) 98-116. p.

<sup>23</sup> Sándori, Letöltve: 2018. január 7.

<sup>24</sup> A tudástőke, mint kifejezés azt tükrözi, hogy a vállalati vagyon eleméről van szó. Egy cég tudástőkéje három összetevőből áll: a piaci kapcsolatok tőkéje, az ún. strukturális tőke és az emberi tőke. Forrás: Sándori Zs.: Mi a tudásmenedzsment? <http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/tartalom.htm> Letöltve: 2018. január 7.

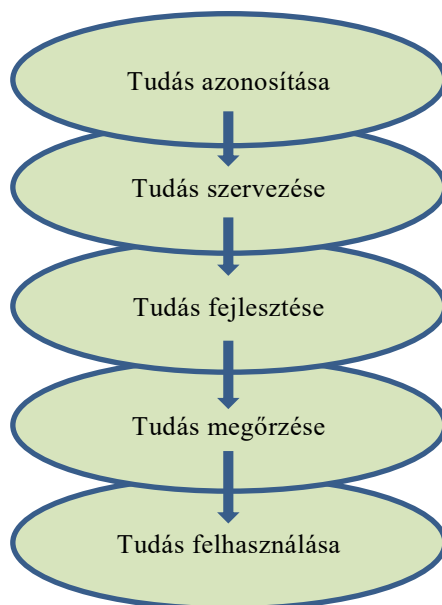
alapuló rendszer működtetésével, amellyel a szervezetben meglévő információ és tudás hatékonyan irányítható és feltárható. Közigazgatási szervezetekben a tudásmenedzsment fő célja a döntéshozatal támogatása, valamint az információáramlás hatékonyságának növelése. A tudásmenedzsment keretében szükséges a tudást szolgáltató rendszerek, a szervezeti struktúrák és folyamatok összhangjának megteremtése.

A közszolgálati tudásmenedzsment módszertanának elkészítése a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (Magyary Program) céljaival szoros összhangban indult ÁROP 1-2-18/A pályázat támogatásával történt. Célja bemutatni azt, hogy a tudásmenedzsment miként járul hozzá a szervezet szellemi javainak kiaknázásához, hogy az egyes tudásmenedzsment eszközök miként javítják a szervezet működését. Célja továbbá a tudásmenedzsment iránti igény kialakítása a szervezeti kultúrában, majd ennek az igénynek a megvalósítása.

A módszertan a szervezetben dolgozók szempontjából egyaránt hasznos eszközöket nyújt a tudásmenedzsment területén a szervezetbe frissen belépők, a szervezetben dolgozók és a szervezetből kilépők tudásmegosztása szempontjából.

A szervezeti tudással kapcsolatos tevékenységek ellátásával a tudásmenedzsment foglalkozik. A tudásmenedzsment megvalósításának elsődlegesen a szervezeti célokat kell szolgálnia, annak megértése, és azok illeszkedése nélkül nem érdemes tudásmenedzsmentről beszélni. A tudásmenedzsment funkció akkor tud egy szervezet hasznára lenni, ha képes támogatni a szervezet stratégiai céljait.<sup>25</sup>

18sz. ábra: A tudásmenedzsment alapfolyamata



Forrás: <https://magyaryprogram.kormany.hu>

<sup>25</sup> Tudásmenedzsment – fejlesztési módszertan

Sándori Zsuzsanna szerint, (Beijerse tanulmányára)<sup>26</sup> támaszkodva három tudásterületet különböztethető meg: szervezés, marketing és technológia. A szervezési tudás olyan feladatköröket és hozzájuk szükséges kompetenciákat lehet érteni, mint a szervezeti politika, irányítás, szervezeti kultúra, karriertervezés, szövetkezések, csapatmunkák. A marketingtudás és az ahhoz kapcsolódó feladatok, olyan tevékenységek, mint a piaci verseny, a beszállítókkal, vásárlókkal, a kiszállítással, üzletek megkötése, és a PR-ral kapcsolatos feladatok. A technológiai tudás a termékek ismerete, K+F, technológiai fejlődés, információ technológia, termékfejlesztés.<sup>27</sup>

- A tudás azonosításakor meglévő információkat, folyamatokat térképezik fel, hogy a szervezet pontos képet kapjon a rendelkezésére álló tudásról és mértékéről, valamint arról, hogy az mennyiben felel meg a szervezeti céloknak. A szervezet tudásának feltérképezése jelenti az alapot, ennek eredménye valamiféle tudáskatalógus, pl. tudástérkép, amely a tudáselemek számbavételére szolgál. A tudástérképek megmutatják a tudáselemeket, és azok fellelhetőségét a szervezeten belül. Tudáselemnek nevezünk minden, a feladat elvégzéséhez szükséges, egyéni és szervezeti szintű, már birtokolt, létező, illetve hiányzó tudást.
- A tudásszervezés a tudás megszerzésére fókuszál, célja a hiányzó ismeretek pótlása akár új munkatárs felvétele, a külső kapcsolatok felhasználása vagy a partnerekkel való együttműködés során szerzett tapasztalatok, ismeretek útján. Fontos kitérni ezen a ponton az informális kapcsolatok jelentőségére. Számos fontos információ személyes interakciókon keresztül, spontán beszélgetések során kerül átadásra.
- A tudásfejlesztés lényege, hogy a tudás összegyűjtése önmagában nem elég a szervezet sikeres működéséhez, azt fejleszteni is kell. A tudásmegosztás célja az ismeretek megnövelése, amelyhez elérhetővé kell tenni a tudást, valamint a befogadásnak is meg kell történnie. Az átvitel akkor történt meg, ha az új ismeret magatartásváltozást is előidézett.
- A tudás megőrzése azért fontos elem a folyamatban, hogy egy már megszerzett tudás a jövőben is a szervezet rendelkezésére állhasson: ehhez megfelelő rögzítés, elérhetőség, tárolás és frissítés szükséges.<sup>28</sup>

A fentiekben ismertetett folyamat megvalósításának módszertanában a saját tudás felmérése során vizsgálni kell a tudás jelenlétét, áramlását, a tudás keletkezésének, termelődésének feltételrendszerét. A módszertani folyamatok öt szakaszba rendezhetők a feltérképezés/helyzetfelmérés – megvalósítás – visszacsatolás folyamata szerint. Az első szakasz a szervezet érettségi szintjének meghatározásához, a második szakasz a tudás architektúra létrehozásához, a harmadik szakasz a tudás tárolásához, a negyedik szakasz a tudás megosztásához, az ötödik

---

<sup>26</sup> Beijerse R.

<sup>27</sup> Sándori Zs. htm Letöltve: 2018. január 7.

<sup>28</sup> Tudásmenedzsment



szakasz a tudás alkalmazásához/felhasználásához nyújt módszertani segédletet. Erre jöttek létre különböző tudásaudit módszerek, amelyeknek a célja a fenti elemek vizsgálatán túl, azok hatékonyságának javítása is. E módszerek közé tartozik a Marr-Schioma-modell is, melyben egy ciklikus folyamatban történik (mutatószámok segítségével) a tudásdimenzió vizsgálata.<sup>29</sup>

A ciklus elemei: a tudástőke elemeinek meghatározása, a kulcsmutatók azonosítása, a tudásfolyamatokra ható akciók tervezése, a tervek implementálása és a következmények monitorozása. A tudásaudit egyik leggyakoribb technikája a tudástérkép készítés. Alkalmazása esetén felmérést készítenek az egyének különböző számszerűsíthető és minőségileg is besorolható tudásáról, majd a kapott eredményeket megjelenítik egy tudástérkép formájában. Az egyén képességeinek felmérése történhet kérdőívvel vagy személyes interjúval is. Amikor a szervezetben lévő egyének tudásának felmérése befejeződik, a megkapott egyéni eredményekből összeállíthatóvá válik a szervezeti tudástérkép, melyet térképszerű vagy katalógusszerű grafikus megjelenítéssel is lehet ábrázolni.<sup>30</sup>

#### 5.4. Minőségmenedzsment

A minőség a dolgok természetéről, a cselekvés (tevékenység, szolgáltatás) tartalmáról szól. A minőségnek objektív és szubjektív összetevői vannak. Sok objektív feltétel teljesül azzal, hogy valamilyen egyértelműen meghatározott tulajdonságra azt mondjuk, hogy az minőség. A minőséget azonban döntően szubjektív értékelés formájában fogalmazzuk meg.<sup>31</sup> Más megfogalmazásban a minőség a hétköznapi szóhasználatban előre meghatározott elvárásoknak, kritériumoknak történő megfelelést jelent. Amennyiben mérhetőek a kritériumok, kialakítható egy objektív minőségkategória.

A kritériumok számos esetben nem, vagy csak problémásan mérhetőek. Ugyanazzal a fogalommal (a közszolgálat) kapcsolatban megfogalmazott elvárások az érdekelt felek várakozásait tükrözik. Mivel elvárásaik, várakozásaik nem azonosak, így annak minőségéről alkotott elgondolásaik is különbözőek lesznek.<sup>32</sup>

Mind a közszolgálatban mind a versenyszférában kialakultak minőségirányítási rendszer, amelyek megértéshez néhány fogalmat fontos tisztázni:

- A minőségmenedzsment (quality management): a szervezet minőségpolitikájának kialakítását és bevezetését átfogó menedzseri tevékenység.

---

<sup>29</sup> Révész É., Horváth A. (szerk. 2017): 72-75. p.

<sup>30</sup> U. o.

<sup>31</sup> A mennyiség dolgoknak, folyamatoknak számmal kifejezhető és jellemezhető tulajdonsága.

<sup>32</sup> Turcsányi K. (2014) 50. p.

- A minőségpolitika (quality policy): Egy szervezetnek a minőségre vonatkozó, a felsővezetés által hivatalosan megfogalmazott és kinyilvánított általános szándéka és irányvonala.
- A minőségirányítás az általános vezetési tevékenységnek az a része, amely a minőségpolitikát meghatározza és megvalósítja.
- Minőségfejlesztés (quality improvement) célja a minőségi problémák megelőzése a problémás, vagy a potenciálisan problémás folyamatok azonosításával, tökéletesítésével.
- Minőségellenőrzés (quality control) a szakmai standardoktól vagy a standardok rendszerétől, a protokolloktól, irányelvektől való eltérés ellenőrzése.
- Minőségbiztosítási rendszerről (quality assurance system) akkor beszélünk, ha nem csupán egy-egy technológiára, egy-egy szolgáltatásra terjed ki a minőségbiztosítás, hanem a tevékenység egészére.<sup>33</sup>

#### **5.4.1. Minőségirányítás a versenyszférában**

A minőségirányítás ösztönös, vagy tudományos alapokon nyugvó tudatos tevékenysége egyaránt köthető egy adott céllal létrejövő, szigorú időbeli lépéseket (azaz folyamatot) feltételező cselekvéssor és az ennek eredményeként létrejövő „termék” fogalmához. Ez a folyamat tehát eredmények elérését célozza meg. Ezen eredmények a vevők vagy más érintettek érdekében és az ő kimondott vagy látens igénye szerint jönnek létre.

Hogy az eredményért a folyamat létrehozói és működtetői kapnak-e anyagi ellenszolgáltatást, itt nem kérdés. Gazdasági tevékenységnél természetes velejárója a folyamatoknak a fizetség, de létezik társadalmi elvárások alapján vagy egyéb indíttatású, akár szívességből végzett folyamat is, amit pont ugyanúgy, olyan szabályok szerint és feltételek közt kell elvégezni.<sup>34</sup> Minőség komponensei lehetnek a hatásosság, hatékonyság, használhatóság eredményesség, hozzáférhetőség, méltányosság, megfelelés, tudományos-technikai minőség.

A versenyszféra többfajta minőségirányítási rendszert alkalmaz, ilyenek például, a japán, az amerikai és a nyugat-európai minőségmodellek.

A japánok (TQC, Totál Quality Control) több területen, így a minőségrendszerek területén is alulról építkeznek. Ez azt jelenti, hogy a dolgozókat tömegesen bevonják a minőségi körök révén teameket alakítva ki. Teljes körűségre törekszenek, az összes folyamatot lefedik.

A japán minőségiskolához sokban hasonló rendszer az Egyesült Államokban a TQM (Totál Quality Management) rendszer, amely erős vezetői elkötelezettséget követel a minőség irányában. Elemi feltétele a hosszú távú, stratégiai felfogás, az integrált szemlélet, a nyitott, innovatív gondolkodás, a menedzsment valamennyi elemének magas szintű, minőségközpontú

<sup>33</sup> <https://www.arcanum.hu>.

<sup>34</sup> Gregász (2014) 67. p.

használata. Erre az iskolára a megfelelő menedzsment környezet kialakítása a jellemző a "minőség az első" felfogás sikere érdekében. A TQM vezetési filozófia és vállalati gyakorlat sikere a felső vezetésnek a szervezeti teljesítmény folyamatos és teljes körű javítására vonatkozó elkötelezettségén és a célok elérése érdekében választott vezetési eszközökön múlik. Egyik lehetséges megközelítés szerint ez a teljes körű minőségmenedzsment két legfontosabb alapköve. A változtatásokhoz szükséges harmadik pillért a változtatásokat ténylegesen végrehajtó, jól felkészített és irányított embercsoportok, csapatok jelentik.<sup>35</sup>

A nyugat-európai (QSS, Qualitäts Sicherung System) felfogás a mérés technikailag és számítógépesen rendkívül megerősített, megalapozott minőségbiztosító rendszerekben hisz, termelés-technológiamentes központú. Erősen formalizált, adminisztrált. Szabályozott rendszereket igényel, csak megfelelő sűrűségű mérés esetén, és megfelelő megbízhatóságú információ- és adatháttér esetén vezet minőségi ugráshoz. A középpontban a nyomon követhetőség és a visszakereshetőség áll. Az európai iskolára jellemző a kulturális alapok kialakításának hangsúlyozása.

Ebben az esetben a vivőréteg a szakmai középvezetés. Ebben a régióban alakultak ki az ISO rendszerek, amelyek az egységesítésen, szabványosításon alapulnak, és megkövetelik a független szervezet által történő tanúsítást, felülvizsgálatot.<sup>36</sup>

Az ISO 9000 szabványsorozat a minőségügyi rendszer kialakításához ad támpontokat. A szabványrendszernek való megfelelés azt jelenti, hogy a leírt követelményeknek megfelelően alakították ki a minőségügyi rendszert a szervezetben. Mindez tehát nem a termékre vonatkozik, hanem a szervezet működésére vonatkozó előírásokat tartalmazza. Az ISO 9000 a minőséggel való foglalkozás követelményeit határozza meg, voltaképpen a minőségirányítás szabványa. A kialakított minőségügyi rendszer egy harmadik fél, a tanúsító szervezet által tanúsítható. Ez a külső fél általi tanúsítás az auditálás, amely azt igazolja, hogy a szervezet minőségirányítási rendszere megfelel az adott minőségügyi rendszerre vonatkozó szabványnak. A tanúsítványt három évre állítják ki, a rendszer működését közben félévente, évente ellenőrzik. A külső ellenőrzésen túl létezik belső audit is. Ennek célja a minőségirányítási rendszer rendszeres belső felülvizsgálata, annak ellenőrzése, hogy a minőségügyi rendszer a korábban tervezetteknek megfelelően működik-e.<sup>37</sup>

Az új ISO 9000: 2000 szabványrendszer nyolc alapelvre épül:

---

<sup>35</sup> Turcsány (2014): 32-42. p.

<sup>36</sup> U .o.

<sup>37</sup> Nagy Zs. (2007) 87 p.

1. *Vevőközpontú szervezet* – Mivel a szervezet a vevőktől függ, ezért pontosan tisztában kell lennie a vevők jelenlegi és jövőben várható szükségleteivel, ki kell elégítenie a vevői követelményeket és elvárásokat.

2. *A vezetés felelőssége* – A vezetésnek össze kell hangolnia a szervezet céljait egységes egészszé. A vezetésnek ki kell alakítania azt a belső munkahelyi környezetet, amelyben a munkatársak teljes mértékben azonosulni tudnak a szervezet céljaival, feladataival.

3. *A munkatársak részvétele* – A munkatársak a legfontosabb részei a szervezet működésének minden szinten, annak érdekében, hogy a szervezet elérhesse céljait.

4. *Folyamatalapú megközelítés* – A kívánt eredmények sokkal inkább elérhetők, ha a forrásokat és tevékenységeket folyamatként kezelik.

5. *Rendszer-szemlélet az irányításban* – A szervezet hatékonyságát és eredményességét javítja az egymással kölcsönhatásban álló folyamatok azonosítása, megértése és irányítása.

6. *Folyamatos fejlődés* – A folyamatos fejlődés a szervezet fő célja.

7. *A tényeken alapuló döntéshozatal* – A hatékony döntés az adatok és információk elemzésén alapul.

8. *Kölcsönösen előnyös kapcsolat a partnerekkel* – A szervezet és a partnerei kölcsönösen függenek egymástól, kölcsönös együttműködésük mindkét fél számára előnyös.<sup>38</sup>

A versenyszférában, de a közszolgáltatásban is alkalmazott minőségirányítási rendszerek alapja a PDCA-ciklus, amely egy ismétlődő, négylépéses menedzsment módszer, amelyet a termékek és folyamatok kontrolljára és folyamatos fejlesztésére használnak. Deming-ciklusként vagy Shewhart-ciklusként is ismert. A PDCA 10 lépése és az ajánlott módszerek az alábbiak lehetnek.

*Plán* – azaz tervezni azt, amit el akarunk érni, és azt, amire szükségünk van annak eléréséhez:

- a vevői igények felmérése és elemzése: ötletroham, team munkák, interjúk, felmérések, kérdéslisták, minőségstratégiai-, minőségfejlesztési tervek, vevőigény elemzések (pl. QFD, JUHAR, benchmarking);
- jelenlegi folyamatok leírása: folyamatdiagramok, team munkák, folyamatleírások, munkautasítások;
- mérés, elemzés: az alapvető okok feltárása és azonosítása, részelem-analízisek, kérdéslisták, dinamikus diagramok, hisztogramok, átvilágítások, ellenőrzőkártyák, korreláció-diagramok, logikai sémák, QFD, SWOT, benchmarking analízisek;<sup>39</sup>

<sup>38</sup> A folyamatközpontú irányítási rendszer modell kézikönyve (2010) 136. p.

<sup>39</sup> A benchmarking nem más, mint egy folyamat, mely során a szervezet különböző funkcionális területeinek módszereit, folyamatait és eredményeit összevetik egy vagy több más szervezet hasonló jellemzőivel, annak érdekében, hogy fény derüljön a racionalitási, valamint minőség- és teljesítménynövelési lehetőségekre. Forrás: <https://www.arcanum.hu>.

- a javítási-fejlesztési lehetőségekre koncentráció: Pareto – ABC-elemzések, többtényezős módszerek, NCM, ötletroham, team munkák, minőségstratégiai és -fejlesztési tervek.

*Do* – tenni azt, amit terveztünk:

- a folyamat eredmény-mérésének meghatározása: kérdéslisták, logikai sémák, átvilágítások, hisztogramok, dinamikus diagramok, ellenőrzőkártyák, idő-, kapacitás-, költség-elemzések, skála kidolgozások;
- a javaslat bevezetése: folyamatdiagramok, kérdéslisták, tevékenységlisták, logikai sémák, mutatószámok, átvilágítások, idődiagramok, hálótervek;
- folyamatos gyengepont menedzselés, hibajavítás.

*Check* – ellenőrzés, ahhoz, hogy megállapítsuk, elértük-e a célt:

- az eredmények értékelése: kérdéslisták, logikai sémák, team munkák, átvilágítások, hisztogramok, dinamikus diagramok, ellenőrzőkártyák, idő-, kapacitás-, költségelemzések;
- a következtetések levonása: Pareto – ABC elemzések, team munkák, költség/hatékonyság elemzések, értékelemzés, rangsorolás, színvonalvizsgálatok, statisztikai próbák.

*Act* – cselekedjünk az információk alapján:

- amennyiben sikeresek vagyunk, szabványosítsunk! Ahol még javítási lehetőségeket látunk, ott ismétljük meg ezt a ciklust;
- az elért eredmények ismertetése és a változtatások bevezetése: folyamatdiagramok.<sup>40</sup>

A folyamatközpontú minőségirányítás alapja a BSC a Balanced Scorecard,- magyarul a kiegyensúlyozott mutatószám- a szervezetek stratégiájának végrehajtásához kínál kidolgozott keretrendszert. A módszer eredendően azért jött létre, hogy megpróbálkozzon a csak pénzügyi mutatók közgazdasági szemléletmódját meghaladva egy olyan mutatószámrendszert megtalálni, amely a pénzügyi mutatók korlátain túllépve jobban számba veszi a vállalati rendszerek információigényét, és a stratégia megvalósításának követelményei szerint definiál teljesítménymérési módszereket. A Balanced Scorecard ezért a hagyományos pénzügyi szempontok mellé további – mutatószámokban megtestesülő – dimenziókat vesz fel.<sup>41</sup>

A BSC lényege úgy fogalmazható meg, hogy a múlt teljesítményét tükröző pénzügyi mutatókat kiegészítő, a jövő teljesítményeit legjobban befolyásoló tényezőkről pontos információt nyújtó stratégiai menedzsentrendszer. A BSC a szervezet teljesítményét négy szempont-

<sup>40</sup> Turcsányi (2014) 234. p.

<sup>41</sup> A folyamatközpontú irányítási rendszer modell kézikönyve (2010) 136. p.

ból közelíti meg, és alakítja alrendszerékké, feltárva a szervezet céljai közötti ok-okozati viszonyt. A BSC a kialakítás mélységétől függően a küldetést és a stratégiát folyamatokra, szervezeti egységekre, sőt egyénekre vonatkozó konkrét célokra és mutatószámokra bontja le.

A stratégia elemzése alapján a vállalat üzleti céljai négy nézőpont szerint határozhatók meg. A modell segítségével feltérképezhetők a célok közötti ok-okozati kapcsolatok, és ezzel létrehozható a vállalat stratégiai térképe.

A nézőpontok a következők:

- Pénzügyi: hogyan értékelik a tulajdonosok a szervezetet, illetve milyen üzleti eredményeket ér el a szervezet.
- Vevők és partnerek: milyennek látják ők a szervezetet, illetve miként teremt új értéket számukra a szervezet.
- Működési (belső) folyamatok: hogyan segítik elő a belső folyamatok a vállalat stratégiai céljainak megvalósulását, azaz milyen területen kell a vállalati folyamatokat átalakítani, fejleszteni.
- Tanulás és fejlődés: hogyan érhetők el a jövőbeni célok, hogyan tökéletesíthető az emberek tudása, milyen beruházásokkal fejleszthetők a különböző rendszerek és eljárások, hogyan biztosítható a stratégiához való igazodás.<sup>42</sup>

#### **5.4.2. Minőségirányítási rendszer a közszférában**

A közszolgálat minőségének, működési színvonalának megítélése, értékelése csak részben hasonlítható össze a versenyszférában alkalmazott minőségirányítási rendszerekkel. Ennek oka egyrészt a közszolgálattal szemben megfogalmazódó sokféle elvárás az állampolgárok, a társadalom, a gazdaság, valamint a politika oldaláról. Másrészt az ellátott feladatok, a nyújtott szolgáltatások és az előállított produktumok is rendkívül változatosak, igen széles az ezekben érdekelték és felhasználók köre. A közszolgálatban a minőségirányítás, minőségfejlesztés során kiemelt figyelmet fordítani:

- Az ügyfelekkel való bánásmód minőségére, amely biztosítja azok a viselkedési, etikai, kommunikációs, normákat, illetve igényeket, melyeket az ügyfelek elvárnak szervezetünktől.
- A szakmai tevékenység minőségére, amelynek keretében megalapozzuk és fejlesztjük a szolgáltatásokat, a hatósági munkát végzők tevékenységét, a szakmai standardokat, az alkalmazott módszereket, a hozzáadott értékeket.

---

<sup>42</sup> U. o.

- Az irányítás, illetve a szervezet élet minőségére, amikor a rendelkezésre álló forrásokat a lehető leghatékonyabban használjuk fel. Biztosítjuk a munkatársak képzését és továbbképzését és a szervezet folyamatos fejlődését új módszerek bevezetésével. Egyformán hangsúlyozzuk az emberi kapcsolatokat és specifikációkat a szervezet irányítása során, egyaránt építve a korábban már bevált gyakorlatokra és az új eljárásokra.

Az új technológiák, különösen az információs és a kommunikációs technológia rohamos fejlődése, újfajta eljárások és módszerek bevezetését kényszerítik ki a közszolgálatban is.

A közigazgatási minőségirányítási rendszerek bevezetésének célja nemzetgazdasági szinten a versenyképesség folyamatos fejlesztése, a hatékony állampolgár- és vállalkozásbarát, szolgáltató közigazgatás és közszolgáltatás kialakításával. Ebből eredően várható eredményként jelentkezik a versenyképesség érezhető javulása a versenyszférában, a szakszerűség, az igényesség, a jogkövető magatartás és kölcsönös tisztelet erősödése a gazdaság és a társadalom egyéb területein is, továbbá a szemléletváltás következtében a pozitív folyamatok önfenntartóvá válása.

A közszolgálatban alkalmazásra javasolt és több helyen már alkalmazott a CAF (Common Assessment Framework/Közös Értékelési Keretrendszer, továbbiakban KÉK) az EFQM (Európai Minőségfejlesztési Alapítvány) önértékelési modell közigazgatásra adaptált változata.<sup>43</sup> A CAF önértékelése a szervezeti teljesítmény elemzésének holisztikus (teljességre törekvő) megközelítésén alapul, mivel a szervezetet egyazon időben különböző szemszögekből és szempontok szerint kell megvizsgálni mind a működés, mind a szervezet eredményei tekintetében.<sup>44</sup>

A KÉK rendszerét az Innovative Public Service Group fejlesztette ki, és 2000 májusában az első, lisszaboni Közigazgatási Minőségügyi Konferencián döntöttek a „Közös Értékelési Keretrendszer” hivatalos elfogadásáról a közigazgatás európai minőségfejlesztési módszereként.

A KÉK alkalmazása a közigazgatásban az alábbi előnyökkel jár:

- figyelembe veszi a közigazgatás egyedi sajátosságait,
- eszközként szolgál azoknak a közigazgatási szervezeteknek, akik teljesítőképességüket fejleszteni kívánják,
- a különböző minőségirányítási modellek között összekötőként szabályoz,
- elősegíti a benchmarking tevékenységet a közigazgatás szervezetei között.

---

<sup>43</sup> Az EFQM Kiválósági modell alkalmazásának előnye, hogy mit önértékelési modell lehetővé teszi a szervezeteknél megvalósított MIR színvonalának számszerű kifejezését és értékelését. Mint szabályozási kör működtethető: a modell kritériumai szerint időszakonként elvégzett mérés és értékelés eredményeit rendszeresen összehasonlítva a szervezet célkitűzéseivel kitűzhetők a továbbfejlesztés irányai, minőségfejlesztési projektek indíthatók (folyamatos értékelés, beavatkozások, korrekciók elvégzése) és az önértékelés elvégzésével lehetőség nyílik a hazai és nemzetközi minőségi díj pályázatokon való részvételre.

<sup>44</sup> Szabó - Szakács (szerk. 2015) 220-221. p.

A KÉK szerinti közigazgatási ágazat specifikus minőségirányítási megközelítés a teljes körű minőségirányítás filozófiájára épült. A teljes körű minőségirányítás, TQM (Total Quality Management) lényege, hogy a teljes menedzsment magáénak vallja a minőségi követelményeket, és ez által a minőségirányítási rendszer menedzsmentje helyett a szervezet teljes menedzsmentje lesz minőség központú. A TQM filozófia három alapelvre, amely a KÉK alapelve is egyben:

- ügyfélközpontúság: a külső és belső partnerek igényeinek megismerésére, és a lehető legjobb kielégítésére való törekvés,
- folyamatos javítás-fejlesztés: állandó folyamat-javítás, a tervezett és a megvalósult tevékenységek közti eltérés csökkentése és a folyamatok tökéletesítése érdekében,
- az alkalmazottak bevonása: a szervezet minden szintjén a dolgozók bevonása a döntési folyamatokba.

A KÉK értékelési területei az EFQM értékelési területeivel azonosak. Az EFQM elnevezésű értékelési rendszert az Európai Minőség Irányítás Alapítvány alkotta meg, és erre az értékelésre alapozva hozta létre az Európai Kiválóság Díjat. Az EFQM szerinti szervezeti értékelési rendszer 9 nagy területet vizsgál összesen; 5 területet vizsgál az adottságok és 4 területet az eredmények közül. A közigazgatási intézményekre kialakított a KÉK értékelési területei két, egyenlő fontosságú részre oszthatók az „Adottságok” és az „Eredmények” részterületére, amelyek összesen az alábbi 9 területet tartalmazzák:

1. vezetés
2. stratégia és tervezés
3. az emberi erőforrás gazdálkodás
4. együttműködés és erőforrások
5. folyamat- és változásmenedzsment
6. ügyfél, állampolgár központú eredmények
7. a munkatársakkal kapcsolatos eredmények
8. a társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények
9. az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények.

A kilenc értékelési területből az adottságokat az 1, 2, 3, 4, 5. számú területek, míg az eredményeket a 6, 7, 8, 9. számú területek veszik számba. A KÉK szerinti kilenc értékelési területet szemlélteti a 2.2.1. számú ábra. A területeket más névvel kritériumokként is szokták emlegetni. Minden értékelési területhez, vagy kritériumhoz alkritériumok, azaz egy-egy részterületet lefedő értékelési területek tartoznak. A kilenc kritériumhoz összesen 27 alkritérium tartozik.

A KÉK szerint elvégzett szervezeti értékelés alapvetően önértékelésre és belső konszenzusra, a szervezet vezetőinek és munkatársainak aktív közreműködésére és elkötelezettségére



épül. A KÉK egyszerű, könnyen használható, megfelelő módszertani keretet kínál az önértékeléshez. A KÉK önértékelési modell lehetőség a szervezet számára, hogy többet tudjon meg önmagáról. A modellt széles körű felhasználásra tervezték, alkalmazható nemzeti, regionális és helyi szinten is.<sup>45</sup>

A minőségmenedzsment szempontjából a fentiekben vázolt ügyfélközpontú minőségirányítási rendszerének komplexebb fokozata a KÉK folyamatközpontú struktúrája. A tudatos munkaszervezést segíti elő a folyamatközpontú működés, vagyis ha a tevékenységeinket jól áttekinthető folyamatokra bontjuk, és azokat megfelelő módon szabályozzuk. A folyamat a tevékenységek olyan rendszere, melynek során a bemeneteket (input-okat) szervezeten egymásra épülő lépcsők segítségével mérhető produktummá (outputokká) változtat. Az egyes folyamat bemenetei tipikusan más folyamatok kimeneteit jelentik. A szisztematikus folyamatjavítás azon alapul, hogy mélységekbe menően megértsük a partnerek igényeit, a folyamat teljesítőképességét, és a közöttük látható szakadék okait (lásd: PDCA ciklus). Minden szervezet életében vannak olyan folyamatok, amelyek nagyon fontosak, kulcsfontosságúak, és vannak olyanok, amelyek kevésbé lényegesek. A kulcsfontosságú folyamatok azonosítása során figyelembe kell venni, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyek a partnereink számára a legfontosabbak, és e szolgáltatásokat, mely folyamatok állítják elő.

A kiválasztásnál fontos szempont lehet, hogy melyek azok a folyamatok, amelyek legnagyobb hatással vannak a partnerek által megfogalmazott igényekre, és hogy melyek vannak leginkább szem előtt, melyekkel találkoznak a használók leginkább. Szempont lehet továbbá az is, hogy mely folyamatokban rejlenek a legerősebb javítási lehetőségek, vagyis hol lehet viszonylag kis befektetéssel nagy sikerre szert tenni.

A folyamatközpontú minőségirányításon alapuló minőségmenedzsment szerves része a stratégiai humán erőforrás menedzsmentnek.

---

<sup>45</sup> A folyamatközpontú irányítási rendszer modell kézikönyve (2010). 136. p.

## 6. A kormenedzsmnt és az egészség, mint kompetencia összefüggései

Az első fejezetben már tárgyaltam a kormenedzsmnt fogalmát és kapcsolódását az egyes szakpolitikákhoz. Hasonlóképpen vizsgáltam a kompetencia menedzsmnt tartalmát, a kompetencialapú HR-tevékenységet. E fejezetben kiemelten az egészség kompetencia és a kormenedzsmnt összefüggéseit analizálom, különös tekintettel a munkaképesség aspektusaira, más megközelítésben a munkára kész állapot meglétére.<sup>1</sup>

A személyes erőforrások és a munka közötti kontextust meghatározza, hogy a kettő között milyen az egyensúly, amelynek alapja a munkaképesség. Ugyanakkor a munkaképesség fogalma összetett kulturális és szituációs entitás. Az egészség az a munkavállaló erőforrása, amely a leginkább összefügg a munkaképességgel, de ugyanígy meghatározó módon ok-okozati kapcsolatban van a munkavállalói attitűdökkel, az értelmi, mentális és fizikai kompetenciákkal.<sup>2</sup> Finnországban egy 2014-es felmérés szerint a 30-44 évesek több mint 90 százaléka úgy vélte, hogy ők teljes mértékben képesek dolgozni, míg a 60-64 évesek több mint fele azt jelezte, a munkaképességük romlott.<sup>3</sup> A koncentráció szintjének csökkenése eredményeképpen idősödés korában gyakori, hogy a munkavállaló egy adott feladatra jól összepontosít, azonban a figyelem-megosztás, illetve átirányítás már nehézségeket okozhat. Úgyszintén csökken az emlékezőképesség szintje is, és nem utolsósorban a látáscsökkenés okozhat baleseteket, mivel az idősödők sokszor csak egy részét látják az őket körülvevő munkakörnyezetnek, és ez botlás, vagy csúszásveszélyt jelenthet. Természetesen mindezen változásokra megfelelően fel lehet készülni, és így a munkavállalók fiziológiai jellemzőinek megfelelő munkakörnyezetet lehet kialakítani, ami nagymértékben kiküszöbölheti az itt említett veszélyeket.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> A Munka Törvénykönyve a munkavállaló alapvető kötelezettségeként fogalmazza meg, hogy a munkavállaló köteles a munkáltató által előírt helyen és időben munkára képes állapotban megjelenni, és munkát végezni. A munkavédelemről szóló törvény ezt még azzal a rendelkezéssel egészíti ki, miszerint a munkavállaló csak a biztonságos munkavégzésre alkalmas állapotban, az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munka végzésére vonatkozó szabályok megtartásával végezhet munkát.

<sup>2</sup> Čeledová - Babková - Rogalewicz - Čevela (2014) Letöltve: 2018. január 2.

<sup>3</sup> Gould- Ilmarinen - Järvisalo - Koskinen (2008) 188 p.

<sup>4</sup> Barakonyi (2010): 60. p.

## 6.1. A kormenedzsmet eszköztára

Véleményem szerint a kormenedzsmet kétségtelenül a munkáltatók által biztosított eszközrendszeren, az általuk teremtett munkakörülményeken alapul. Beleértve a munkahelyi kultúrát és a vezetői attitűdöket is. Emellett a kormenedzsmet eszköztára gyakorlatilag cselekvési terveket jelent azért, hogy az idősödő munkavállalók munkaképessége optimális mértékben megmaradjon. Morschhäuser és szerzőtársai szerint e cselekvési körbe a következők tartozhatnak: az ergonómiai tervezés, munkahelyi egészségfejlesztés, továbbképzés, a munkaszervezés, munkaidő szervezés, reintegráció, személyzetpolitika.<sup>5</sup>

Az ergonómia összefoglaló fogalom, amely tudományos megalapozottsággal vizsgálja a termelésben részt vevő emberi tényezőket, az ember, a munkaeszköz, a gép és a környezet kölcsönhatását. Az ergonómia elvek, modellek és módszerek alkalmazása az ember-gép-környezet rendszer kialakításában és fejlesztésében, azzal a céllal, hogy növelje a rendszer működésének hatékonyságát és csökkentse a dolgozó ember igénybevételét. Az ergonómia szemléletmód is egyben, mert mindig a felhasználók valós igényeinek, képességeinek és korlátainak megismerésére törekszik, hogy harmonikus rendszereket alakítson ki. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a különböző eszközök, technológiák hatékony alkalmazásának feltételeit úgy kell kialakítani, hogy az azokkal kapcsolatba kerülő emberek biológiai, pszichológiai és szociális érdekei, igényei is minél jobban érvényesüljenek.<sup>6</sup>

A kormenedzsmet számára fontos az idősödő munkavállalók számára is megfelelő ergonómiai tervezés, amely egy klasszikus megközelítése a munkahelyi biztonság és egészség, valamint a munka humánus tervezésére vonatkozó követelményeknek.

A cél az alkalmazott technológia, a tér adaptálása a munkahelyi körülményekhez; a munkaeszközök és a munkakörnyezet igazítása a fizikai teljesítményhez. Ugyanakkor az egyedi fizikai sajátosságokat is figyelembe kell venni.

Az időskori egészséget befolyásolja a fiatalabb kori egészségmagatartás. A funkcionális képességek hanyatlása egészséges életmóddal, például rendszeres testmozgással és egészséges étkezéssel késleltethető és minimalizálható. A munkahely fontos szerepet játszik abban, hogy egészséges életmódra és a fizikai hanyatlást megelőző tevékenységekre ösztönözze a munkavállalókat, ennél fogva segítse a munkaképesség megőrzését. A munkahelyi egészségfejlesztés számos témát, így például az étrendet és a táplálkozást, az alkoholfogyasztást, a dohányzásról való leszokást, az elegendő testmozgást, a regenerációt és az alvást is érinti.

---

<sup>5</sup> Morschhäuser – Sochert (2006) 76 p.

<sup>6</sup> Pankász, Cseh. (2011) . 111-130.

A munkahelyi egészségfejlesztés alapja a prevenció, a kapcsolódó eljárásokat, a hazai szabályozást követő 6.2. alfejezetben mutatom be. Azt azonban mindenképpen ki kell emelni, a munkahelyi biztonság és egészségvédelem területén a munkáltató egyik legfontosabb kötelessége, hogy rendelkezzen a munkahelyi biztonságot és egészséget fenyegető kockázatokkal kapcsolatos értékeléssel, beleértve azokat a kockázatokat, amelyek a különleges kockázatoknak kitett munkavállalók csoportját (beleértve az idősödő munkavállalókat) érintik, és hogy döntsön „a megteendő védőintézkedésekről, és szükség esetén a használandó védőeszközről.”<sup>7</sup>

A korérzékeny kockázatértékelés azt jelenti, hogy a kockázatok értékelése során figyelembe vesszük a különféle korcsoportokra vonatkozó, korrallal kapcsolatos tényezőket, így a funkcionális képességek és az egészségi állapot lehetséges változását. Az idősebb munkavállalókra nézve különösen a következő tényezők jelenthetnek kockázatot: erős fizikai munkaterhelés, a váltott műszakban végzett munkával kapcsolatos veszélyek, meleg, hideg vagy zajos munkakörnyezetek. A kockázatértékelés során a munkára vonatkozó követelményeket az egyéni funkcionális képességek és egészségi állapot fényében kell megvizsgálni.<sup>8</sup>

Az egész életen át tartó tanulás, a tudásalapú társadalom összefüggéseit korábban már vizsgáltuk. Mindemellett a kormenedzsment eszköztárában meghatározó a képzés és a továbbképzés szervezése, annak ellenére, hogy az idősödő munkavállalók korrallal járó kognitív kompetenciái csökkennek, illetve csökkenhetnek. Ebből következően az idősödő munkavállalók képzésénél újra kell „tanulni a tanulást.” A kormenedzsment által tervezett és biztosított képzések lehetnek belső és külső tudástranszferek.

Megtalálható közöttük mind a formális mind pedig nem formális képzés. Típusai lehetnek: OKJ-képzés, szakképzés, posztgraduális képzés, képesítést nem nyújtó szakmai továbbképzés, konferenciák, betanítási folyamatok, szemináriumok, tréningek, tanfolyamok (pl.: egészségügyi, számítógépes, nyelvtanfolyamok). A képzésre irányítás (felajánlás, önkéntes jelentkezés) során különösen fontos a proaktív motiváció, amellyel biztosíthatja a menedzsment a folyamatos ismeretbővítést. Fontos kiemelni, hogy az idősödő munkavállalók az általuk hordozott tudás és szervezeti kultúra hosszú távú megtartását teszi lehetővé. Az egyik kapcsolódó módszer a generációk együtt dolgozását jelenti.

A munkahelyi tandemek a különböző életkorú vagy különböző kompetenciákkal, munka- és tapasztalati háttérrel rendelkező egyének tudáscseréjének innovatív formái. Amellett hogy, az idősebb munkavállaló átadja a tudását a fiatalabbnak, és így a tudás a vállalatban belül marad,

---

<sup>7</sup> <http://ec.europa.eu/social> Letöltve: 2018. január 20.

<sup>8</sup> <https://osha.europa.eu/hu/themes/osh-management-context-ageing-workforce> Letöltve: 2018. január 20.

hozzájárulhatnak ahhoz, hogy mindkét résztvevő tanuljon valamit. A mentoring modellek lényege szintén a tanulás, rendszerint azonban a vezető pozíciók utódlásának célzott kinevelése áll az előtérben.<sup>9</sup>

Az atipikus foglalkoztatás iránti vállalkozási igényt nem csak a gazdasági vagy üzleti megfontolások határozzák meg, hanem a cég, az intézmény olyan tényezői, amelyek a lojalításra, bizalomra, menedzsment attitűdökre, és korábban rögzült foglalkoztatási szokásokra vezethetők vissza. A munkaszervezés és a munkaidő szorosan összefügg akár a munkára kész állapot megőrzésével vagy pedig a képzés és a munkavégzés összhangjának megteremtésével. A rugalmas foglalkoztatás egyrészt a rugalmas (vagy atipikus) foglalkoztatási formákban történő foglalkoztatást takarja, másrészt pedig rugalmas munkaszervezési megoldásokat jelent (a munkaidő rugalmas beosztása, a munkavégzési hely rugalmas megválasztása, egyéni élethelyzetet figyelembe vevő személyügyi politika alkalmazása stb.).

A változó munkakezdési és befejezési időpontok alkalmazása nemcsak az idősebb munkavállalók számára kedvező, hanem mindazok előnyt látnak benne, akiknek családi és munkahelyi kötelezettségeik összehangolása nehézséget jelent. A munkaidő-számlák bevezetése hozzájárulhat ahhoz, hogy a munkavállaló azonos díjazás mellett a munkafeladatok ciklikus változását jobban kiegyenlíthesse.<sup>10</sup> A munkavállalók részéről pozitívként könyvelhető el a munkaidő-számla munkahelymegtartó hatása és az egyéni szabadság növekedése.<sup>11</sup> Magyarországon a jogszabályok viszonylag tág lehetőséget adnak a rugalmas foglalkoztatásra, azonban ennek ellenére nem mondható el, hogy a munkaerőpiaci szereplők nagy arányban élnének ezzel a lehetőséggel. A rugalmas munkavégzést szolgálják az olyan atipikus formák, mint a távmunka, a részmunkaidő, a behívás alapján történő munkavégzés, a bedolgozói jogviszony. E formák közül bármelyik alkalmas lehet az idősödő munkavállalók foglalkoztatására.

A munkaképtelenség megelőzése, a rehabilitáció és a munkába való visszatérés kiemelt fontossággal bír, melyet a munkavédelem, munkahelyi egészségfejlesztés, foglalkozás egészségügyi szolgálat szoros összhangja, megfelelő együttműködése támogathat. Az elhúzódó betegség mentális egészségügyi problémákhoz, társadalmi kirekesztéshez és a munkaerőpiac idő előtti elhagyásához vezethet. A betegség utáni munkába történő visszatérés elősegítése fontos az idősödő munkaerő támogatása szempontjából. Alapvető fontosságú a munkavállaló holisztikus megközelítése, amely tekintetbe veszi a biztonságot és egészséget befolyásoló valamennyi tényezőt.

---

<sup>9</sup> Healy - Koltai (2007) 20. p.

<sup>10</sup> Főleg Németországban elterjedt atipikus forma. Munkajogi szempontból egy munkaidőszámlának jogi alappal kell rendelkeznie. Ez lehet kollektív szerződés, vállalati megállapodás vagy munkaszerződés. Vállalati megállapodás és munkaszerződés keretében figyelembe kell venni a munkabérré vonatkozó jogi rendezési korlátokat.

<sup>11</sup> Healy - Koltai (2007) 20 p.

A munkahelyi biztonság és egészségvédelem kezelését érintő holisztikus szemléletre jó példa a már korábban kifejtett munkaképességi koncepció. A munkaképesség a munkahelyi követelmények és az egyéni erőforrások közötti egyensúly. A megfelelő munkaképesség előmozdításához helyes vezetés és a munkavállalók részvétele szükséges. A funkcionális képességek változása a munkakörülmények hozzáigazításával kezelhető, többek között a fizikai megterhelés csökkentését elősegítő berendezések alkalmazásával vagy a megfelelő emelési technikák elsajátításának biztosításával. Nem szabad elfelejteni, hogy a munkahely megfelelő kialakítása és a jó munkaszervezés minden korosztály számára előnnyel jár.

Meghatározó cselekvési terület a személyzetpolitika, munkahelyi, szervezeti kultúra. Az emberi erőforrás-gazdálkodás szempontjából fontos tudni, hogy a 45 év feletti dolgozó jól terhelhető, „biztos pont” a munkahelyen. A korrallal a felelősségérzet is növekszik, az idősebb ember tapasztaltabb, higgadtabb, alapozottabb hozza megdöntéseit. Lojális, hűséges a céghez, fontos neki a munkahelye, ezért hajlandó áldozatokat is hozni, többletmunkát is vállalni.

A törzsgárda tagjai hosszútávon is közvetítik a szervezet értékeit, kultúráját. Erősíti a csoportkohéziót. Az idősebb munkavállaló megoszthatja az évek során szerzett tapasztalatait. A több generációt átfogó műhelyek sokkal kreatívabbak. Sikeresen tud a fiatalokkal együtt dolgozni, tanulhat tőlük, új lendületet, lelki erőt nyerhet.<sup>12</sup> Az egészséges életmód támogatásával, az egészségi állapothoz igazodó munkakörülményekkel megelőzhető az egészség gyors romlása, az odafigyelő személyzeti stratégia lehetővé teszi, hogy a munkavállalók hosszú távon elégedetten és végezzék munkájukat. A nagyobb rugalmasság, a munkakör átalakítása, a szakértői karrierutak kiemelése vagy a munkakör bővítése segíthetne az idősebb generáció munkaerő-piaci megtartásában.

A képzésnek, az előléptetésnek és a teljesítménymenedzsmentnek 50 éves kor felett is működni kell. Ki kell használni a vállalatokon belüli életkorkülönbségből fakadó előnyöket, amely a különböző generációk közös munkájából ered. Az idősödő munkavállalók motivációját nem csak az egészségi állapot és az anyagi ösztönzés erősíti. Még fontosabb, hogy lássák azt, számít rájuk a munkahelyük a vezetőjük, érezzék azt, hogy értékes emberek. Ez a pozitív hozzáállás a vezetők részéről erősíti azt a jellemzőjüket, hogy számukra még nagyobb értékkel bír az életben maga a munkavégzés is, lényegesen különbözik a munkához való hozzáállásuk a fiatalokétól. Pozitív hozzáállással lojális, motivált, tapasztalt, magas szaktudással rendelkező munkaerőt nyer a vállalat.

Hasznos eszköz a csapatépítés, a tapasztalat és a kor értékének hangsúlyozása a vállalati kultúrában. Csapatépítő tréningekkel céltudatosan erősíthető a lojalitás, a korosztályok közötti

---

<sup>12</sup> U. o.

kohézió, a motiváció az összehangolódásra. Külön érdemes a belső kommunikációra, a munkakultúrák összehangolására koncentrálni tréningeket szervezni. Érdemes hangsúlyt helyezni a különböző korosztályok, így 40 év feletti munkavállalók értékeinek bemutatására a vállalati kommunikációban is.<sup>13</sup>

A HR-politikához hozzátartozik a méltó nyugdíjba vonulás elősegítése. Ugyanakkor fontos lehet az időskori nyugdíjkorhatár utáni foglalkoztatás ösztönzése, és az erre alkalmas körülmények megteremtése.

Az mtd Tanácsadói Közösség 2014-ben a munkahelyi esélyegyenlőségről és a vállalati felelősségvállalásról végzett kutatása alapján<sup>14</sup> a generációs proaktivitás és tudatosság alacsony foka ellenére a válaszoló szervezetek döntő többségében (90%) legitim elvárásnak tartották a munkavállalók részéről, hogy a munkáltatójuk vegye figyelembe az életkori sajátosságait. E mellett közel hasonló arányban (89%) annak a véleményüknek adtak hangot a válaszadók, hogy érdemes munkáltatóként a generációs sokszínűséggel, kormenedzsment kérdéseivel foglalkozniuk.

Ugyanakkor nem jellemző, hogy a szervezetek tudatosan építenének a multigenerációs munkaerővel kapcsolatos előnyök elérésére. A munkáltató szervezetek közel kétharmada (62%) úgy értékelte, hogy a demográfiai folyamatok (idősödő munkaerő-kínálat, kevesebb fiatal) a jövőben sem fognak kihívást jelenteni a munkaerő-biztosításnál.<sup>15</sup> A szervezeti kultúrával kapcsolatosan feltett kérdések adott válaszok tekintetében, azaz különböző korosztályokhoz, generációkhoz tartozó munkavállalók hogyan érzik magukat a szervezetben, a válaszadó cégek fele értékelte úgy, hogy minden korosztály irányába nyitott a szervezeti kultúrájuk (49%), de csak a szervezetek negyede értett egyet azzal, hogy az életkori sokszínűség pozitív értéknek jelenik meg a szervezetben (26%).

A multigenerációs menedzsment egyik meghatározó feladata, hogy sikerül-e a generációk közötti tudástranszfert pozitívan megvalósítani a szervezetben vagy sem. A válaszadó szervezetek kevesebb, mint egyharmada vélte úgy, hogy vannak idősekből és fiatalokból álló vegyes munkacsoportok a kölcsönös tudásmegosztás ösztönzésére a szervezeten belül (31%), vagy, hogy van lehetőség a tudás átadására a fiatalok számára a nyugdíjba vonulás előtt a szervezeti tudás elvesztésének minimalizálására (28%).<sup>16</sup> Az idősödő munkavállalók foglalkoztatásának biztosítása érdekében a leggyakrabban említett intézkedés a szakmai képzés volt. A válaszoló szervezetek több mint fele (52%) szervez ilyen szolgáltatást. Ugyanakkor, a fiatalok számára

---

<sup>13</sup> U. o.

<sup>14</sup> Az mtd Tanácsadói Közösség az általános munkahelyi esélyegyenlőtlenség és sokszínűség tekintetében az elemzést 155 szervezet, míg a multigenerációs menedzsment fókusztemában 121 munkáltató adatai alapján végezte.

<sup>15</sup> Tardos K. (2015) 265-266. p.

<sup>16</sup> U. o. 267 p.

a szervezetek szignifikánsan nagyobb arányban szerveznek szakmai képzéseket (63%). Az idősebb munkavállalók fejlesztésének egyéb szolgáltatási formái, mint például coachingban való részvétel lehetősége önkéntes alapon (7%) vagy idősebbeknek nyújtott önmenedzselési tréning (3%) csak a szervezetek töredékére jellemző. A nyugdíjba vonulás előtti munkavállalók számára biztosított „védett kort” a szervezetek kicsit több mint egyharmada tartja szigorúan tiszteletben és veszi komolyan (36%). Az idősebb munkavállalók egészségmegőrzésével kevesebb, mint a szervezetek egyharmada foglalkozik.

Legtöbbször egészségtanácsadást nyújtanak a szervezetek idősebb munkavállalóinak (30%), vagy stresszmentesítő tanfolyamokat (21%), illetve irodai masszázst (21%). Kifejezetten az 50+ munkavállalók számára kialakított prevenciós orvosi szűrővizsgálatok és egészségmegőrző programok szervezése már csak a szervezetek töredékére volt jellemző (16%).<sup>17</sup>

## **6.2. A foglalkozások egészségi tényezői**

A munkakörnyezet olyan egészséget és biztonságot veszélyeztető kockázatokkal jár, ami lényegesen meghaladja az ember egyéb környezetének hatásait, különösen a foglalkozási egészség szempontjából. A WHO (World Health Organization – Egészségügyi Világszervezet) az egészséget a munkával kapcsolatban nemcsak a betegség vagy gyengeség hiányaként értelmezi, hanem számba veszi az egészséget befolyásoló összes fizikai és szellemi elemet, amely közvetlen kapcsolatban van a biztonságos és egészséges munkavégzéssel.

Az ILO (International Labor Organization – Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) alapvető emberi jogként határozza meg minden munkavállaló számára a biztosítandó legmagasabb szintű egészségvédelmet. Az ILO (International Labour Organisation – Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) alapvető emberi jogként határozza meg minden munkavállaló számára a biztosítandó legmagasabb szintű egészséget. Nemzetközi szinten a munkahelyi egészségvédelem fogalma már 1953-ban megjelenik, amely egyrészt tartalmazza a munkahelyek, a munkahelyi környezet, a berendezések, a veszélyforrások, az egyéni védőeszközök ellenőrzését és az egészségi kockázatok korlátozását, másrészt a dolgozók munkájukkal kapcsolatos orvosi „felülvizsgálatát” érinti. Az egészség a mindennapi élet erőforrása: a létfenntartást és az önmegvalósítást célzó munkavégzés előfeltétele. Mindez bonyolult kölcsönhatás és tudatos tevékenység eredményeként jön létre. Az egészség már nem csupán a betegségek gyógyításával együtt kerül meghatározásra, hanem alapvető emberi alapjogként, amelynek elérése a világon mindenütt

---

<sup>17</sup> Tardos K. (2015) 269-270. p.



az egyik legfontosabb társadalmi cél, és aminek megőrzése és fejlesztése a fenntartható gazdasági és társadalmi fejlődés elengedhetetlen feltétele.<sup>18</sup>

Az Európai Unió munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos, 2014-2020-as stratégiája szerint a munkahelyi kockázat-megelőzés, a biztonságosabb és egészségesebb körülmények elősegítése nemcsak a munkahelyek minőségének és a munkakörülmények javításának alapvető elemei, de a versenyképesség növelésében is nagy jelentőséggel bírnak.

A munkavállalók egészségének fenntartása közvetlen és mérhető pozitív hatással van a termelékenységre, és hozzájárul a szociális biztonsági rendszerek fenntarthatóságának javításához. A munkavállalók súlyos balesetek vagy foglalkozásból eredő megbetegedések elleni védelme és a dolgozók egészségének fenntartása az aktív munkavégző korban már az első munkahelyüktől kezdve, kulcsfontosságú ahhoz, hogy minél tovább dolgozhassanak. Ez hozzájárul a népességöregedés hosszú távú hatásainak kezeléséhez, összhangban az Európa 2020 stratégia intelligens, fenntartható és inkluzív növekedésre vonatkozó célkitűzéseivel.

A munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos stratégia az alábbi négy prioritást fogalmazza meg:

- megelőzés és egészségellenőrzés;
- a munkavállalók rehabilitációja és újbóli beilleszkedése;
- a társadalmi és demográfiai változások kezelése (a társadalom előregedése, a fiatalok foglalkoztatása);
- egyrészt a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági politikák, másrészt pedig a közegészségügyi, regionális fejlesztési és a szociális kohézióval kapcsolatos, a közbeszerzési, a foglalkoztatási, valamint az átszervezéssel kapcsolatos politikák koherenciája.<sup>19</sup>

### **6.2.1. A foglalkozás-egészségügy és a munkavédelem meghatározó keretei hazánkban**

A foglalkozás-egészségügyi szolgálatokról szóló ENSZ 1985. évi 161. Egyezménye alapján, (Magyarország 1988-ban ratifikálta) „Minden tagállam vállalja, hogy a gazdasági tevékenység minden ágazatában, minden munkavállalóra kiterjedően foglalkozás-egészségügyi szolgálati rendszert fejleszt ki.” Alapvető célja a megelőzés; az olyan biztonságos és egészséges munkakörnyezet létrehozása és fenntartása, amely elősegíti az optimális testi és szellemi képesség megőrzését a munkával kapcsolatosan; a munka adaptálása a munkavállalók képességeihez, testi és szellemi egészségi állapotuknak megfelelően.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Cseh - Nemeskéri - Szellő - Tibold (2014) 27-33. p.

<sup>19</sup> COM(2014) 332 final Letöltve: 2017. december 15.

<sup>20</sup> 161. sz. Egyezmény Letöltve: 2018. január 7.

Magyarországon, hasonlóan a többi európai országhoz a munkáltatók kötelessége, hogy a munkavállalók munkahelyi biztonságáért és egészségéért, az adott foglalkozás-egészségügyi szolgálatok tevékenységét igénybe vegye.

E szolgálatok feladatai a következők lehetnek:

- egészségi kockázatok azonosítása, becslése;
- munkahely környezet és termelési gyakorlat elemeinek ellenőrzése;
- tervezési és munkaszervezési tanácsadás (munkahelyek kialakítása, gépek, berendezések megválasztása, alkalmazott anyagok stb.);
- új berendezések egészségre gyakorolt hatásának elemzése, értékelése;
- tanácsadás; alkalmassági vizsgálatok;
- munkafeladatok munkavállalóhoz való adaptálása;
- szakmai rehabilitációban való közreműködés;
- üzemi balesetek és foglalkozási megbetegedések elemzése.<sup>21</sup>

A hazai szabályozást biztosító, a többször módosított foglalkozás-egészségügyi szolgáltatásról szóló 27/1995. (VII. 25.) NM rendelet megfogalmazásában a foglalkozás-egészségügyi szolgálat: olyan, elsősorban preventív szolgálatot jelent, amelynek feladata

- a munkahelyi megterhelés (fizikai, szellemi, lelki) és a munkakörnyezeti kóroki tényezők (fizikai, kémiai, biológiai, pszichoszociális, ergonómiai) felkutatása, folyamatos ellenőrzése;
- javaslattétel ezek egészséget nem károsító szinten tartásának módszereire;
- a munka adaptálása a munkavállalók képességeihez testi, szellemi és lelki egészségi állapotuknak megfelelően; negyedrészt a munkavállalók egészségének ellenőrzése munkájukkal kapcsolatban.

A foglalkozás-egészségügyi szolgálat közreműködik:

- a munkahelyi egészségvédelemhez munkáltatói feladatok ellátásában, különösen a munkahelyi veszélyforrások feltárásában, a munka-egészségügyi, fiziológiai, ergonómiai, higiénés feladatok megoldásában;
- a munkahelyi elsősegélynyújtás tárgyi, személyi és szervezési feltételeinek biztosításában, a sürgős orvosi ellátás megszervezésében, az elsősegélynyújtók szakmai felkészítésében;
- a foglalkozási rehabilitációban;

---

<sup>21</sup> <http://2010-2014.kormany.hu/download/1/2a/01000/161E.pdf> Letöltve: 2017. december 10.

- a munkáltató katasztrófaregelőző, -elhárító, -felszámoló és az előidézett károsodások rehabilitációs tervének kidolgozásában.<sup>22</sup>

Ugyanakkor a foglalkozás-egészségügyi szakmai tevékenység és gyakorlat ennél szélesebb körű. Multidiszciplináris és több ágazatra kiterjedő tevékenysége mellett közreműködik a munkahelyi egészségvédelemmel-, biztonsággal foglalkozó, illetve a szakterület vonatkozásában meghatározó és autentikus más szakemberekkel (vállalati és vállalaton kívüli), az illetékes hatóságokkal, a munkaadókkal, a munkavállalókkal és képviselőikkel. Mindemellett közreműködik a munkahelyi egészségvédelemmel-, biztonsággal foglalkozó, illetve a szakterület vonatkozásában releváns más szakemberekkel (vállalati és vállalaton kívüli), az illetékes hatóságokkal, a munkaadókkal, a munkavállalókkal és képviselőikkel. Eszközeiben megtalálhatók azok a korszerű informatikai- és tesztrendszer, struktúrák, amelyek megalapozzák a foglalkozás-egészségi vizsgálatok objektivitását.<sup>23</sup> Vannak speciális területek, ahol speciális vizsgálatokra van szükség, ilyen például a rendvédelem és a honvédelem, ahol a munkakörökből adódóan lényegesen komplexebb szűrésben vesznek részt a munkatársak, mint a civil szervezetek esetében. Ebből adódóan a vizsgálatot elvégzését is sokkal komolyabban veszik.

E munkakörökben nagyobb a fizikai is és a lelki leterheltség is, mely alapján szükséges a magasabb szintű alapellátás biztosítása ezeknél a szerveknél. Az alapellátáson kívüli ellátási formák például az alapellátás háziorvosi ellátással bővített ellátása, emelt szintű ellátás, emelt szintű szűrővizsgálatok, vezetők számára külön ellátás. A fegyveres szolgálatot ellátók esetében nagyfokú körültekintés szükséges, mivel kiemelt felelősséggel, szakmai felkészültséggel, tiszta tudatállapodottal, magas fokú ön- és realitáskontrollal kell rendelkezniük az ilyen munkakört betöltőknek. Viszont sok empirikus kutatás eredménye arra utal, hogy a hadseregbe jellemző stresszhelyzetek növelik az egészséget veszélyeztető kockázati tényezők megjelenésének valószínűségét.<sup>24</sup>

A munkavédelem célja, hogy minden szervezett munkavégzés keretében megvalósítható legyen, balesetek, foglalkozási ártalmak és megbetegedések ne következzenek be. Mindezek függetlenek a munkavégzés szervezeti vagy tulajdoni formájától. A munkáltató mindenkor köteles a jogszabályokban, szabványokban előírt egészséges és biztonságos munkavégzés lehetőségét megteremteni, és folyamatosan fenntartani. A munkavállalónak pedig joga van ezt a munkavégzés során megkövetelni, ugyanakkor az előírásokat betartani.

A munkabiztonság az egészséges munkavégzés technikai, műszaki és szervezési feltétel-rendszer. Meghatározza a munkakörülményeket és a munkavégzés szabályait. Ide tartozik a

---

<sup>22</sup> U. o.

<sup>23</sup> Szellő - Sebők (2018) 321-382 p.

<sup>24</sup> Petró (2014) 130 p.

balesetek megelőzése, a bekövetkezett balesetek vizsgálata, az ismétlődések megakadályozása. Feladata a veszélyforrások feltárása, kiküszöbölése, vagy erre való felkészítés.<sup>25</sup> Minderről a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény rendelkezik.

A törvény célja, biztosítani az egészséget nem veszélyeztető, biztonságos munkavégzés személyi, tárgyi, szervezeti feltételeit a szervezeten munkát végzők egészségének, munkavégző képességének megóvása és a munkakörülmények humanizálása érdekében. Megelőzve ezzel a munkabaleseteket és a foglalkozással összefüggő megbetegedéseket, meghatározva az állam, a munkáltatók és a munkavállalók feladatait, jogait és kötelességeit. E törvény szerint:

- A munkáltató felelős az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményeinek megvalósításáért. A munkavállalók munkavédelmi kötelezettségei nem érintik a munkáltató felelősségét.
- Biztosítja a munkavédelemmel kapcsolatos érdekegyeztetést, valamint a munkavállalók munkavédelmi érdekvédelmét, meghatározva a munkavédelmi képviselők jogait és kötelezettségeit, nem érintve a munkavállalói érdekképviselőknek más jogszabályban – így különösen a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvényben, a közszolgálati tisztviselőkről, az állami tisztviselőkről, illetve a közalkalmazottak jogállásáról szóló törvényekben – szabályozott, munkavédelemmel kapcsolatos jogait.
- A munkáltatónak rendelkeznie kell kockázatértékeléssel, amelyben köteles minőségileg, illetve szükség esetén mennyiségileg értékelni a munkavállalók egészségét és biztonságát veszélyeztető kockázatokat, különös tekintettel az alkalmazott munkaeszközökre, veszélyes anyagokra és keverékekre, a munkavállalókat érő terhelésekre, valamint a munkahelyek kialakítására. A kockázatértékelés során a munkáltató azonosítja a várható veszélyeket (veszélyforrásokat, veszélyhelyzeteket), valamint a veszélyeztetettek körét, felbecsüli a veszély jellege (baleset, egészségkárosodás) szerint a veszélyeztetettség mértékét. A kockázatértékelés során az egészségvédelmi határértékkel szabályozott kóroki tényező előfordulása esetén munkahigiénés vizsgálatokkal kell gondoskodni az expozíció mértékének meghatározásáról.<sup>26</sup>

A Munka Törvénykönyve által rögzített gondoskodási kötelesség egyrészt a munkavállaló életének, egészségének, testi épségének védelmére irányul, mivel a munkáltató köteles az egészséges és biztonságos munkavégzés feltételeinek biztosításáról gondoskodni. Ezen túl a gondoskodási kötelesség kapcsolódik a munkáltató irányítási jogához, amennyiben a munkáltatónak a munkavállaló magatartása konkretizálásánál tekintettel kell lennie a munkavállaló

---

<sup>25</sup> Szellő - Sebők (2018) 321-382. p.

<sup>26</sup> <https://net.jogtar.hu>

beosztására, képzettségére, korára, egészségi állapotára, valamint az elrendelt kötelesség teljesítésével összefüggő egyéb körülményekre.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Kiss Gy. (2005) 106. p

## 7. A Munkaképességi Index

Az előző fejezetben láttuk, hogy a kormenedzsment olyan kérdésekkel foglalkozik, mint a kompetenciák fejlesztése, a megfelelő munkakörülmények biztosítása, illetve a mentális és életvezetési felkészítés a nyugdíjas korra. A különböző okokból, idősödésből, rosszabbodó munkaképesség nem csak az egyén problémája. Az érintett munkavállalón kívül hatással van családjára, munkáltatójára, illetve idővel, az egészségügyi és szociális ellátórendszerek szükségszerű igénybevételén keresztül, terhet jelent majd a társadalom számára is. Az egészségi és funkcionális képesség (fizikai, szellemi és szociális) a személyes erőforrások és a munkaképesség alapját képezi. Ezért az olyan változtatások, mint a megváltozott egészség, végső soron az egyének munkaképességét tükrözik.

A társadalmi és gazdasági folyamatok megfigyelésének alapvető követelménye, hogy rendelkezésre álljanak a több célt szolgáló általános, kölcsönösen elfogadott, a társadalmi, gazdasági jelenségeket tárgyilagosan lefedő osztályozások és fogalmak, amelyek közös nyelvet jelentenek az adatok gyűjtésénél, feldolgozásánál, közzétételénél és felhasználásánál, valamint az adatok térbeli, időbeli összehasonlításánál, nem csak nemzeti, hanem nemzetközi vonatkozásban is. Ebbe a körbe tartozik a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere (FEOR) is, amely a statisztikai célú felhasználáson túl – többek között – a munkaügyi személyzeti nyilvántartásokban, a munkaközvetítésben, a pályaválasztási tanácsadásban, a szakképzési rendszerben, a társadalombiztosításban is használatos.<sup>1</sup> A FEOR az egyik meghatározó alapját képezi a Munkaképességi Index felmérési folyamatának.

A munkaképesség elsősorban a munka és a személyes erőforrások egyensúlyának kérdése. Azonban a munkaképesség nem különül el a munkahelyen kívüli életből, ezért a környezet, a család, a barátok és az élet más aspektusai számos módon befolyásolhatják az egyének munkaképességét. A funkcionális képességek változása viszont inkább egyének, mintsem korcsoportok vonatkozásában jelentkezik. A képességek (főleg a fizikai és az érzékelési) némelyike hanyatlásnak indul a természetes öregedési folyamatok következtében. Tehát ezeket figyelembe kell venni az értékelés során, és a munkát munkavállaló, illetve a munkakörnyezetet a változásoknak megfelelően át kell alakítani, mégpedig oly módon, hogy az megfeleljen a változó funkcionális képességeknek, tehát szem előtt kell tartani minden egyes igényeit és állapotát, mivel a jelentős egyéni különbségek megkövetelik ezt.

Az idősödés önmagában véve nem meghatározó tényezője a képességcsökkenésnek, de bizonyos tényezőkkel együtt, mint (pl. az életmód, a táplálkozás, az edzettség, a betegségekre

---

<sup>1</sup> Cseh - Nemeskéri - Szellő - Tibold (2014) Pécs 27-33. p.

való genetikus hajlamok, az iskolázottsági fok különbségei) érinthetik a funkcionális képességeket.<sup>2</sup> Mielőtt rátérnék a Munkaképességi Index bemutatására, vizsgáljuk meg a munkaképesség fogalmát és összetevőit.

## 7.1. A munkaképesség

A munkaképesség a munka és az egyéni erőforrások mérlege; ha a munka és az egyéni erőforrások jól illeszkednek egymáshoz, a munkaképesség jó. A munkaképességet befolyásoló legfontosabb tényezők a következők:

- egészség és funkcionális képességek,
- oktatás és kompetencia,
- értékek, attitűdök és motiváció,
- munkakörnyezet és közösség,
- a munka tartalma, a munkakövetelmények és a munkaszervezés.

A munkaképesség koncepciója holisztikus szemléletet javasol a munkahelyi biztonság és egészségvédelem kezelése terén, figyelembe véve az összes olyan tényezőt, amely hatással van a munkaképességre.<sup>3</sup> A holisztikus szemlélet szerint az ember egész személyével (személyiségével) kell foglalkozni, beleértve az egészségi és szellemi állapotát, képességeit, készségeit. Fel kell tárni a problémák okait, és az okokat kell kezelni, megszüntetni. A holisztikus szemlélet fontos eleme a megelőzés.

A munkaképesség-felmérés alap gondolata az, hogy az adott személy munkaképessége leírható és összehasonlítható a munka elvállalásához szükséges képességekre vonatkozó kritériumokkal. A munkaképesség a munkaképességi mutatóval mérhető, amelyet a munkaképesség koncepciójával együttesen számos tagállam, köztük Ausztria és Finnország is alkalmaz.

A munkaképességgel kapcsolatos koncepció azt sugallja, hogy a munkaképesség előmozdítása érdekében tett munkahelyi intézkedéseknek minden említett tényezőre ki kell terjedniük.<sup>4</sup>

A munkaképességi mutató képet ad az egyének kimutatható munkaképességéről. A mutató a potenciális munkaképtelenséget is jelzi a jövőre nézve, illetve az előrehozott nyugdíjra is utal. A megfelelő munkaképességhez helyes vezetés, a dolgozók részvétele, valamint a munkáltató vagy a vezetőség és a munkavállalók és képviselőik közötti együttműködés szükséges. A munkaképesség szorosan összefügg egy tágabb fogalommal a foglalkoztathatósággal.

---

<sup>2</sup> Udvari A. (2013) 26-39. p.

<sup>3</sup> <https://osha.europa.eu/hu/themes/osh-management-context-ageing-workforce>

<sup>4</sup> U. o.

A foglalkoztathatóság holisztikus értelmezésére törekvő, és ebből következően az egyének munkaerőpiaci esélyeit befolyásoló akadályokat realizztikusan leíró munkaerőpiaci és szakpolitikai elemzők, mint például Mcquaid, R. és Lindsay, C. a fogalom olyan definícióját igyekeztek kidolgozni, mely számot vet az összes személyes és külső akadállyal, mely hatással van a dolgozók és álláskereső foglalkoztathatóságára. E struktúra szerint:

Az egyéni tényezők közé tartoznak a munkavállaló, álláskereső foglalkoztathatósági kompetenciái. A foglalkoztathatósági készségek és tulajdonságok széles értelemben felölelik és átfedik:

- az alapvető tulajdonságokat (alapvető társas készségek, megbízhatóság, stb.); a személyes kompetenciákat (szorgalom, motiváció, önbizalom stb.);
- az alapvető általános készségeket (beleértve az írás- és számolási készséget), továbbá a kulcsfontosságú általános készségeket (problémamegoldás, kommunikáció, alkalmazkodóképesség, a munkafolyamat megszervezése, team-munka készségek);
- a magas szintű általános készségeket (beleértve az önmenedzselést, az általános gazdasági ismereteket, magas szintű széles körben használható készségek birtoklását), valamint a képzettséget és az oktatási eredményeket;
- a munkával kapcsolatos tudásalapot (beleértve a munkatapasztalatokat és a szaktudást); és a munkaerőpiachoz való viszonyt (a jelenlegi munkanélküliség/állásban lét időtartama, foglalkozástörténet stb.).

A második komponenshez, a „személyes körülményekhez” egy sor társadalmi-gazdasági tényező tartozik, melyek az egyén társadalmi és háztartási helyzetére vonatkoznak. Ezek hatással lehetnek az egyén munkavállalási képességére és akaratára, vagy arra a környezeti nyomásra, amely rákényszerítheti a munkalehetőség elfogadására. E körülményeket feloszthatjuk:

- az önfenntartásra, az elsődleges és másodlagos szükségletek kielégítésére
- közvetlen gondozási kötelezettségekre (például gyermekekről, idős hozzátartozóktól); egyéb családi és gondozási kötelezettségekre (beleértve a gyermekekkel kapcsolatos fizetési kötelezettségeket);
- a családtagokkal kapcsolatos érzelmi és/vagy időbeli elkötelezettségek és egyéb háztartási körülményekre (mint amilyen a képesség a megfelelő lakhatás biztosítására).

A személyes körülmények másik eleme a „munkakultúra”, ami az egyén attitűdjeire és aspirációira gyakorolt tágabb szociális hatásokra vonatkozik. Ide tartozik az olyan kultúra a családban, a kortárs-csoportokban és a tágabb közösség körében, mely ösztönzi és támogatja a munkavállalást.



A harmadik csoportba a személy foglalkoztathatóságára ható „külső tényezőket” sorolhatunk, ilyenek például a munkaerőpiaci kereslet feltételei és a foglalkoztatással kapcsolatos állami szolgáltatások képessé tevő támogatása. A „keresleti tényezők” csoportjába tartoznak:

- a helyi munkaerőpiaci tényezők (a helyi, regionális vagy egyéb munkaerő-kereslet, az munkahely földrajzi elhelyezkedése, a helyi munkaerő-piacok központi elhelyezkedése, vagy távolsága az ipari/foglalkoztatási centrumoktól, az üres állásokért folyó verseny intenzitása);
- a makrogazdasági tényezők (a makrogazdasági stabilitás, a munkaerő-kereslet mértéke és jellege a nemzetgazdaságban stb.);
- az üres állások jellemzői (fizetés, munkafeltételek, munkaidő és a többműszakos munka elterjedtsége, előmeneteli lehetőségek, a részmunkaidős, határozott idejű és alkalmi munka mértéke, a „belépési szintű” pozíciók elérhetősége szükség esetén);
- a munkaerő-toborzás tényezői (beleértve a munkaadók formális toborzási és kiválasztási eljárásait és általános kiválasztási preferenciáit, a diszkriminációt, annak mértékét és jellegét, illetve azt, ahogy a munkaadó felhasználja az informális hálózatokat).<sup>5</sup>

### **7.1.1. A munkaképesség modelljei**

Az előbbieken megfogalmazottak alapján a munkaképesség összetett és többdimenziós koncepciónak tekinthető. A hagyományos orvosi perspektíva meghatározza a munkaképességet egészségi alapon, függetlenül a munkakörnyezettől. A munkaképesség szorosan kapcsolódik a fizikai képességekhez, amelyekkel az egészséges egyén képes dolgozni, míg a betegség vagy fogyatékoság gyengíti az egyén munkaképességét.<sup>6</sup>

A munkaképesség-mérleg modell a Rohmert és a Rutenfranz 1983-as stressz-törzs modelljén alapul, és széles körben használják a szakemberek a foglalkozási munkaképesség vagy a fogyatékoság meghatározásában.

A munkaképesség egyensúlyt mutat a dolgozók személyes erőforrásai és a munka igényei között, ahol a foglalkozási stressz az egyénen belül halmozódik, és a törzs minősége valamint szintje az egyén erőforrásai által szabályozott.

Ezért a munkaképesség megváltozhat a személyes erőforrások változásai miatt, például a megnövekedett munkahelyi követelményeknek vagy mindkettőnek köszönhetően. Az egyensúly a munkavállalók forrásainak támogatásával vagy a munkakörülmények megtervezésével érhető el, hogy azok a munkavállalók számára a lehető legmegfelelőbbek legyenek.

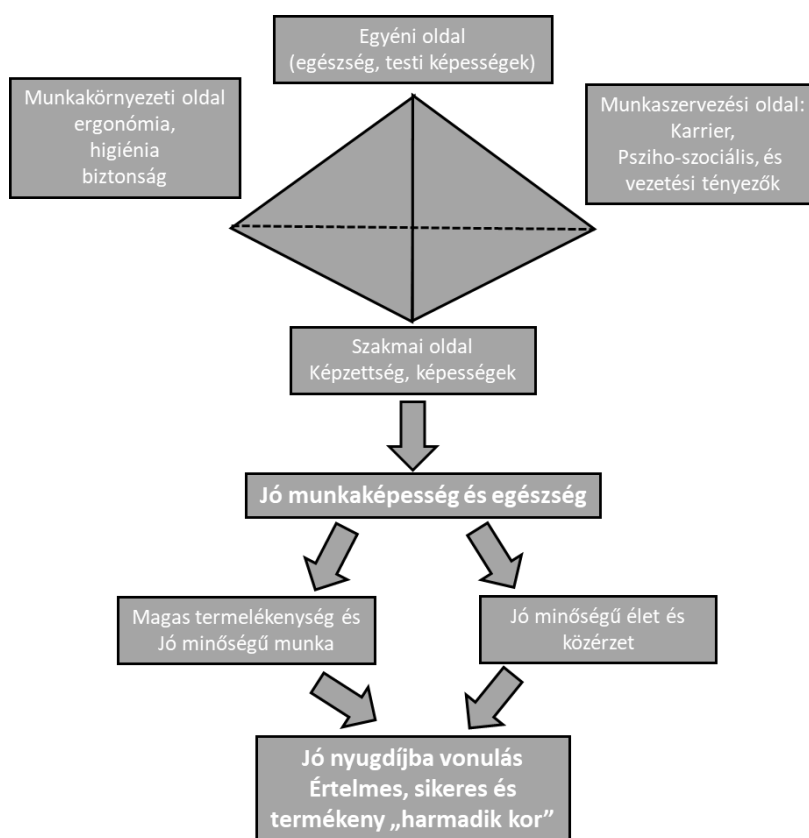
---

<sup>5</sup> Mcquaid,– Lindsay (2005) 6-28. p.

<sup>6</sup> Kaarna (2016)

Az integrált modell a munkafolyamat részét képezi a nagyobb szervezeti rendszer részeként. A megváltozott munkaképesség a munkafolyamat hiányosságaként jelenik meg, és nem, mint az egyén állapotában bekövetkezett változásokat tükrözi. Általánosságban a munkaképességet manapság nagyrészt holisztikus módon látják, ahol a munkaképesség szorosan kapcsolódik a személyes képességekhez, a munka iránti igényhez, a munkahelyen belüli és kívüli környezethez. A tetraédes modell (lásd a 19 sz. ábrát) a munkaképességet olyan állandó kölcsönhatásként írja le, amely a munkavállaló egészségének, kompetenciáinak, munkaközösségének és munkakörnyezetének, valamint az olyan munkakörnyezetnek az állandó kapcsolatát jelenti, amelyben az egészség és a funkcionális képesség csak a munkaképesség többdimenziós együttese egy részének tekinthető. A munkaképesség javítása nem csupán az egészség és a funkcionális képességek javítására, hanem a munkaközösség és a munkavállalók kompetenciáinak javítására is.<sup>7</sup>

19 sz. ábra: Tetraédes integrált modell



Forrás: Gould és szerzőtársai 2008. (Saját szerkesztés)

Ezeket a holisztikus modelleket általában multidimenzionális munkateljesítmény-modelleknek nevezik, amelyek természetesen osztoznak bizonyos hasonlóságok között, de különböző szempontokat is kiemelnek. A következőkben a Munkaképesség Ház modelljét részletebben ismertetem.

<sup>7</sup> Gould - Ilmarinen - Järvisalo - Koskinen (eds. 2008) 188 p.

### 7.1.2. A Munkaképesség Ház (Work Ability House) finn modellje

A finn modell szerint munkaképesség komplex megközelítését egy ház struktúrája alapján lehet legjobban szemléltetni (lásd a 20. sz. ábrát). A ház emeletei egymással összefüggnek, kölcsönösen hatnak egymásra. Egészséges egyensúlyuk esetén a munkaképesség jó és az marad hosszútávon is. Az alapot a munkavállaló egészsége jelenti. A második emeleten található a megszerzett tudás, az elsajátított készségek és képességek, a jártasság, gyakorlat.

Az alsó szinteknek elég erősnek kell lenniük, hogy megfelelően alátámasszák a felsőbb épületrészeket. A harmadik emelet a belső értékek szintje, mint a hozzáállás, életszemlélet, motiváció, attitűd. Az egyén ezen a szinten hozza meg a döntését a munka világában történő megmaradásról vagy távozásról. Az itt található erkély kitekintést biztosít a közvetlen környezetre (helyi közösség, munkahely, lakókörnyezet), és az innen származó információk, visszajelzések is hatással lehetnek a munkaképességre. Ez a szint szoros kapcsolatban és kölcsönhatásban van a felette lévő negyedik emelettel, a munkakörnyezettel, ahol a munkahelyi egészség és biztonság is elhelyezkedik. A ház környezetét a munkahelyi támogató tényezők (munkahelyi jólét, illetve foglalkozás- egészségügyi szolgálat) és a közvetlen társadalmi környezet (család, közeli rokonok) jelentik. A ház tágabb környezetét a társadalom alkotja, annak különböző szakpolitikai tényezőivel és szolgáltatásaival (pl. egészségügy, munkaügy, szociálpolitika).<sup>8</sup>

20 sz. ábra: Munkaképesség-ház



Forrás: Ilmarinen, J. (2009) (Saját szerkesztés)

<sup>8</sup> Ilmarinen (2009) Letöltve: 2018. január 20.

A munkaképesség-ház modellje azt mutatja, hogy a munkaképesség elősegítése érdekében tett munkahelyi intézkedéseknek mind a négy szintre ki kell terjedniük. A munkavállalók nagyobb felelősséggel tartoznak egészségükért és kompetenciájukért, a munkaadó pedig nagyobb felelősséget vállal a munka megszervezéséért és beosztásáért. Az proaktivitáson alapuló koncepció tehát a munkaadó és a munkavállaló közötti együttműködésre épül: együtt jobb egyensúlyt teremthetnek a munkahelyen és növelhetik a munkaképességet.

Ilmarinen munkája alapján a szinteket részleteiben vizsgálva a következők fogalmazódnak meg:

- Az első szinten az egészséges életmódhoz (evés, ivás, alvás, regenerálódás) köthető magatartások jelennek meg. Az egészséges életmód mellett a foglalkozás-egészségügyi szolgálatok megelőző és proaktív intézkedései, valamint az akut egészségügyi problémák megfelelő kezelése is fontos szerepet játszanak a jó egészség fenntartásában a munkában töltött élet során. A foglalkozás-egészségügyi szakembereknek ezért az idősödés és az egészség kérdéseire is ki kell térniük. Főleg a tekintetben, hogy az egészségben és a funkcionális képességekben az idősödés miatt beálló változások milyen munkahelyi átalakításokat (ergonómiai fejlesztés, akadálymentesítés stb.) tesznek szükségessé, amely így értékes forrása a munkavédelem megteremtésének az idősebb munkavállalók esetében. Mivel sok egészségi károsodás a munkához kapcsolódik, a menedzsmentnek kell felismerni és megelőzni (prevenció) a munka egészségi kockázatait. Az egészség és a munka szoros kapcsolata aktív együttműködést tesz szükségessé a foglalkozás-egészségügyi és a munkahelyi biztonsággal foglalkozó szakemberek, a munkaadók és a munkavállalók között.
- A második szint a szakmai kompetenciák folyamatos frissítését követeli meg. A munkahelyi képzések (átképzések) és az alkalmazottaknak nyújtott speciális képzések (tréningek) különböző formái lehetőséget biztosítanak az idősebb munkavállalóknak képességeik és készségeik fejlesztésére. Figyelembe kell venni azonban az idősebb munkavállalók tanulási folyamatában bekövetkezett változásokat. A tanulási stratégiák, a tanulás feltételei, az alkalmazott asszociációk, a munka, az ismeretek elsajátításának menetrendje és a pihenés, a fiatalabb és az idősebb munkavállalók esetében eltérő. A munkaképesség szempontjából a tanulás legfontosabb színtere maga a munka és a munkahely. A munkahelyi tanulás akkor lehetséges, ha a munka tartalmát és a feladatokat úgy alakítják, hogy azok módot adjanak a tanulásra.

Az életpálya során, a munkahelyen szerzett pozitív tanulási tapasztalatok csökkentik a retroaktív gátlásokat, továbbá korrigálják a tanulással szembeni negatív attitűdöket. A me-

menedzsment attitűdje is lényeges, és ha elkötelezett az egész életen át tartó tanulás iránt, valamint képzési lehetőségek biztosításával támogatja azt, akkor az idősödő munkavállalók is szívesebben vesznek részt a tanulási folyamatokban.

- A harmadik szint egyértelműen a vezetői attitűd, az irányítás minősége és a szervezeti kultúra számára fogalmaz meg feladatokat. Az irányítási és vezetői készségek minőségének többször hatással vannak a munkavállalói kompetenciák jellemzőire. A munkavállalóknak érezniük kell, hogy becsülik őket, és hogy megbízhatnak munkaadójukban. A megerősítő és nehéz munkahelyzetekben számítanak feletteseik támogatására. Folyamatos visszacsatolásra van szükségük arra vonatkozóan, hogy jól végezték-e el a munkát, és meg kell tanulniuk azt is, hogy hogyan javítsák teljesítményüket. A menedzsment és a munkavállalók közötti konszenzus alapú párbeszédnek folyamatosnak kell lennie, akár egyéni, akár munkahelyi kapcsolatok szintjén. A méltányos bánásmódot és a koron alapuló megkülönböztetéssel szembeni zéró toleranciát az alkalmazottak észlelni és értékelni fogják. A munka iránti személyes elhivatottság és elkötelezettség kulcsfontosságú elősegítői lehetnek a vezetői megnyilvánulások (például a társadalmi felelősségvállalás, a demokratikus vezetés stb.). Ugyanakkor a munkavállalók is felelősséggel tartoznak saját értékeikért, magatartásukért és más személyes tényezőikért.
- A negyedik szintet a munkakörnyezet (fizikai, szellemi, szociális), a munkaszervezés és munkabeosztás, a munkaidő, a munkaközösség és a munkafeladatok, valamint a menedzsment alkotják. A menedzsmentnek van felhatalmazása (munkáltatói hatalom)<sup>9</sup> a munkafolyamatok és az egyéni munkafeladatok megszervezésére. A munkát érintő valamennyi döntés és változtatás rajtuk keresztül történik. Felelősek egyben a munkahelyi egészségvédelemmel és biztonsággal kapcsolatos ügyekért is, ideértve a kockázatelemzést is.

A kockázatelemzéseknek figyelembe kell venniük a funkcionális képességekben mutatkozó jelentős egyéni különbségeket, az alkalmazottak egészségét, munkaképességük megváltozását, fogyatékosságait, a nemekkel kapcsolatos kérdéseket, a káros munkahelyi expozíciókat (fizikai, kémiai, biológiai, ergonómia és pszichoszociális kóroki tényezők). Mivel a munkának az egyéni képességekhez, készségekhez és az egészségi állapothoz történő igazítását egy – megfelelő kockázatelemzésen alapuló – állandó és dinamikus folyamatként kell végrehajtani, a munkának az idősebb munkavállalók egészségi állapotához és szükségleteihez történő igazítása nem jelenthet többletterhet. A kor csak egyik szempontja a munkaerő heterogenitásának, a menedzsmentben azonban folyamatosan tudatosítani kell a korról kapcsolatos kérdéseket. A

---

<sup>9</sup> A munkáltatói hatalom leegyszerűsítve egy adott gazdasági szervezetben kialakított alá-fölérendeltségi viszonyt jelent és kauzálisan kapcsolódik a szervezeti kultúrához. Összefügg a társadalmi, gazdasági viszonyokkal, a szabályozással, a teljesítménnyel, a vezetői stílussal, attitűddel, a motivációval, az elvárásokkal.

személyre szabott munkaköröknek, munkafeladatoknak az idősödő munkavállalók erősségeinek, szükségleteinek és képességeinek megfelelő tervezése, az idősödő munkavállalók bevonásával, meghatározó a munkavállalók munkaképességének, termelékenységének és jólétének biztosításához.<sup>10</sup>

## 7.2. A Munkaképességi Index

A Munkaképesség Index felmérés rendszerét a Finn Munkaegészségügyi Intézetben (FIOH) fejlesztették ki az ezerkilencszáznyolcvanas évek elején, mára már világszerte 26 nyelvre lefordítva alkalmazzák. Első felhasználása egy idősödő önkormányzati dolgozókat vizsgáló felmérésben jelentkezett, melynek célja a munkaképesség fejlesztési intézkedések hatásainak leérése, igazolása volt. Magyarországon az Index terjesztésének és a felhasználás összehangolásának nem-kizárólagos jogáról az OMFI kötött szerződést. A 2013-as verzió magyar változatát a Nemzeti Munkaügyi Hivatal Munkahigiénés és Foglalkozás-egészségügyi Főosztálya dolgozta ki, s indított országos felmérést, amelynek eredményeit a későbbiekben részletezzük.

<sup>11</sup> A Munkaképességi Index kérdőív egy olyan eszköz, amely segít megtalálni a munka világában azokat a munkavállalókat, akik támogatásra szorulnak a munkaerő-piaci szerepvállalásuk folytatásához. A Munkaképességi Index szakpolitikai kérdés is, a felmérések tapasztalatai alapján meghatározhatók azok a gazdasági, oktatási, egészségügyi prevenciós irányok, amelyek hozzájárulhatnak az idősödő munkavállalók munkaerőpiaci aktivitásához.<sup>12</sup>

### 7.2.1. A Munkaképességi Index célja, felépítése, értékelése

A Munkaképesség Index eszköz a munkavállalók munkájukban való megtartására, fejlesztő javaslatok, módszerek kidolgozására és igazolására, Következésképpen céljai közé tartozik:

- a munkaképesség megtartása és védelmének biztosítása a keresőképesség teljes időtartama alatt,
- egyéni beavatkozások érdekében a munkaképesség csökkenését előidéző, illetve az azt javító faktorok felismerése,
- a foglalkozás folytatására való képtelenség és a korai nyugdíjazás kockázati elemeinek összefoglalása,
- a beavatkozási lehetőségek értékelése.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Ilmarinen (2009) Letöltve: 2018. január 20.

<sup>11</sup> Munkaképesség Index Felmérés. 2017. december 14.

<sup>12</sup> Berg - - Zwart - Burdorf (2008) 2018. február 3.

<sup>13</sup> Jakab N. (2013) 363–382. p.

A Munkaképességi Index mindig egy adott személyt vizsgál, egy adott munkakörben, ezért a munkahelyi tényezők szerepét nem lehet figyelmen kívül hagyni. Ugyanakkor nem alkalmazható az előzetes vizsgálatnál, alkalmassági vizsgálat vagy kockázatértékelés helyett.

Felhasználása szerint:

- egyedi szinten azonosítható a munka világából kiesni készülők munkavállaló, a rokkantság kialakulása előtt megkezdhető a fejlesztés („megelőző rehabilitáció”).
- cég szinten azonosíthatóak a fokozott kockázatú munkakörök (munkahigiénés beavatkozás célpontjai, a beavatkozás sikerének ellenőrzése),
- országos-nemzetközi szinten megfogalmazhatók, mérhetők az ágazati kockázatok és viszonyítási alapok (benchmark).<sup>14</sup>

A Munkaképesség Index hét kérdésből áll, legmagasabb pontértéke 49, amelynek a megoszlását, értékelését az alábbi táblázat tartalmazza.

21 sz. táblázat: A Munkaképességi Index kérdései és pontozása<sup>15</sup>

Kérdés	Adható maximális pontszám	A pontozás megoszlása
Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest	10	Értéke: 0-10-ig tartó skálán
A munkaképesség a jelen munkakövetelményei szempontjából	10	Értéke a válaszok alapján: 2-10 pont között
Jelenlegi betegségek száma	7	Pontozás: – legalább 5 betegség = 1 pont – 4 betegség = 2 pont – 3 betegség = 3 pont – 2 betegség = 4 pont – 1 betegség = 5 pont – nincs betegsége = 7 pont
Betegségek okozta becsült hatás a munkavégzésre	6	Értéke: 1-6 pont között
Betegszabadság az elmúlt 12 hónapban	5	Értéke 1-5 pont között
Saját becslés a munkaképességről a válaszadástól számított két év múlva	7	Értéke a válaszok alapján: –valószínűleg nem leszek képes = 1 pont –nem biztos = 4 pont –elégé biztos, hogy képes leszek = 7 pont
Lelki erő tartalék	5	Értéke: a kérdéssorozatból kapott számok összege alapján 0-3 = 1 pont 4-6 = 2 pont 7-9 = 3 pont 10-12 = 4 pont

A Munkaképességi Index kérdőív önbevalláson alapul és értékelését követően a kapott eredmények jól jelzik a munkavállaló jelenlegi állapotát, illetve nagy pontossággal prognosztizálják a munka világában való jövőbeli megmaradását (lásd 22 sz. táblázatot).

<sup>14</sup> Kudász (2016 Letöltve: 2018. január 30.

<sup>15</sup> U. o.

22 sz. táblázat: A munkaképességi Index értékelése<sup>16</sup>

Pontérték	Munkaképesség kategória	Javasolt intézkedések
7-27	rossz	a munkaképesség helyreállítása
28-36	mérsékelt	a munkaképesség javítása
37-43	jó	a munkaképesség erősítése
44-49	kiváló	a munkaképesség fenntartása

A Munkaképesség Index leggyakoribb kritikája, hogy a munkavállaló szubjektív érzetére alapoz, és nem a munkahelyen, a munkakörülményekben, munkafeltételekben, így a munkaszerződésben meghatározott viszonyokra. Alapvetően azonban a munkavállaló munkahellyel kapcsolatos érzéseit veszi számba, anélkül, hogy azt indokolnia kellene, s éppen ezért nem támogatja a munkafeltételek javítását, továbbá azokat a koncepciókat és eszközöket, amelyekkel a beavatkozás megtörténhetne. Az index védelmezői szerint viszont az így meghatározott munkaképesség nem csak az egyéntől függ, hanem azt a munkafeltételek és követelmények is meghatározzák.<sup>17</sup>

Tapasztalataik azt mutatják, hogy a Munkaképességi Index a következő beavatkozási területekre keresi a választ:

- egészséggel összefüggő problémák,
- mindennapi teendőkkal, erőnléttel összefüggő problémák,
- képességekkel, képzettséggel, tudással összefüggő problémák,
- a munka fizikai megterhelésével összefüggő problémák,
- problémák a munkakörnyezetben (munkavédelem),
- a munkahelyi közösség működésével kapcsolatos problémák,
- a munka szellemi megterhelésével összefüggő problémák,
- munkakedv, motiváció csökkenése,
- munkától független problémák (családi, anyagi, stb.).

A fentiek alapján megfogalmazható beavatkozási területek meghatározásával a munkavállaló lehetőséget kap, hogy keresőképességét megőrizze. A munkáltató segítséget kap termelékenységének, versenyképességének növeléséhez. A foglalkozás-egészségügyi szolgálat kiegészítő adatokhoz jut a munkavállaló egészségéről.

<sup>16</sup> U. o.

<sup>17</sup> Jakab (2013) 363–382. p.



### 7.3. A Munkaképességi Index felmérés hazai és nemzetközi tapasztalatai

Az előző alfejezet elején már említettük, hogy a Munkaképességi Indexet már számos országban alkalmazzák. A továbbiakban bemutatásra kerülnek olyan nemzetközi kutatások, amelyek során a WAI kérdőív került alkalmazásra.

#### *Csehországi WAI kutatás, és eredményeinek rövid bemutatása*

A kutatás célja az volt, hogy validálják az alkalmazhatóság potenciálját a WAI-nak cseh környezetben különös tekintettel az egészségügyi szektorra<sup>18</sup>. Nővérekkel, és bábákkal készítették el a felmérést. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy az egészségügyben dolgozók rosszabb eredményt értek el, mint a kontrollcsoportként vizsgált nem egészségügyben munkát végzők. A szerzők konklúziója, hogy nagy szükség van implementálni a kormenedzsmenetet, mint a munkavállalói munkaképesség megőrzés egy eszközét Csehországban.

A kormenedzsmenet magába foglalja a vállalati stratégiát a foglalkoztatás területen (tekintettel a korra, képzettségre, munkavállalók potenciáljára etc.) A cégek számára ugyanilyen fontos a kormenedzsmenet szempontjából a generációk közötti tudástranszfer, és az utánpótlás tervezés is. Kritikus aspektusa a kormenedzsmenetnek, hogy miképpen támogassák a fiatal családokat abban, hogy harmonizálhassák a munkát, és a magánéletet. A munkaidő megfelelő megváltoztatásával, és nagyon gyakran az idősödő kollégák bevonásával lehet megoldásokat találni erre az egyes munkáltatóknál. A kormenedzsmenetben nagy hangsúlyt kapnak olyan programok, és stratégiák, amelyek reprezentálják a demográfiai változásokat a munkaerő tekintetében. Ezen programok célul tűzik ki a kordiverzitás népszerűsítését (idősebb, és fiatalabb munkavállalók felvétele) a munkahelyeken. A kormenedzsmenet koncepciója a finn Foglalkoztatás-egészségügyi Intézet (FIOH) hosszútávú kutatási eredményeinek gyakorlati alkalmazásán alapul. Ezen kutatás célja az volt, hogy információkat gyűjtsön a 45 év feletti munkavállalók egészségügyi helyzetéről, funkcionális kapacitásáról, munkaképességéről, munkakörnyezetéről, és a munkavállalók stressz helyzetéről. A munkaképesség vizsgálat megvalósítása vezetett a Munkaképességi Index (WAI) megalkotásához.

Habár a kormenedzsmenet holisztikusabb megközelítés természetesen, de kimondva kimondatlanul az elsődleges fókusz a munkavállalók korával kapcsolatos munkaképességen van. Finn kutatók szerint (Ilmarinen & Tuomi) a munkaképességet úgy is érhetjük, mint: a munkavállalók minőségét jelenleg, és a közeljövőben illetve milyen mértékben fogják tudni teljesíteni a számukra kitűzött elvárásokat (fizikai, és szellemi állapotok tekintetében).

---

<sup>18</sup> Čeledová - Babková - Rogalewicz - Čevela (2014) e242–e248

A kutatást az ostrava-i kórházban végezték el nővérek, és bábák bevonásával Csehországban (53 fő). Kontrollcsoportként pedig a vízkovice-i technikai épületüzemeltetési feladatait ellátó munkatársait vonták be (54 fő). A cél az volt, hogy megvizsgálják a kapcsolatot a nemek, a diagnosztizált betegségek, és a munkaképességgel kapcsolatos elvárások között a Munkaképességi index alkalmazásával, mind a bábák és nővérek esetében, mind pedig a technikai dolgozóknál.

A kutatásban résztvevő nővérek, és bábák (53-an voltak, 51-62 évesek voltak) 36.3 pontot értek el átlagosan a WAI index alapján, és a standard szórás 6.1 pont volt. A legalacsonyabb érték 24 (alacsony munkaképesség) a legmagasabb pedig 49 pont (kiváló munkaképesség) volt. A kutatásban résztvevő nővérek és bábák 51 és 62 év között voltak. A legalacsonyabb átlagos munkaképesség index a 62 évesek esetében volt 28.8 pont. A legmagasabb átlagos munkaképességi index pedig az 52 éveseknél volt 42 ponttal.

A nem egészségügyben dolgozó kontroll csoport (54 fő, 50-69 évesek voltak) átlagosan 42.6 pontot értek el a WAI indexen, és a standard szórás 3,4 pontos volt. 34 pontos volt a legalacsonyabban mért index és a legmagasabb 49 volt. A felmérésben a legalacsonyabb munkaképességi indexet az 52-63 évesek között mérték átlagosan 39 ponttal, míg a legmagasabbat a 64 éveseknél 49 ponttal.

#### Konklúzió:

Finnországban az egymást követő programoknak köszönhetően 1998-2003 között folyamatosan nőni tudott az 55-64 évesek foglalkoztatottsága. Ez követendő példa lehet az EU országai számára. A társadalom öregedése miatti konzekvenciák kezelésére Nemzeti Akcióterv született 2013-2017-es időszakra, amit a cseh kormány 2013-ban fogadott el. Ezen programnak a prioritásai a következők voltak: 1. az emberi jogok védelme az idős emberek esetén 2. élet-hosszig tartó tanulás 3. foglalkoztatása az idősebb munkavállalóknak / nyugdíj-meghatározás áttekintése 4. generációk közötti együttműködés 5. az idősek életminősége 6. egészséges öregedés 7. az idősgondozás azok számára, akik erre rászorulnak.

Fontos része ennek az akciótervnek az egészséges életstílus, és betegségmegelőzés népszerűsítése, hiszen ez az előfeltétele az életminőség javításának, és az aktívan töltött évek meghosszabbításának az idősek esetén.

A cseh kutatás bebizonyította, hogy az egészségügyben dolgozók fizikai, és mentális terhelése annyira megerőltető, hogy csökkenti az értékét a WAI indexnek. Hasonló betegségek mellett ezért mutattak az index kapcsán rosszabb eredményeket az egészségügyi dolgozóknál, mint a kontroll csoportnál. Mindkét vizsgált csoport a nemzetközi példákhoz képest jobb WAI eredményeket ért el. Például Portugáliában 238 nővér részvételével történt vizsgálatban, ahol az átlagéletkor 34,3 év volt a munkaképesség index átlagosan 38.7 pont volt.

A kormenedzsmet bevezetésében kulcsszerepe van természetesen a munkáltatónak. A változások a foglalkoztatás-egészségügy koncepciójára is hatással lesznek. A munkaképességgel kapcsolatos kérdések, már nem csak a munkavállalók egészségügyi állapotának teljesítményre gyakorolt hatásáról szólnak. Az elmúlt évtizedekben elmozdulás történt a klinikai /orvosi koncepcióról a most leginkább elfogadott multi-dimenzionálás megközelítés felé.

#### *Görögországi WAI kutatás, és eredményeinek rövid bemutatása*

A kutatás célja az volt, hogy validálják a WAI eszköz alkalmazhatóságát Görögországban.<sup>19</sup> A felmérést nagyelemszámú mintán végezték el egy nehézipari vállalatnál. A kérdőív kitöltése előtt a munkavállalók tájékoztatva lettek arról, hogy miért szükséges őszintén válaszolni a kérdőívben feltett kérdésekre. A WAI felmérésbe, kizárólag azon munkavállalókat vonták be, akik több mint egy éve vannak a jelenlegi munkakörükben (970 fő). A kitöltési arány rendkívül magas volt 97%-os. A kutatás bebizonyította, hogy a WAI görög verziója is nagy megbízhatósággal mutatja a munkaképességre vonatkozó összefüggéseket. A fizikai dolgozók indexe (42.5) alacsonyabb lett, a szellemi munkavállalókéénál (43.2).

Az iskolai végzettség tekintetében is megmutatkozott a különbség, hiszen a maximum 9 osztályt végzett munkatársak indexe (42) jóval alacsonyabb lett, a felsőfokú iskolákkal rendelkező kollégáiknál (43.4).

#### *Argentínai WAI kutatás, és eredményeinek rövid bemutatása*

A kutatás célja az volt, hogy validálják a WAI eszköz alkalmazhatóságát Argentínában egy 152 fős minta vizsgálatával.<sup>20</sup> A belső konzisztenciás skálán a megbízhatóság 0,80-as volt, ami elfogadható. Az egészségügyben dolgozókkal töltették ki a kérdőívet, amelynek eredménye azt mutatja, hogy a bevont munkavállalók 50% jó, 38%-az optimális munkaképességi szinttel rendelkezik. Az argentin kutatás hipotézisét, miszerint direkt, és szignifikáns korreláció van a WAI index eredményei és az egészségi állapot értékelésének dimenziója között bizonyítást nyert.

A vizsgálatban résztvevők átlagéletkora 39.01 év volt, és többségében orvosként (35%), vagy pedig ápolóként (26%) dolgoztak az adott egészségügyi szervezetnél. A kutatásban résztvevő 152 fő egyike sem ért el alacsony munkaképességi indexet (7-27 pont közötti érték).

### **7.3.1. Munkaképességi Index felmérés hazánkban**

A Munkaképességi Index felmérésre – országosan 5000 munkavállaló bevonásával végzett reprezentatív kutatás a TÁMOP-2.4.8-12/1-2012-0001 azonosító számú, „A munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése, a munkaügyi ellenőrzés fejlesztése” című kiemelt projekt

<sup>19</sup> Evangelos - Georgios - Charalambos – Eleni, 608-621. p.

<sup>20</sup> Peralta, - Godoi Vasconcelos - Härter Griep – Miller (2012) 163-173. p.

keretében került sor 2014. július és 2015. február között, négy nemzetgazdasági ágazat hat kijelölt célcsoportjában, a 45 év feletti munkavállalók körében. A kutatást a Nemzeti Munkaügyi Hivatal Munkahigiénés és Foglalkozás-egészségügyi Főosztálya végezte. A felmérés alapját az egészségügyi alapellátás orvosai, az egészségügyi asszisztensek-ápolók, az építőipari munkások, a mezőgazdasági munkások, a pedagógusok (általános és középiskolai) autóipari munkások képezték. Kiválasztásukat az indokolta, hogy a nemzetközi szakirodalom alapján ezek a munkavállalók a más ágazatokban dolgozókhöz képest relatíve alacsonyabb munkaképességgel rendelkeznek.<sup>21</sup>

A felmérés azt mutatta, hogy a résztvevő munkavállalók átlagos munkaképességi értéke 40,5 pont. A legtöbb 45 év feletti munkavállaló (76,3%) jó vagy kiváló munkaképességű kategóriába sorolható.<sup>22</sup> A munkavállalók 23,7%-a viszont a fejlesztendő munkaképességűek körébe tartozik. A munkaképességi index összpontszámának átlagos értéke az építőiparban a legrosszabb, mindegyik másik célcsoporthoz képest jelentősen alacsonyabb volt. A fejlesztendő munkaképességűek ebben a csoportban a válaszadók közel felét teszik ki. Ezt követte a mezőgazdaság, az egészségügyi szakdolgozók és az orvosok. Legmagasabb értékeket pedig az autóiparban és a pedagógusok között lehetett találni. Az egyes kérdésekre adott átlagos pontokat célcsoportonként az alábbi táblázat szemlélteti.

23 sz. táblázat: A Munkaképességi Index 1-7 kérdéseire adott válaszok pontértéke célcsoportonként<sup>23</sup>

Kérdések	Mezőgazdaság	Pedagógus	Autóipar	Építőipar	Orvos	Eü. szakdolgozó	Összesen
Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest (10 pont)	7,5	8,3	8,1	7,4	7,5	7,9	7,9
A munkaképesség a jelen munkakövetelményei szempontjából (10 pont)	7,6	8,5	8,2	6,9	8,1	7,9	7,9
Jelenlegi betegségek száma (7 pont)	5,9	5,7	6,0	5,6	5,8	5,4	5,7
Betegségek okozta becsült hatás a munkavégzésre (6 pont)	5,3	5,4	5,5	4,8	5,3	5,2	5,5
Betegszabadság az elmúlt 12 hónapban (5 pont)	4,2	4,4	4,4	4,0	4,2	4,4	4,3
Saját becslés a munkaképességről a válaszadástól számított két év múlva (7 pont)	6,1	6,6	6,5	5,7	6,3	6,1	6,2
Lelki erő tartalék (4 pont)	3,2	3,3	3,4	2,9	3,2	3,2	3,2
Munkaképességi Index összesen az adható 49 pontból	39,7	42,2	42,0	37,3	40,5	40,1	40,5

<sup>21</sup> Munkaképesség Index Felmérés. Letöltve: 2017. december 14

<sup>22</sup> Az átlagéletkor 53,4 évet tett ki.

<sup>23</sup> Munkaképesség Index Felmérés.

Az elő és második kérdés esetén, amelyek a munkaképességi index összpontszám 40%-át adják, az autóiparban dolgozók és a pedagógusok értek el jelentősen magasabb értékeket. A betegségek számát illető kérdésben az egészségügyi szakdolgozók voltak a legrosszabb helyzetben. Az összes többi kérdés esetén az építőipari dolgozók kapták a legkevesebb pontot.

A vizsgálatban a fejlesztendő munkaképességre legnagyobb mértékben a munkavállaló által jelzett akadályozó tényezők hatása szerepelt. Azok között, akik jelentősnek ítélték meg az akadályozó tényezők hatását az életükben, több mint 4-szer nagyobb eséllyel lettek fejlesztendő munkaképességűek. A leggyakoribb akadályozó tényezők között a munkakedv, motiváció csökkenése (67%), a munkától független problémák, például családi, anyagi (64%), az egészséggel összefüggő problémák (64%) és a mindennapi teendőkkel, erőnléttel összefüggő problémák (63%) szerepeltek. A leggyakoribb panaszt okozó betegségek a mozgásszervi (21%), a keringési (12%), az anyagcsere betegségek (7%) és a balesetek, sérülések (7%) voltak. A kutatást végző szervezet összegzése szerint a felmérés eredményei hatékony eszközként szolgálnak a nemzetgazdasági szinten munkaerőhiánnyal, elvándorlással vagy korai nyugdíjazással fenyegető ágazatok azonosításához, és a kedvezőtlen folyamatok megfordításához, továbbá segítik a munkakörülmények javítását, a munkahelyi egészségfejlesztést, az élethosszig tartó tanulást és a generációk együttműködését a munka világában. A felmérés eredményei teljes mértékben megfeleltethetőek más országok hasonló foglalkozású, 45 év feletti munkavállalóinak adataival.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Munkaképesség Index Felmérés

## 8. Munkaképességi Index-felmérés egy állami nagyvállalati munkakörökben

A lekérdezés a bevezetőben is említett, és az előző fejezetben részletesen tárgyalt Munkaképességi Index (WAI) kérdőív alapján történt. A válaszadás önkéntesen és a kérdőív jellegének megfelelően önbevallás alapján készült. A kérdőívet 1743 fő töltötte ki, amely a vizsgált nagyvállalat összes dolgozójának 5,82%-át teszi ki, kellően reprezentálva az alapsokaságot. Ilyen méretű WAI kutatás egy vállalaton belül még nem történt Magyarországon. A felmérésben való részvétel mutatja az adott nagyvállalat elköteleződését a munkavállalók egészségvédelme, és elkötelezettségének javítása terén.

Leszámítva azokat a válaszadókat, akik a területi hovatartozásra nem válaszoltak (12,39%), a minta földrajzi megoszlását tekintve a legnagyobb arányt, a Budapesten, Baranyában illetve Pest megyében dolgozó munkavállalók biztosították, ugyanakkor szignifikánsan alacsonyabb volt a válaszadási hajlandóság Borsod-Abaúj-Zemplén vagy Vas megyében (lásd az 24. táblázatot). Az adott nagyvállalatnál más belső felmérésnél is megfigyelhető volt, hogy a munkavállalók szignifikánsan aktívabbak a fővárosban.

*24 sz. táblázat: A minta területi megoszlása*

Megye	Összes dolgozó	Arány	Kérdőív	Arány
Budapest főváros	1315	4,39%	538	30,87%
Bács-Kiskun megye	1363	4,55%	56	3,21%
Baranya megye	879	2,94%	148	8,49%
Békés megye	1963	6,56%	26	1,49%
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	6878	22,97%	71	4,07%
Csongrád megye	1107	3,70%	41	2,35%
Fejér megye	1127	3,76%	54	3,10%
Győr-Moson-Sopron megye	1407	4,70%	71	4,07%
Hajdú-Bihar megye	1525	5,09%	48	2,75%
Heves megye	846	2,83%	31	1,78%
Jász-Nagykun-Szolnok megye	951	3,18%	37	2,12%
Komárom-Esztergom megye	760	2,54%	41	2,35%
Nógrád megye	484	1,62%	23	1,32%
Pest megye	3838	12,82%	154	8,84%
Somogy megye	1021	3,41%	53	3,04%
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	1355	4,52%	54	3,10%
Tolna megye	632	2,11%	22	1,26%
Vas megye	677	2,26%	16	0,92%
Veszprém megye	1081	3,61%	23	1,32%
Zala megye	736	2,46%	20	1,15%
Nincs adat	-	-	216	12,39%
Összesen	29 945	100,00%	1743	100,00%

A kitöltés 141 települést, illetve nagyvállalati szervezeti egységet érintetett, a melyet az alábbi térképpel illusztrálok.



## 8.1. A kérdőívek feldolgozása

A kérdőíves kutatás 2018. július 2. – 2018. augusztus 14. között EVASYS számítógépes rendszeren keresztül történt, online formában és papíralapon. A nyomtatott kérdőív pontos formátumát a melléklet tartalmazza. Az EVASYS rendszerből kinyert papíralapú kérdőív alkalmas volt automatizált feldolgozásra, azaz a visszaérkezett kérdőívek szkennelt formában kerültek importálásra a rendszerbe. Így az általam feldolgozott 1743 elemű adatbázis már egyaránt tartalmazta az online és az offline módon begyűjtött adatokat.

Az adatok feldolgozását azok tisztításával és kategóriákba rendezésével kezdtem, az egyes nyers válaszokból (pl. életkor, munkavégzés földrajzi helye) csoportokat képeztem az eredmények összevont értékelése érdekében. Ezt követően az EVASYS rendszer által szolgáltatott, leíró statisztikai adatokat tartalmazó elemzést kiegészítettem az SPSS statisztikai szoftverrel készített modellekkel.

Az itt kapott eredmények értelmezéséhez nagy segítségemre voltak a doktori képzésben elsajátított ismeretek, ezek mellett a módszertan tekintetében főként internetes forrásokra támaszkodtam.<sup>1</sup> Az elemző statisztikai eszköztárból többfajta, adattömörítésre és adatstruktúra feltárására szolgáló adatredukciós módszert (faktoranalízis, ill. főkomponens-analízist) és az adatok csoportokba való sorolását lehetővé tevő modellt (klaszteranalízis) alkalmaztam. Ezek

<sup>1</sup> Pang-Ning Tan – Steinbach - Kumar

alkalmazhatósági feltételeit a módszertani előírásoknak megfelelően a klaszteranalízis esetében varianciaanalízissel, a főkomponens-analízis esetében pedig a Bartlett-teszt, illetve a KMO – Kaiser-Meyer-Olkin – mutató vizsgálatával végeztem el. Ezeken túlmenően, az egyszerűbb kivitelezés és grafikus ábrázolás miatt egyes lineáris regressziós modelleket a Microsoft Excel program segítségével illesztettem a grafikonokra.

### 8.1.1. Általános adatok

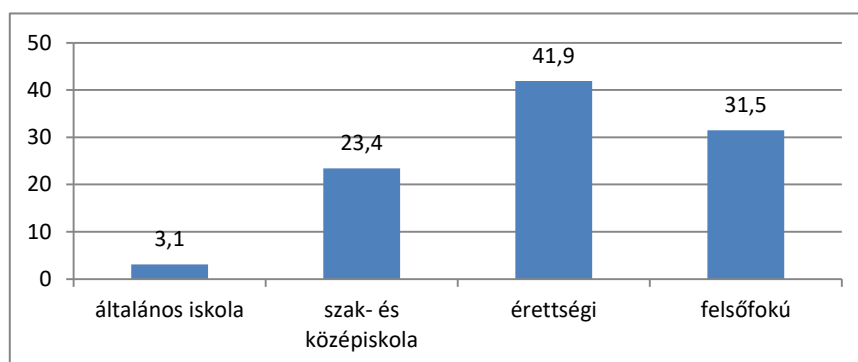
Az alapsokaságon belül a nők aránya 61,23%, míg a férfiaké 38,77%. A kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlásában a nők 65,3%-ot (1138 fő), míg a férfiak 34,7%-ot (605 fő) képviseltek, vagyis a válaszadói arányok az alapsokasághoz mérten viszonylag megfelelően alakultak.

Életkori megoszlásuk alapján a válaszadók aránya tükrözi az összes dolgozók megoszlását. Azt is lehet látni, hogy a munkavállalók nagyobb része, mind az alapsokaságnál, mind pedig a válaszadóknál a 40 éves, illetve az a feletti korcsoportokhoz tartoznak (arányuk 71,36%), ahol a kockázatértékelés szerint már érzékenyek a különböző fizikai és szellemi hatásokra.

25 sz. táblázat: A minta életkori megoszlása

Életkori csoport	Összes dolgozó	Arány/%	Fő	Arány/%
20 év alatt	138	0,46	6	0,34
20-29 év	3316	11,07	186	10,68
30-39 év	5414	18,08	307	17,62
40-49 év	10 590	35,36	671	38,49
50-59 év	8542	28,53	514	29,48
60-69 év	1915	6,40	57	3,28
70 év és afelett	30	0,10	2	0,11
Összesen	29 945	100,00	1743	100,00

26 sz. ábra: A mintában szereplő munkavállalók megoszlása iskolai végzettség szerint



A mintában szereplő munkavállalók iskolai végzettségét vizsgálva megállapítható, hogy a nem számottevő az általános iskolát végzettek aránya, amely azonban következhet abból is, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők körében nagyobb a válaszadási hajlandóság. Az alapvégzettség (lásd a 26 sz. ábrát) mellett a legmagasabb szakmai végzettség is azt mutatja, hogy a válaszadók 2,7%-nak nincs szakmai képesítése és 4,5%-uk csak tanfolyami végzettséggel rendelkezik (27sz. ábra) Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges iskolai

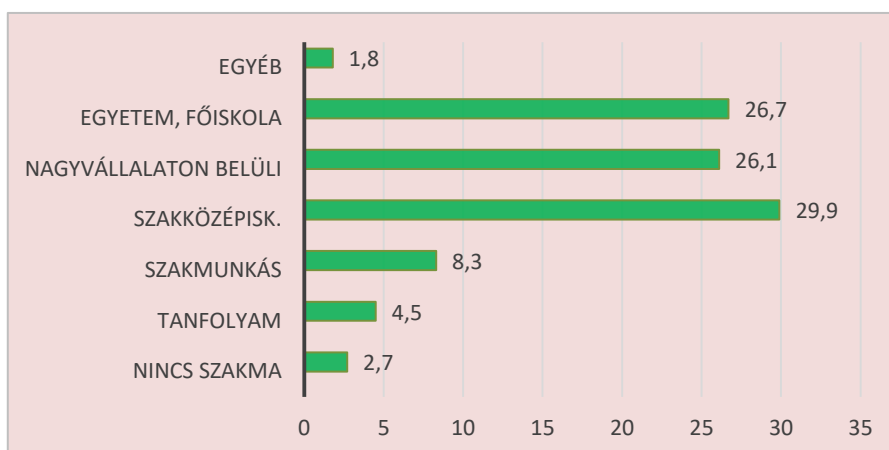


és szakmai végzettségeket a munkatükör, a munkaköri leírás, illetve a szervezeti és működési szabályzat rögzíti.

A mintán belüli szakmai végzettség egyik meghatározója a képesítési keretrendszer. A besorolás a szakmai programkövetelmények kimeneti jellemzőinek történő megfeleltetése. A képesítési/készség szint meghatározása korábbi fejezetben már említett FEOR alapján, a helyi adottságok, elvárások és kompetenciakövetelmények<sup>2</sup> figyelembevételével történik. Következésképpen a besorolás a szakmai végzettségre vonatkozik, a teljes szakmai végzettségre vonatkozóan kell megállapítani.

Ide tartozhatnak a szakmai ismeretek: a munkatevékenység során közvetlenül, alkalmazott technológiai szabályokra, a művelet során használt anyagok, tárgyak, eszközök, összetettebb eszköz és forráshasználatra, számszerű paraméterekre és minőségi jellemzőkre, továbbá a munka közben szokásosan előforduló, szükséges döntéseket meghatározó, valamint a munkavégzés feltételeire és hatásaira, a műveleti előírásoktól, munkabiztonsági szabályoktól való eltérés kockázataira és következményeire vonatkozó információk és adatok.

27sz. ábra: A mintában szereplő munkavállalók megoszlása legmagasabb szakmai végzettség szerint



A fenti ábrában a nagyvállalaton belül szerzett szakmai végzettséget az adott vállalatnál elfogadott elismerést jelenti. Az alapvégzettség és a szakmai végzettség közötti arányok egyensúlyt mutatnak. Ugyanakkor a szakmai végzettségek nagyfokú heterogenitásából adódóan a feldolgozást a munka jellegének megfelelően három kategóriában végeztem el, amelyek a következők: fizikai, szellemi, és fizikai/szellemi munka egyaránt.

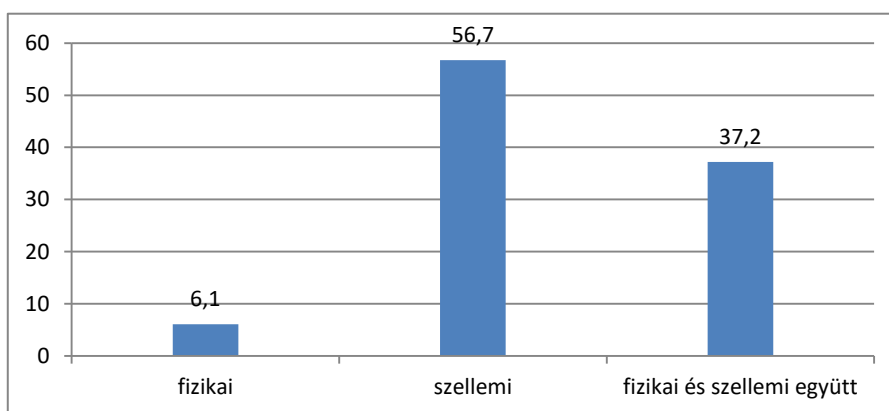
A fizikai munka olyan tevékenységek összességét jelenti, amelyekben a munkafeladat ellátása elsősorban testi erő kifejtését igényel. A fizikai munkavégzésben fontos szerepe van a váz- és az izomrendszernek, és jelentős lehet a munkatevékenység energiaigénye is. Az ilyen jellegű munkafeladatok ellátására akkor alkalmas valaki, ha megfelelő testi erővel, kondícióval

<sup>2</sup> Szakmai kompetencia: a szakképesítésnek megfelelő munkafeladatok elvégzésére való képesség, alkalmasság.

rendelkezik. A tartós, egyoldalú terhelés ugyanakkor károsíthatja a váz- és izomrendszert, az anyagcserét, a vérkeringést. A munkát végző ember egyéni adottságai, fizikai állapota határozzák meg, hogy szervezete a fizikai igénybevételre hogyan válaszol.

50 éves kortól kezdve a dolgozónak több időre van szüksége, hogy kipihenje a munkát. A szellemi munka olyan tevékenység, amely az agykéreghez kötött, alapját tudományos ismeretek képezik, és lényege az információk feldolgozása. A legkomplettebb feladatmegoldás, szellemi munkafeladat is lebontható elemi döntések sorozatára.<sup>3</sup> A fizikai/szellemi munkakörök legfontosabb foglalkozás-egészségi tényezője, hogy a munkavállalót kettős terhelés éri. A lenti 28sz. ábra szerint a mintában a fizikai dolgozók 6,1%-ot, a szellemi munkavállalók 56,7%-ot, míg a fizikai/szellemi alkalmazottak 37,2%-ot képviselnek.

28 sz. ábra: A mintában szereplő munkavállalók megoszlása a munka jellege szerint



Az általános kérdéscsoportban további két lényeges tényezőre is rákérdeztem: az egyik a műszakbeosztás (munkarend), a másik a munkavégzés helyszíne. A műszakbeosztás fizikai és szellemi kockázati tényezői elsősorban a változó beosztásban és az egyműszakos éjszakás rendszerben dolgozók körében jelentkezhetnek. A mintában szereplő munkavállalók 74,6%-a nappali egyműszakos, 2,1%-a éjszakai egyműszakos, míg 23,4%-uk folyamatos műszakban változó munkarendben dolgozik. Többműszakos munkavégzés esetén egy naptári napon belül ugyanazon a munkahelyen legalább két egymást követő munkaidő-beosztás (műszak) szerint végzik a munkát. Célja a különböző eszközök, illetve szolgáltatások minél jobb kihasználása. A többműszakos munka lehet kétműszakos vagy folyamatos. A folyamatos műszak azt jelenti, hogy a hét minden napján, így ünnepnapokon is van munkavégzés.

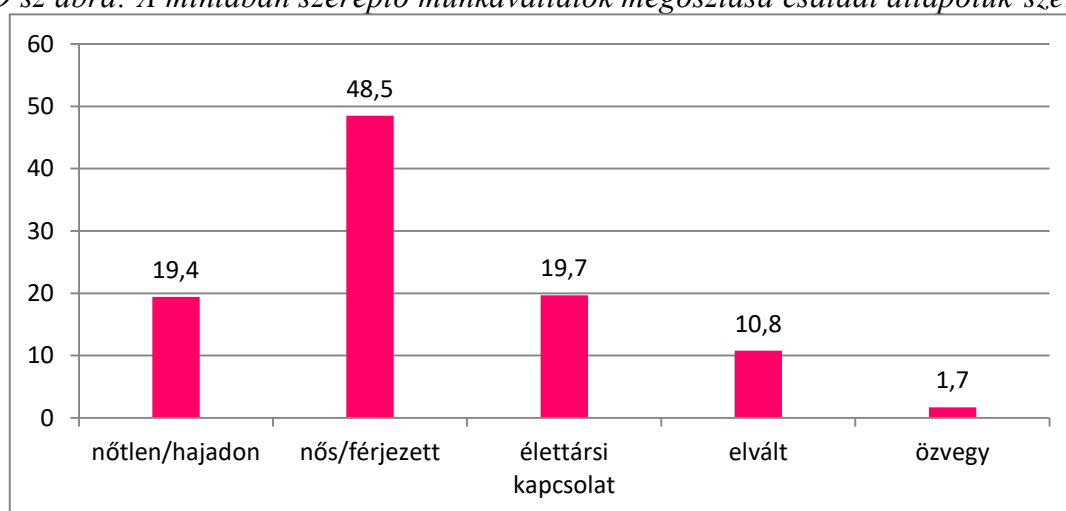
A legmegterhelőbb az éjszakai munkavégzés, hiszen a munkavégzés a biológiai ritmus szerint az alvásra fenntartott időszakban történik. Emiatt az éjszakai műszak alatt és az azt követő nap folyamán számos, az életminőséget is kedvezőtlenül befolyásoló hatás léphet fel.

<sup>3</sup> Ádány Róza (2011) 728. p.

A munkavégzés helyszíne szerint a minta alanyainak 10,6%-a változó helyszínen, míg 89,4%-a adott településen végzi a munkáját. A munkahelyi rendszer ergonómiai szempontok szerinti kialakítása biztosítja azt, hogy az ember a munkavégzés során egészségének károsodása nélkül el tudja végezni feladatait, tartósan fejlődni tudjon, képes legyen a munkájából adódó elvárásokat folyamatosan teljesíteni. A munkavégző rendszerek eredményessége jelentős mértékben függ attól, hogy más elemei mennyire veszik figyelembe a munkát végző ember sajátosságait, igényeit, mennyire könnyítik meg a munkavégzést, miként biztosítják az ember tartós munkavégző képességét, mennyire csökkentik az emberi tévedések, hibázások lehetőségét.

Annak ellenére, hogy a családi állapot alapvetően magánszféra része, hozzátartozik a napi, munkára kész állapot minőségéhez, a lelki erőtartalékok meglétéhez. Ugyanakkor ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy a nőtlen/hajadon, vagy az elvált munkavállaló munkavégző képessége csökkenne vagy alacsonyabb lenne. A válaszadók családi állapotuk szerinti megoszlását az alábbi 29 sz. ábra mutatja.

29 sz ábra: A mintában szereplő munkavállalók megoszlása családi állapotuk szerint



### 8.1.2. Jelenlegi munkaképesség megítélése

A fogalmi körben már leírtam, hogy a munkaképesség azoknak a fizikai és szellemi tulajdonságoknak, valamint megszerzett ismeretek alkalmazási képességének az összessége, amelyek alkalmassá teszik az embert a munkavégzésre. Vagyis, egy konkrét munkakör ellátásának megítéléséhez sem az általános egészségi állapot (általános munkakapacitás), sem a munkakör ellátásához szükséges speciális fiziológiai stb. képesség ismerete nem elégséges, szükséges a munkaképesség szubjektív megítélése is. A kérdőív a jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest megítélésére helyezi a hangsúlyt, amely komplex mutató, mivel kvázi tartalmazza a korábbi vélelmezett állapotot is. A megkérdezettek szubjektív értékelése, koruk és a munka jellege alapján számolt indexe 8,52, ezen belül a nők indexe 8,62, míg a férfiaké 8,32

pont. Arányait tekintve a 8-10 pont közé esik a válaszadók 82,6%-a, amely kifejezetten jónak mondható. Ugyanakkor a nők esetében ez magasabb 85,5%, míg a férfiak körében 77,1%-os.

*30sz. táblázat: Jelen munkaképesség szubjektív értékelése a valaha volt legjobbhöz*

Nem/életkor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Összesen
20 év alatt	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
20-29 év	-	-	-	2	1	3	4	25	23	59	117
30-39 év	-	-	1	2	1	6	4	34	59	71	178
40-49 év	1	3	4	6	13	18	32	106	130	156	469
50-59 év	2	3	7	5	14	5	23	87	108	95	349
60-69 év	1	-	-	-	2	-	1	6	2	10	22
70 év és afölött	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Nők összesen	4	6	12	15	31	32	64	258	324	392	1138
20 év alatt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4
20-29 év	-	-	-	2	1	1	7	11	8	39	69
30-39 év	-	-	-	3	5	10	10	31	25	45	129
40-49 év	-	1	4	4	7	9	20	60	52	45	202
50-59 év	1	-	1	2	8	7	22	49	33	42	165
60-69 év	-	1	1	-	4	3	3	8	9	6	35
70 év és afölött	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Férfiak összesen	1	2	6	11	26	30	62	159	127	181	605
Mindösszesen	5	8	18	26	57	62	126	417	451	573	1743

A munka jellege és a jelen munkaképesség összevetésének 8-10 pont közötti válaszadók belső arányait nézve a szellemi foglalkozásúak körében 88,2%-t, a fizikai foglalkozásúak 72,1%, míg a szellemi/fizikai 76,0%-ot képviselnek (lásd 31 sz. táblázatot). E mutatók alapvetően jónak mondhatók mind a három kategóriában, ugyanakkor szignifikáns különbség tapasztalható a fizikai és szellemi, illetve szellemi/fizikai munkavállalók szubjektív értékelése között.

*31sz. táblázat: Jelen munkaképesség szubjektív értékelése a valaha volt legjobbhöz képest nemek és a munka jellege szerint*

Nem/munka jellege	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Összesen
Szellemi	3	5	2	5	15	13	39	171	227	294	774
Fizikai	-	-	1	1	2	2	3	10	5	11	35
Szellemi és fizikai	1	1	9	9	14	17	22	77	92	87	329
Nők összesen	4	6	12	15	31	32	64	258	324	392	1138
Szellemi	-	-	2	2	4	1	25	47	62	72	215
Fizikai	-	-	-	2	5	8	7	16	10	23	71
Szellemi és fizikai	1	2	4	7	17	21	30	96	55	86	319
Férfiak összesen	1	2	6	11	26	30	62	159	127	181	605
Mindösszesen	5	8	18	26	57	62	126	417	451	573	1743

### 8.1.3. Munkaképesség a szakmai követelmények szempontjából

A munka fizikai és szellemi igénybevételének kérdése a kiváló (2×5 pont), jó (2×4 pont), közepes (2×3 pont), rossz (2×2 pont), nagyon rossz (1 pont) válaszlehetőségeket tartalmazta. Értéke tehát 2-10 pont között mozog. Az összesített index szerint az átlag pontszám 8,30, amely a nők esetében 8,36, míg a férfiaknál 8,19 pontot jelentett, amely némi csökkenést mutat az előző részben tapasztalható pontértékhez viszonyítva.

A lenti táblázat alapján a megkérdezettek 77,5%-a jónak illetve kiválónak ítélte jelen munkaképességét a munka fizikai igénybevétele szempontjából. A nőknél ugyanez a mutató 79,7%, a férfiak esetében pedig 73,5% volt. életkori megközelítésben nagyobb szórást a 40-49 és az 50-59 éves csoportban tapasztalhatunk.

*32sz. táblázat: Jelen munkaképesség szubjektív értékelése a munka fizikai igénybevétele szempontjából nemek és életkori szerint*

Nem/életkor	Nagyon rossz	Rossz	Közepes	Jó	Kiváló	Összesen
20 év alatt	-	-	-	1	1	2
20-29 év	2	1	12	56	46	117
30-39 év	-	4	24	86	64	178
40-49 év	4	13	85	224	143	469
50-59 év	2	8	73	199	67	349
60-69 év	-	-	3	11	8	22
70 év és afölött	-	-	-	1	-	1
Nők összesen	8	26	197	578	329	1138
20 év alatt	-	-	-	2	2	4
20-29 év	1	3	7	24	34	69
30-39 év	-	5	30	48	46	129
40-49 év	3	10	41	87	61	202
50-59 év	3	6	34	80	42	165
60-69 év	2	3	11	13	6	35
70 év és afölött	-	-	1	-	-	1
Férfiak összesen	9	27	124	254	191	605
Mindösszesen	17	53	321	832	520	1743

Mint a hogy a következő táblázat mutatja a munka jellege alapján a jelen munkaképességet a munka fizikai igénybevétele alapján a fizikai és a szellemi/fizikai dolgozók aránya a nők esetében 72,2%-a tartja jónak, illetve kiválónak. A férfi válaszadók körében ez az arány 64,4%-os, amely szignifikánsan alacsonyabb a nőkénel. Az átlag e két csoportnál 68,3%-ot tesz ki. A szellemi dolgozók önbevallása szerint – vélhetően a kisebb fizikai igénybevétel miatt – a jó, és kiváló minősítés aránya 88,3%-os.

*33 sz. táblázat: Jelen munkaképesség szubjektív értékelése a munka fizikai igénybevétele szempontjából nemek és a munka jellege szerint*

Nem/munka jellege	Nagyon rossz	Rossz	Közepes	Jó	Kiváló	Összesen
Szellemi	4	17	107	386	260	774
Fizikai	2	-	10	17	6	35
Szellemi és fizikai	2	9	80	175	63	329
Nők összesen	8	26	197	578	329	1138
Szellemi	2	9	37	75	92	215
Fizikai	1	4	16	30	20	71
Szellemi és fizikai	6	14	71	149	79	319
Férfiak összesen	9	27	124	254	191	605
Mindösszesen	17	53	321	832	520	1743

A 34 sz. táblázat adatai szerint a szellemi munka igénybevétele és a jelenlegi munkaképességhez viszonyított arány tekintetében a jó/kiváló minősítés a nőknél 86,1%-os, a férfi munkavállalóknál 80,6%-os. Életkort tekintve a legmagasabb arányt, 94,4%-al a 29 év alatti nők

és 86,8%-al az idősebb nők képviselnek. A férfiak esetében ez 81,4%-os. A nagyon rossz, rossz, közepes kategóriák aránya a nők esetében 13,8%-os, míg a férfiaké 19,3%-os, ami egy jelentősebb különbségnek mondható.

34 sz. táblázat: Jelen munkaképesség szubjektív értékelése a munka szellemi igénybevétele szempontjából nemek és életkori csoportok szerint

Nem/életkor	Nagyon rossz	Rossz	Közepes	Jó	Kiváló	Összesen
20 év alatt	-	-	-	1	1	2
20-29 év	2	3	11	48	53	117
30-39 év	-	-	21	84	73	178
40-49 év	3	11	59	230	166	469
50-59 év	2	3	41	204	99	349
60-69 év	-	-	2	10	10	22
70 év és afölött	-	-	-	1	-	1
Nők összesen	7	17	134	578	402	1138
20 év alatt	-	-	-	3	1	4
20-29 év	-	3	6	27	33	69
30-39 év	2	2	25	51	49	129
40-49 év	1	5	32	101	63	202
50-59 év	1	3	26	80	55	165
60-69 év	2	1	8	16	8	35
70 év és afölött	-	-	-	-	1	1
Férfiak összesen	6	14	97	278	210	605
Mindösszesen	13	31	231	856	612	1743

A szellemi igénybevétele szempontjából a jelen munkaképesség megítélése a munka jellegeből adódóan némi eltérést mutat a fizikai mutatókkal szemben. A fizikai dolgozók körében a jó/kiváló munkaképesség 73,5%-ot, a szellemi/fizikai munkavállalók szerint 79,0%-ot, és szellemieknél 88,6%-ot mutat (lásd 35sz. táblázatot). Ugyanez a mutató a nemek szerinti megoszláson belül a szellemi/fizikai foglalkozású nők aránya 81,7%-ot, míg a férfiaké 76,1%-ot tesz ki. A jó/kiváló minősítés szerint a szellemi dolgozóknál a nő-férfi arány 88,2%, illetve 90,2%, amely szerint a férfiak ezen jellegű munkában némileg optimistábbak, mint a nők.

35 sz. táblázat: Jelen munkaképesség szubjektív értékelése a munka szellemi igénybevétele szempontjából nemek és a munka jellege szerint

Nem/munka jellege	Nagyon rossz	Rossz	Közepes	Jó	Kiváló	Összesen
Szellemi	6	11	74	390	293	774
Fizikai	1	-	6	15	13	35
Szellemi és fizikai	-	6	54	173	96	329
Nők összesen	7	17	134	578	402	1138
Férfiak	Nagyon rossz	Rossz	Közepes	Jó	Kiváló	Összesen
Szellemi	-	2	19	104	90	215
Fizikai	1	1	18	26	25	71
Szellemi és fizikai	5	11	60	148	95	319
Férfiak összesen	6	14	97	278	210	605
Mindösszesen	13	31	231	856	612	1743

#### 8.1.4. Betegségek száma

Mielőtt a betegségekre rátérek két fogalmat, az egészséget és a betegséget (beteg) tisztázni kell. Az Egészségügyi Világszervezet (World Health Organization, WHO) az egészséget a következőképpen definiálja: „Az egészség a teljes testi, lelki és szociális jólét állapota, és nem csupán a betegség vagy fogyatékoság hiánya. Az egészség nem pusztán a betegség hiánya, hanem egy olyan állapot, melynek fizikai, kulturális, pszichoszociális, gazdasági és lelki vonatkozásai vannak.”

A betegség az emberi szervek ép alkatának, működésének a rendestől való eltérése. Az egészség károsodása vagy a szervezet nem megfelelő működése. A beteg az biológiailag beteg az, akinek megváltozott a közérzete és/vagy zavar lépett fel a szervezetében, azaz a megszokott életét elesettsége miatt folytatni nem képes.<sup>4</sup>

A munkaképesség szempontjából legfontosabb betegségcsoportok meghatározása a Betegségek Nemzetközi Osztályozása (BNO) alapján történt. A mintavétel e kérdésköre azokra a betegségekre fókuszál, amelyek szerint a munkavállalónak panaszai vannak, de orvosilag még nem állapították meg a pontos okát; a jelenleg is panaszt okozó betegséget orvosilag már megállapították; – betegségek, amelyek nem okoznak panaszt, de jelenleg is rendszeres kezelést igényelnek. A pontozása legalább 5 betegség esetén 1 pont, 4 betegség 2 pont, 3 betegség 3 pont, 2 betegség 4 pont, 1 betegség 5 pont, nincs betegsége 7 pont szerint történt.

A válaszadók medián indexe 5,5 pont, közülük a nőké 4,88, míg a férfiaké 5,36. Ebből arra lehet következtetni, hogy a nők betegségindexe szignifikánsan rosszabb, mint a férfiaké. A válaszadók között gyakori a több betegséggel rendelkező munkavállaló.

A minta sokaságához mérten az egy főre jutó betegségek átlagos (kumulált) száma 1,57, amely a nők esetében 1,70, míg a férfiak körében 1,32. A különböző betegségek arányát az alábbi táblázat mutatja.

36 sz. táblázat: a betegségek aránya a különböző betegségcsoportok szerint

Megnevezés	Arány
Baleseti sérülés	20,1%
Mozgásszervi megbetegedés	45,4%
Szív és érrendszeri megbetegedés	19,1%
Légzőszervi megbetegedés	9,3%
Mentális zavarok	9,9%
Idegrendszeri és érzékszervi megbetegedések	9,3%
Emésztőrendszeri megbetegedések	8,3%
Húgy-ivarszervi megbetegedések	4,6%
Bőrbetegség	6,3%
Daganatos betegségek	2,8%
Endokrin és anyagcsere betegségek	15,4%
Vérképzési zavarok	3,5%

<sup>4</sup> Nemeskéri - Pankász (2015) 152. p.

A már említett több betegség egy személy esetében többnyire kauzálisan összekapcsolódó, mint például a magas vérnyomás, és az endokrin betegségek, vagy az ismétlődő légúti gyulladások és az asztma. A betegségcsoportokon belül a baleseti sérülések zöme 19,2%-a végtag-sérülést (kés, kar, láb) jelent.

A mozgásszervi betegségek közül a leggyakoribb a hátgerinc alsó részének (15,1%) és a nyak vagy felső gerincszakasz betegsége (11,7%). A már említett magas vérnyomás a legtöbb (15,8%) a szív és érrendszeri megbetegedéseken belül. Esetünkben a mentális zavarok közé 9,5%-al az enyhe lelki zavar vagy probléma (enyhe depresszió, idegesség, szorongás, alvászavar) tartozik.

Súlyosabb lelki probléma (például tartós depresszió) 0,4%-ban fordul elő. Az érzékszervi megbetegedések csoportjában elsősorban látászervi betegségeket tapasztaltunk 5,9%-ban.

A többi betegségcsoporton belül kisebb arányban gyakori az allergiás bőrbetegség (ekcéma), kóros elhízás (6,3%), strúma vagy más pajzsmirigy

### **8.1.5. Betegségek által becsült akadályozottság**

A betegségek ismerete mellett megkérdeztem, hogy a munkavállalót zavarják-e betegségei vagy sérülései jelenlegi munkájában.

A komplex kérdés keretében hat minősítést feltételeztem, amelyek az alábbiak:

- 1: Egyáltalán nem zavar/nincs betegsége (6 pont).
- 2: El tudom végezni a munkámat, de közben a betegség tüneteket okoz (5 pont).
- 3: Néha lassítanom kell a munkaütememet, vagy meg kell, hogy változtassam a munkamódszeremet (4 pont).
- 4: Gyakran kell lassítanom a munkaütememet vagy változtatnom a munkamódszeremen (3 pont).
- 5: Véleményem szerint betegsége miatt csak rész munkaidőben tudnék dolgozni (2 pont).
- 6: Véleményem szerint teljesen munkaképtelen vagyok (1 pont)

A kérdés feldolgozása lapján a medián index 5,54 pont. A nők indexe 5,50, míg a férfiaké 5,62 pont. E minősítések visszautalnak a betegségekre, ahol a nők mutató szintén alacsonyabbak a férfiakénál.

A betegségek becsült hatásait nemek és életkori csoportok szerinti arányi is megerősítik az index mutatóit. E szerint 65,9%-a munkavállalók esetében nincs betegség, illetve nem zavarja munkavégzés közben, viszont 34,1%-ban már fokozott kontroll, illetve nagyobb vállalati (HR) odafigyelés szükséges. A nők esetében ez utóbbi arány 36,9%, míg a férfiaké 29,1%. Az életkori csoportokon belül az 50 éves kortól már szignifikáns aránynövekedés tapasztalható a fokozott kontroll tekintetében.



37 sz. táblázat: Betegségek becsült hatása a munkavégzésre  
nemek és életkori csoportok szerint

Nők	1	2	3	4	5	6	Összesen
20 év alatt	2	-	-	-	-	-	2
20-29év	91	17	7	2	-	-	117
30-39év	127	38	12	-	1	-	178
40-49év	303	116	45	5	-	-	469
50-59év	180	119	42	6	-	2	349
60-69év	15	2	5	-	-	-	22
70 év és afölött	1	-	-	-	-	-	1
Nők összesen	719	292	111	13	1	2	1138
20 év alatt	4	-	-	-	-	-	4
20-29év	61	7	1	-	-	-	69
30-39év	100	24	5	-	-	-	129
40-49év	141	44	16	-	1	-	202
50-59év	110	40	14	1	-	-	165
60-69év	13	10	9	2	1	-	35
70 év és afölött	1	-	-	-	-	-	1
Férfiak összesen	430	125	45	3	2	-	605
Mindösszesen	1149	417	156	16	3	2	1743

Az alábbi táblázat a betegségek becsült hatását mutatja a munkavégzésre nemek és a munka jellege szerint per főre lebontva. A belső arányok azt mutatják, hogy a szellemi munkában foglalkoztatottak 67,8%-a nem beteg vagy egyáltalán nem zavarja a munkavégzésben, amely mutató a nőknél 65,7%, a férfiaknál 75,3%.

A fizikai munkavállalók körében ez az arány 71,6% (nők 62,8%, férfiak 76,0%), a szellemi és fizikai együtt alkalmazottaké 62% (a nőké 57,1%, a férfiaké 67,1%). Mindez azt mutatja, hogy a kettős terhelésnek kitett munkavállalók érzékenyebben reagálnak a betegségekre.

A fizikai és a szellemi munkaképesség változások összefüggenek, és nem egy esetben mindkettő egyszerre, vagy egymás hatására csökkenek.

38sz. táblázat: Betegségek becsült hatása a munkavégzésre nemek és a munka jellege szerint

Nem/munka jel- lege	1	2	3	4	5	6	Összesen
Szellemi	509	209	51	4	-	1	774
Fizikai	22	9	2	2	-	-	35
Szellemi és fizikai	188	74	58	7	1	1	329
Nők összesen	719	292	111	13	1	2	1138
Szellemi	162	52	1	-	-	-	215
Fizikai	54	10	6	1	-	-	71
Szellemi és fizikai	214	63	38	2	2	-	319
Férfiak összesen	430	125	45	3	2	-	605
Mindösszesen	1149	417	156	16	3	2	1743

### 8.1.6. Betegszabadság

A munkaképesség, a betegség és a táppénz egymással kauzális összefüggésben van. E kérdés arról szól, hogy a munkavállaló hány nap betegszabadságot vett igénybe az előző évben.<sup>5</sup> Értékelése a következő: egyáltalán nem volt táppénzen 5 pont, legfeljebb 9 nap 4 pont, 10-24 nap

<sup>5</sup> A KSH adatai szerint Magyarországon 2017-ben az egy esetre jutó táppénzes napok száma 25,4 volt.

között 3 pont, 25-99 nap közötti 2 pont és a 100 napot meghaladók esetében 1 pont. A kérdésre adott válaszok szerint az átlagos index 4,32 pont, amely a nőknél 4,29, míg a férfiaknál 4,39 pontot tett ki.

Az arányokat vizsgálva, a munkavállalók 51,8%-a nem volt táppénzen, míg 48,2%-a igénybe vette. A nők aránya az utóbbi mutató szerint 50,2%, a férfiaké 37,7%. A nők esetében felmerülhet a gyermekkel való táppénz, amit külön nem vizsgáltam.

Korcsoportos megoszlásban 30-39 évesek 49,9%-a, a 40-49 évesek 45,2%-a, az 50-59 évesek 51,2%-a volt betegszabadságon, igazolva a kor növekedésével járó kockázatokat.

39 sz. táblázat: Betegszabadság az elmúlt évben nemek és életkori csoportok szerint

Nem/életkor	Egyáltalán nem	Legfeljebb 9 napot	10-24 napot	25-99 napot	100-365 napot	Összesen
20évalatt	2	-	-	-	-	2
20-29év	55	48	14	-	-	117
30-39év	84	77	15	2	-	178
40-49év	254	143	58	14	-	469
50-59év	159	113	45	27	5	349
60-69év	12	6	1	3	-	22
70 év és afölött	1	-	-	-	-	1
Nők összesen	567	387	133	46	5	1138
20évalatt	3	-	1	-	-	4
20-29év	38	23	7	1	-	69
30-39év	69	44	15	1	-	129
40-49év	114	58	26	4	-	202
50-59év	97	44	18	4	2	165
60-69év	15	10	9	1	-	35
70 év és afölött	1	-	-	-	-	1
Férfiak összesen	337	179	76	11	2	605
Mindösszesen	904	566	209	57	7	1743

A munka jellege alapján azt állapítottam meg, hogy a szellemi foglalkozású munkavállalók közül kevesebben voltak táppénzen, arányuk 42,8%. Ugyanakkor ez a mutató a fizikai dolgozók körében 53,8%, a vegyes profilú foglalkoztatottnál 55,4% volt. Megjegyzendő, hogy a betegszabadság és a táppénz között különbség van. Táppénz kizárólag akkor jár, ha a munkavállaló (illetve a munkaviszony jellegű jogviszonyban dolgozó) a naptári évre járó betegszabadságát kimerítette. Kivételt képez ez alól, ha a munkavállaló (munkaviszony jellegű jogviszonyban dolgozó) veszélyeztetett terhessége, üzemi balesete vagy foglalkozási betegség miatt lesz keresőképtelen. Ezekben az esetekben a keresőképtelenség első napjától jár táppénz illetve üzemi baleset, foglalkozási betegség esetén a baleseti táppénz.

A táppénz a keresőképtelenség tartamára, maximum egy évre jár. A keresőképtelenség tartamára naptári évenként 15 munkanap betegszabadságot fizet a munkáltató. Mind az előző korcsoportos, mind pedig a munka jellegénél összevontan kezeltem a betegszabadság, és a táppénz kategóriáját.

40 sz. táblázat: Betegszabadság az elmúlt évben a munka jellege szerint

Nem/munka jellege	Egyáltalán nem	Legfeljebb 9 napot	10-24 napot	25-99 napot	100-365 napot	Összesen
Szellemi	416	270	64	21	3	774
Fizikai	17	9	8	1	-	35
Szellemi és fizikai	134	108	61	24	2	329
Nők összesen	567	387	133	46	5	1138
Szellemi	150	50	14	1	-	215
Fizikai	32	17	18	3	1	71
Szellemi és fizikai	155	112	44	7	1	319
Férfiak összesen	337	179	76	11	2	605
Mindösszesen	904	566	209	57	7	1743

### 8.1.7. Munkaképesség becslése a jövőben

A minta résztvevőinek arra kellett válaszolnia, hogy mit gondol, egészségi szempontból képes lesz-e jelenlegi munkakörében dolgozni két év múlva is. Értékelése szerint, aki úgy gondolja, hogy nem lesz képes, az 1 pontot ér, nem biztos benne 3 pont, és az eléggé biztos benne 7 pontot jelent. Az átlag pontszám 6,44 pont volt. A nők esetében ez a mutató 6.58, míg a férfiaknál 6,53 pontot jelentett. Az eléggé biztos benne válasz aránya szinte minden korcsoportban és nemenként is meghatározó. A nők pozitív válasza 87,2%-os, míg a férfiaké 86,7%-os volt.

41 sz. táblázat: Saját becslés a munkaképességről mostantól két év múlva

Nem/életkor	Valószínűleg nem leszek képes	Nem biztos	Eléggé biztos, hogy képes leszek	Összesen
20 év alatt	-	-	2	2
20-29 év	-	9	108	117
30-39 év	2	13	163	178
40-49 év	3	46	420	469
50-59 év	10	55	284	349
60-69 év	1	6	15	22
70 év és afölött	-	-	1	1
Nők összesen	16	129	993	1138
20 év alatt	-	-	4	4
20-29 év	2	4	63	69
30-39 év	1	9	119	129
40-49 év	6	18	178	202
50-59 év	2	22	141	165
60-69 év	3	13	19	35
70 év és afölött	-	-	1	1
Férfiak összesen	14	66	525	605
Mindösszesen	30	195	1518	1743

A jövő munkaképességével kapcsolatban a szellemi dolgozó a legoptimistábbak, arányuk 91,0%-os. A fizikai dolgozók 89,6%-a nyilatkozott a munkaképesség biztos megtartásáról, míg a szellemi/fizikai munkavállalók 85,4%-a nyilatkozott így. A nők esetében ez az arány 87,2%, a férfiaké 86,7%. Hasonlóan az előző kérdések mutatóihoz itt is a kettős terhelésű munkatársak becslése az alacsonyabb.

42 sz. táblázat: Saját becslés a munkaképességről mostantól két év múlva a munka jellege szerint

Nem/munka jellege	Valószínűleg nem leszek képes	Nem biztos	Eléggé biztos, hogy képes leszek	Összesen
Szellemi	6	70	698	774
Fizikai	-	3	32	35
Szellemi és fizikai	10	56	263	329
Nők összesen	16	129	993	1138
Szellemi	4	9	202	215
Fizikai		8	63	71
Szellemi és fizikai	10	49	260	319
Férfiak összesen	14	66	525	605
Mindösszesen	30	195	1518	1743

### 8.1.8. Lelki erőtartalék

A lelki tartalék a kompetenciarendszerben az egyik legfontosabb. A felmérés három kérdést tartalmazott:

- Képes volt-e az utóbbi időben örömmel végezni szokásos, mindennapi teendőit?
- Tevékeny és élénk volt-e az utóbbi időben?
- Derülátónak érzi-e magát a jövőt illetően?

Az adható válaszok: – mindig, – gyakran, – néha, – ritkán, – soha. Értéke: a kérdéssorozatból kapott számok összege alapján: 0-3 = 1 pont, 4-6 = 2 pont, 7-9 = 3 pont, 10-12 = 4 pont. Az általános index 2,97, a nőké 3,00, míg a férfiaké 2,89 pont volt.

Az arányok alapján kevesebb lelki erőtartalékkal (1-2 pont) rendelkezik a nők 22,6%-a és a férfiak 27,7%-a. A legtöbb lelki erőtartalék (4 pont) a nők 28, %-nál és a férfiak 23.1%-nál volt mérhető.

43 sz. táblázat: Lelki erőtartalék nemek és életkori csoportok szerint

Nem/életkor	1	2	3	4	Összesen
20 év alatt	-	-	1	1	2
20-29 év	6	20	55	36	117
30-39 év	13	25	87	53	178
40-49 év	24	96	212	137	469
50-59 év	20	52	183	94	349
60-69 év	-	5	9	8	22
70 év és afölött	-	-	1	-	1
Nők összesen	63	198	548	329	1138
20 év alatt	-	-	2	2	4
20-29 év	3	17	30	19	69
30-39 év	5	29	70	25	129
40-49 év	15	37	107	43	202
50-59 év	9	41	70	45	165
60-69 év	5	7	18	5	35
70 év és afölött	-	-	-	1	1
Férfiak összesen	37	131	297	140	605
Mindösszesen	100	329	845	469	1743

Minden munkavégzés valamilyen mértékben pszichés megterhelést is okoz. Ennek mértéke különböző. A terhelő hatások részben a fizikai, részben a szociális munkakörnyezetből, részben pedig magából a munkafeladatból erednek.

A terhelő hatások csökkentése érdekében az embernek valamilyen regulációs tevékenységet kell folytatnia, azaz alkalmazkodni kell a feltételekhez. Noha a szellemi munka (a mentális megterhelés) okozta igénybevétel mérésére szolgáló módszert csak részben ismerünk, a szellemi munka – csakúgy, mint a fizikai – alkalmazkodási elégtelenséggel, kifáradással és kimerültséggel járhat együtt (ún. elhatároló tényezők). Ezek a fizikai és szellemi munkát elhatároló tényezők nemcsak a munkateljesítményt rontják, hanem az egészséget is veszélyeztetik.

A munka jellegének összefüggésével kapcsolatosan megjelenő lelki erőtartalékra adott válaszok szerint a szellemi dolgozók 20,8%-a, a fizikai munkások 26,4%-a, a szellemi/fizikai munkavállalók 30,0%-a kevés lelki erőtartalékkal bír (44 sz. táblázat). Utóbbi jellegnek megfelelően a férfiak esetében 32,6%-os, míg a nőknél 27,6%-ot mértem.

44 sz. táblázat: *Lelki erőtartalék a munka jellege szerint*

Nem/munkajellege	1	2	3	4	Összesen
Szellemi	34	128	374	238	774
Fizikai	2	6	14	13	35
Szellemi és fizikai	27	64	160	78	329
Nők összesen	63	198	548	329	1138
Férfiak					
Szellemi	9	35	109	62	215
Fizikai	8	12	30	21	71
Szellemi és fizikai	20	84	158	57	319
Férfiak összesen	37	131	297	140	605
Mindösszesen	100	329	845	469	1743

A fentiekben ugyan nem mértem, de fontosnak tartom megemlíteni, hogy mindegyik kérdést valamilyen formában érinti a munkahelyi stressz. A munkahely többszörösen is potenciális stresszforrás (monotónia, hosszú munkaidő, közlekedés, munkakapcsolatok). A személyiség tényezői – mint sikerorientáció vagy kudarckerülés – szintén befolyásolják a munkához való hozzáállást, a stresszel való megbirkózást. A táppénzkifizetések KSH adatai alapján kimutatható, hogy a munkavállalói betegségek 90%-áért a stressztényezők a felelősek. A folyamatos szervezeti feszültség a hatékonyság helyett inkább a táppénzen töltött napok számát növeli. Az olyan munkakörök különösen veszélyeztetettnek számítanak, ahol a társas támogatás elégtelen, szerepkonfliktusok vannak jelen, nem megfelelő a formális és informális kapcsolatrendszer. Több műszak, éjszakai ügyelet, túlterheltség, érzelmileg megterhelő problémák, illetve az anyagi és erkölcsi megbecsülés esetleges hiánya tovább növeli a fenyegetettség tényét. A férfiaknál a stresszből fakadó szív- és érrendszeri megbetegedések száma mintegy két és félszerese a nőknél tapasztaltaknak. Azoknál a középkorú férfiaknál, akik öt évig nem mennek szabadságra, négyszeresére nő a kockázata, hogy tíz éven belül életüket veszítik. Bár

évekkel ezelőtt a stresszt menedzser-betegségként emlegették, ma már bebizonyosodott, hogy a hierarchia bármely szintjén dolgozót érintheti.<sup>6</sup>

## 8.2. Értékelés, következtetések

Az előzőekben már ismertetett mutatók alapján leírható, hogy a felmérésben résztvevő munkavállalók átlagos Munkaképességi Indexe, a maximális 49 ponthoz viszonyítva 41,25 pont.

Az összesített érték alapján a mintában szereplő munkavállalók 82,9%-a a jó és kiváló kategóriába, következésképpen 17,1%-uk a fejlesztendő kategóriába tartozik (lásd az alábbi táblázatot). Ez a kutatási adat ellentmond az előzetes hipotézisemnek a kutatás megkezdése előtt, hiszen a jó és kiváló kategóriába azt feltételeztem, hogy a vizsgált munkavállalók 60% fog csak beletartozni. Ez a pozitív adat azt feltételezi, hogy a táppénzen töltött napok magas aránya nincs egyenes összefüggésben a munkaképességi index pontjaival.

45 sz. táblázat: Az adott munkaképesség kategóriába tartozó munkavállalók aránya

Kategória	WAI értéke (pont)	Fő
Rossz	14-27	49
Közepes	28-36	248
Jó	37-43	750
Kiváló	44-49	696
Összesen		1743

### 8.2.1. Következtetések

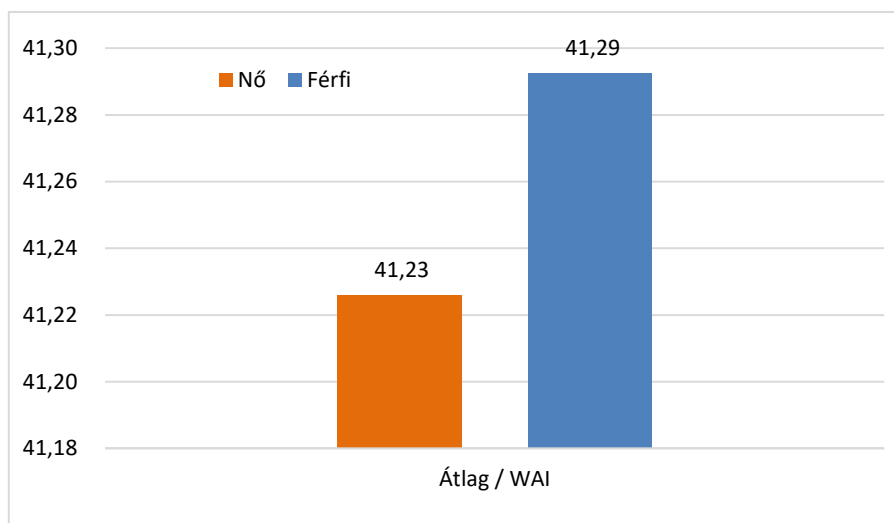
A mintában résztvevő munkavállalók nemek szerinti mutatói (lásd 46sz. ábra), a 41,25 pontos átlagot a férfiak haladják meg (41,29%), annak ellenére, hogy a nők saját becslése a jelen munkaképesség megítélése a valaha volt legjobbhoz képest, illetve a jelen munkakövetelmények szempontjából jobb mint a férfiaké. Előbbi 8,62 – 8,32 pont, utóbbi 8,36 – 8,19 pont. A nőknek nagyobbak a lelki tartalékaik és bizakodóbbak a munkaképességük jövőjét illetően. Ugyanakkor több betegséggel rendelkeznek, ezáltal többet voltak/vannak betegszabadságon. Megjegyzendő, hogy a minta és az alapsokaság összevetésében a vizsgált területen lényegesen magasabb a munkavállaló nők aránya (61,23%), amely egyúttal kihat a HR-munkára, a szervezeti kultúrára.

A korábbiakban megfogalmazottak értelmében a Munkaképességi Index alkalmas az individuális munkaképesség, illetve a munkavállalói csoportok munkaképességének meghatározására a WAI értéke az életkor, valamint a munkakörben eltöltött idő előrehaladásával, illetve az összmegterhelés növelésével szoros korrelációban csökken. Pl. a nehéz fizikai munka, a váltott

<sup>6</sup> Nemeskéri–Pankász (2015) 152. p.

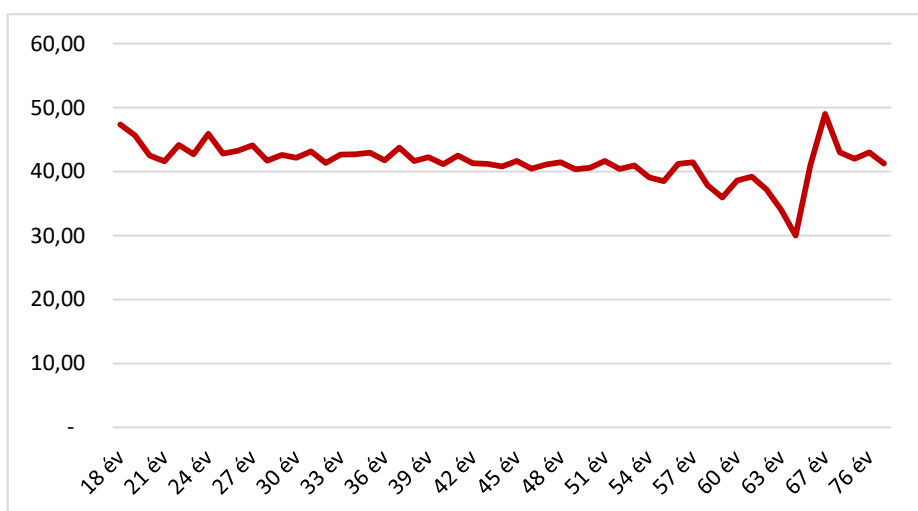
műszak – összességében nagy megterhelés és igénybevétel esetén – az elfogadható érték alá csökken/csökkenhet.

46 sz. ábra: A Munkaképesség Index nemek szerinti mutatója



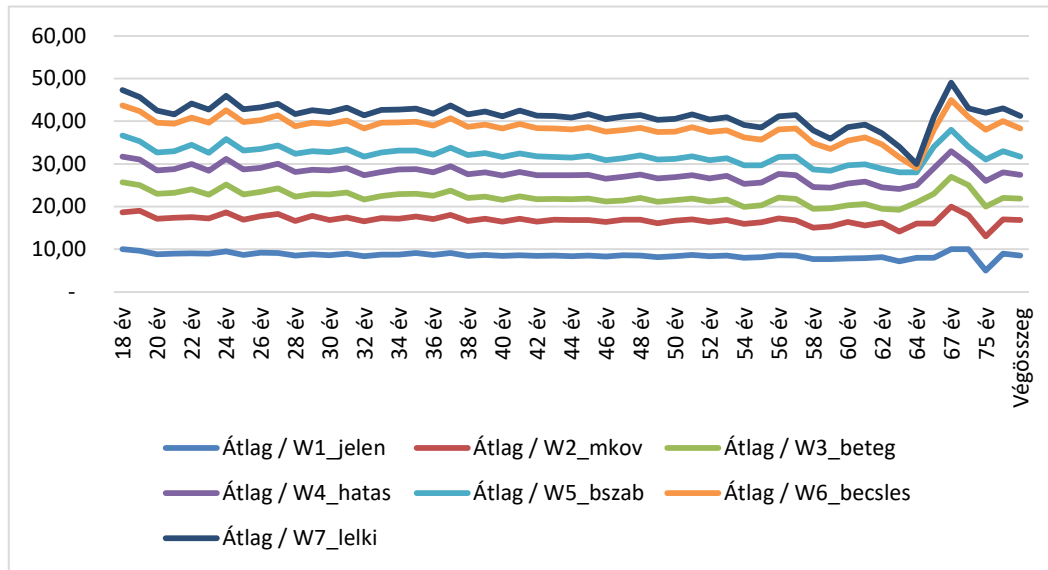
Ezt bizonyítja az alábbi 47sz. ábra is, annak ellenére, hogy a 65 éves kortól egy meredek emelkedés tapasztalható. A minta korcsoportos adatai szerint ez a munkavállalói szám nem több húsznál. Mindemellett azt mutatja, hogy e korcsoportoz tartozók pozitívan ítélik meg munkaképességüket. Legmagasabb mutatóval 46,48 ponttal a 20 év alattiak, míg a legalacsonyabb mutatóval az 50-64 éves korcsoport rendelkezik, amely 38,43 pont. Következésképpen a munkaképesség csökkenése és az életkor növekedése között igen jelentős korreláció van.

47 sz. ábra: A Munkaképesség Index átlag korcsoportonként



Nagyon hasonló képet kapunk akkor is, ha a WAI mutató egyes alindexeit vizsgáljuk az életkor függvényében (lásd: 48sz. ábra). Ebből azt a következtetést vonhatjuk le (amelyet később az elemző statisztika eszköztárával részletesebben is igazolunk), hogy a munkaképességi index egyes területei között szoros összefüggés, korreláció mutatható ki.

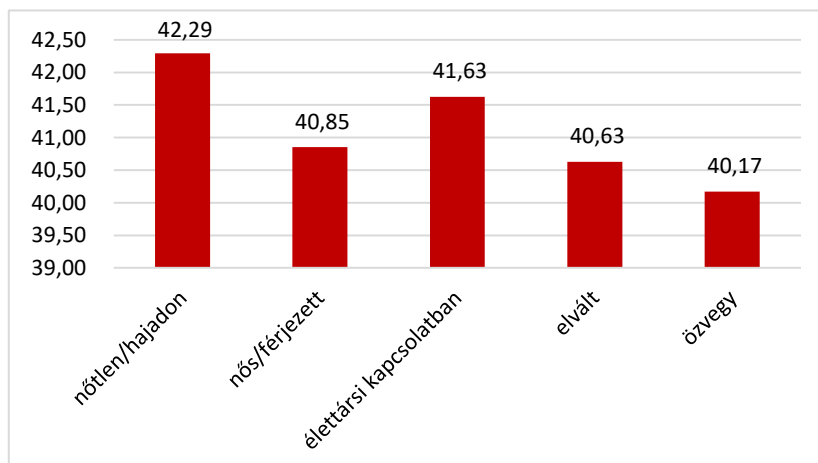
48 sz. ábra: A Munkaképesség Index alkomponenseinek átlagai korcsoportonként



Érdekes képet mutat a családi állapot és az index értéke közötti bontás, bár mint azt korábban jeleztem messzemenő következtetéseket ebből levonni nem szabad. A 49. sz. ábra azt mutatja, hogy a 41,25 medián ponttól felfelé a nőtlen/hajadon (42,29 pont), illetve az élettársi kapcsolatban élő munkavállalók (41,63 pont) vannak. Ugyanakkor lefelé a nő/férjezett (40,85 pont), elvált (40,63 pont) és az özvegy (40,17 pont) foglalkoztatottak tartoznak.

A hét kérdéscsoporton belüli pontszámok viszonylagos kiegyensúlyozottsága tapasztalható. Az első kérdés 8,41-8,67 pont, a második 8,24-8,42 pont, a harmadik 4,72-5,56 pont, a negyedik 5,07-5,74 pont, az ötödik 3,83-4,43 pont, a hatodik 6,38-6,66 pont, míg a hetedik 2,91-3,07 pont közötti változókat tartalmaz. Szignifikánsabb eltérés a betegségek és annak hatásiban, a betegszabadságok kérdéskörében jelentkezik. Annak ellenére, hogy a legmagasabb mutatóval a nőtlen/hajadon csoport rendelkezik, a lelki tartalék tekintetében az utolsó 2,91 ponttal.

49 sz. ábra: A Munkaképességi Index értéke családi állapot szerinti bontásban



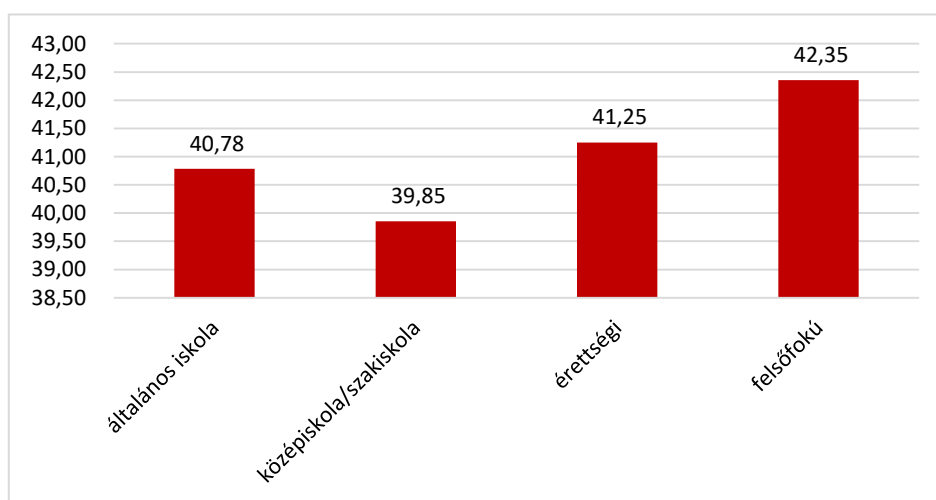


Az iskolai végzettség adja az alapot annak a tudásnak, amelyek megalapozzák azt a tudást, amely a szakmai kompetenciák megszerzését biztosítja. A tudás a megismerő folyamatok (tanulás) eredményeként a tudatban létrejövő pszichikus képződmények rendszere. A tudásnak két összetevője van: az egyik a megismerés eredményeként létrejövő ismeretjellegű tudás, a másik a cselekvéssel, a tevékenységgel kapcsolatos képességjellegű tudás. Az ismeretjellegű tudást a „tudni, hogy mit” jellemzi. A különböző képzetek, fogalmak, leírások, tények és adatok tartoznak ide.

A képességjellegű tudásra a „tudni, hogy hogyan” jellemző. Ennél az ismereteknek a gyakorlatban történő alkalmazásáról, cselekvések, tevékenységek kivitelezéséről van szó. A tacit tudás jellegénél fogva személyes, általában nehezen formalizálható, ösztönöket, intuíciókat, tapasztalatokat tartalmaz. Az explicit tudás szavakkal, számokkal, ábrákkal kifejezett, illetve kifejezhető, megjeleníthető, formálisan átadható, jól strukturált.<sup>7</sup>

Az iskolai végzettség és a munkaképesség kapcsolatában nyert adatok szerint a felsőfokú végzettségű munkavállalók rendelkeznek a legmagasabb indexel (42,35 pont), amely meghaladja a medián 41,25 pontot. Az érettségizetteké pont ugyanannyi, míg középiskolás/szakiskolás és az általános iskolás alkalmazottak az átlag alatt vannak (lásd 50sz. ábrát). Különösen igaz ez a középiskolás/szakiskolás csoportra, ahol az index szignifikáns eltérést mutat az átlagtól.

50 sz. ábra: A Munkaképességi Index iskolai végzettség alapján



A szakmai végzettség a fentiekhez viszonyítva árnyaltabb képet mutat. A szakmai tudás megszerzése, fenntartása és fejlesztése a tudásmenedzsment feladata, meghatározott HR-funkció. Ugyanakkor a szakmai tudás csak részben azonos a szakmai végzettséggel. A szakmai tudás fogalma a kompetenciák hármas felosztásán (elméleti tudás, gyakorlati tudás, emberi kvalitások) alapul. Az elméleti tudás azt jelenti, hogy az egyén tudja, az adott tevékenységnél

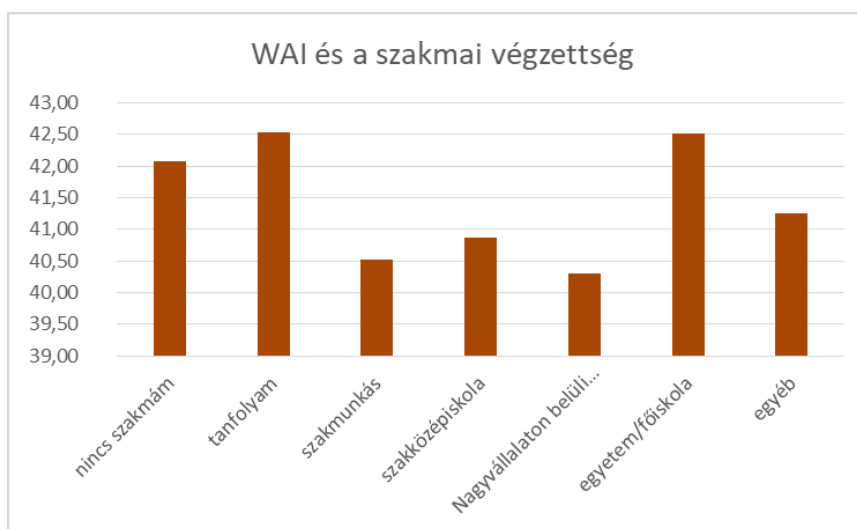
<sup>7</sup> <https://tudasmenedzsment.wordpress.com/tag/tacit-tudas/> Letöltve 2018. szeptember 1.

ki, mit, miért csinál, el tudja helyezni magát és a többi résztvevőt a munkafolyamatban, képes koherens módon leírni az elvégzendő feladatokat. A gyakorlati tudás vagy gyakorlat foglalja magába a technológia/technika, vagyis a tevékenység kivitelezésének ismeretét. Ide tartozik továbbá a sikeres megvalósítás feltételeinek a tudatossá válása, mint például az adott szakmán és az adott szervezeten belüli szokások, szabályok alkalmazása.<sup>8</sup>

Érdekes módon a tanfolyamot végzettek azok, akiknél legmagasabb a munkaképességük és szakmai végzettség közötti index (42,53 pont), amely az egyetemi/főiskolai szakmai képesítéssel rendelkezők körében 42,51 pont és sajátos módon a szakmai végzettséggel nem rendelkezők esetében is viszonylag magas az index, 42,09 pont (51.sz. ábra). A legalacsonyabb mutatót a nagyvállalaton belüli szakmai végzettséggel bírók körében mértem (40,30 pont). Körülkben a hét kérdéskör tekintetében csak a jelenlegi betegségek száma (4,87 pont) és a jövőbeni munkaképesség megítélése (6,47 pont) volt az adott kérdéskör átlaga feletti.

A kutatási adatok nem támasztottak alá a hipotézisemet, így a felsőfokú duális szakirányú képzés elindításának napirendre tűzése helyett, a tanfolyamon résztvevő kollégák arányát szükséges növelni, hiszen ez már rövid, és középtávon is szignifikáns hatékonyságnövelést eredményezhet a munkavégzésben az adott nagyvállalat esetén. Különös tekintettel a vállalaton belüli képzésben, illetve a szakmunkás végzettséggel rendelkezőknél kell elkezdni minél hamarabb a tanfolyami beiskolázást.

51 sz. ábra: A Munkaképességi Index szakmai végzettség alapján

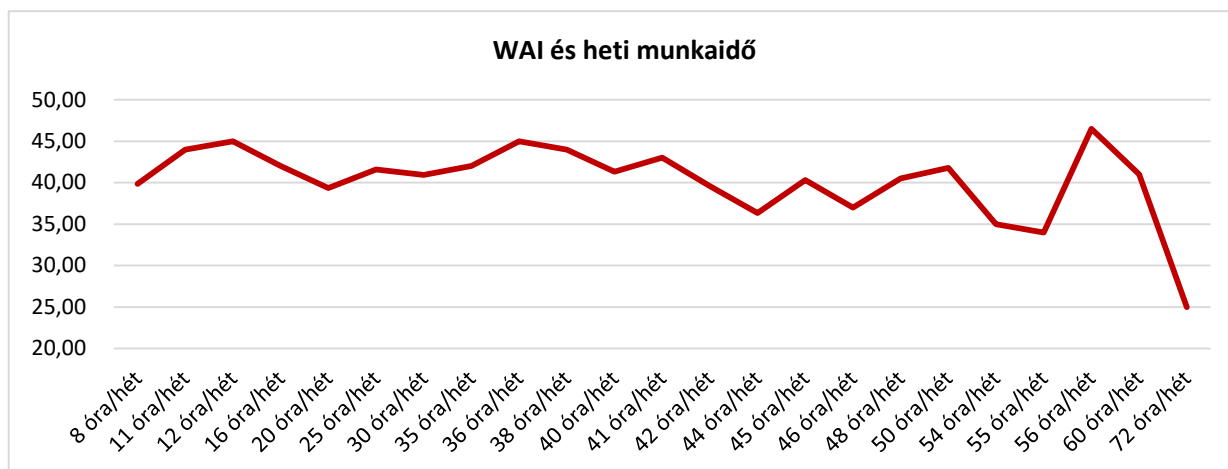


A Munkaképességi Index és műszakbeosztás (52. sz. ábra), valamint a heti munkaidő (53. sz. ábra) közötti összefüggés vizsgálatakor abból kell kiindulni, hogy az emberi szervezet ál-

<sup>8</sup> <https://tudasmenedzsment.wordpress.com/tag/tacit-tudas/> Letöltve 2018. szeptember 1.

talában rövidebb-hosszabb idő múlva alkalmazkodik egy-egy adott munkához és annak környezetéhez. Az alkalmazkodóképességnek azonban határai vannak. Az alkalmazkodóképesség függ az egyén, a munkát végző ember sajátosságaitól, egészségi, pszichikai állapotától is.

52 sz. ábra: A Munkaképességi Index alakulása a heti munkaidő függvényében

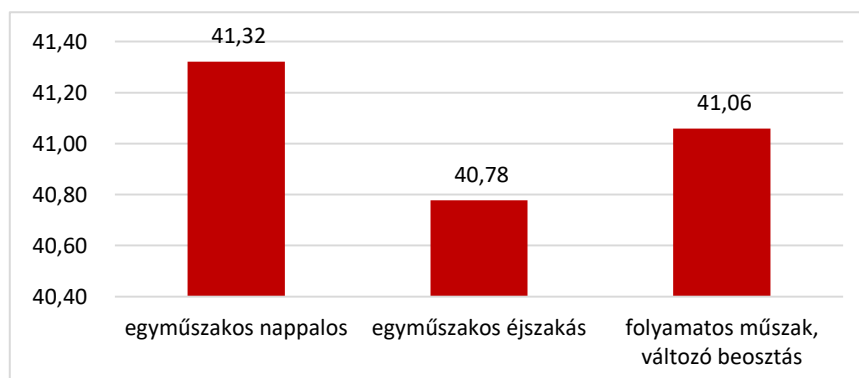


Az alkalmazkodás határai általánosan meghatározhatók. Egy határon túl a szervezet már nem képes tovább védekezni, ekkor jön létre a foglalkozási ártalom, majd a foglalkozási betegség.

A leggyakoribb tünetek közé tartoznak a következők:

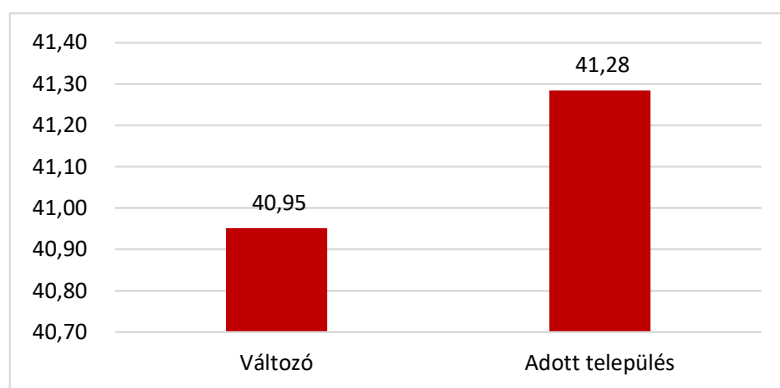
- rossz alvás, álmatlanság,
- állandó fáradtságérzés, amit még hosszabb pihenési idő alatt sem lehet kipihenni,
- szemfájdalmak, fejfájás,
- szívneurózis, szívritmuszavarok
- beszédzavarok, izomfájdalmak,
- ingerlékenység, agresszivitás, félelemérzet, depresszió,
- gyomorbántalmak, székrekedés, hasmenés, étvágytalanság, gyomorfájás, fekély
- cukorbetegség
- depresszió.

53 sz. ábra: A Munkaképességi Index és a műszakbeosztás összefüggései



A munkavégzés helyszíne csak részben befolyásolja a dolgozó munkaképességének minőségét. Önbevallásuk szerinti mutató indexe az adott településen dolgozók esetében 41,28 pont, míg a földrajzilag változó munkahelyen dolgozók körében 40,95 pont, amely nem jelent szignifikáns különbséget (54sz. ábra). A változó munkahelyen dolgozók egyes kérdésekre adott válaszaiban kismértékkel alacsonyabb index mérhető, mint az adott településen lévőknél, a munkaképesség állapotával kapcsolatban a valaha volt legjobbhoz képest (8,46-8,52 pont). Valamint a jelen munkaképesség és a munkakövetelmények szempontjának összefüggésében (8,20-8,31 pont).

54 sz. ábra: A Munkaképességi Index és a munkavégzés helyszínének kapcsolata



Fontos mutató a munkaképesség és a munka jellege közötti összefüggés tényezője. Tartalmában a munka jelleg magában foglalja azokat a kompetenciákat, amelyek az adott munkakör betöltéséhez szükségesek. A felnőtt ember kompetenciakészletének elemeit öt szinten lehet elhelyezni.

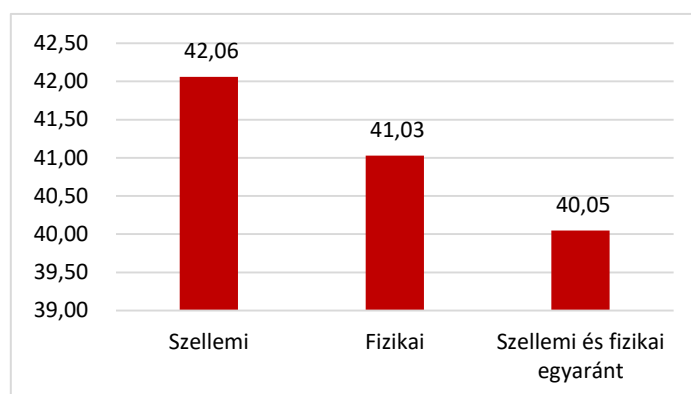
- Ismeretek szintje: az ismeretek alatt tények, információk, adatok, konkrét és absztrakt fogalmak, törvények, szabályok, algoritmusok, elméletek, rendszere, összefüggések összességét, illetve a megértés tudásszintjét értjük.
- Jártasságok szintje: az elsajátított ismeretek teljesítményképes, alkalmazható megjelenítését, a tevékenységben való gyakorlottságot jelenti.
- Készségek szintje: a készségek az elsajátított ismeretek automatizált felhasználási szintjét, az alkalmazható tudás automatizált tevékenységformáit jelentik.
- A képességek bázisa: intellektuális képességek (érzékelés, észlelés, figyelem, emlékezet, képzelet, gondolkodás stb.); kommunikációs képességek (beszéd, olvasás, írás); cselekvés képességei (mozgás, erőfeszítés stb.); szociális képességek (morális anticipáció, erkölcsi ítélőképesség, együttműködés, normakövetés, kapcsolattartás stb.).

– Belső feltételrendszer: nehezen fejleszhető rejtett, kevésbé tudatos vagy tudattalan szint (tanuláshoz való viszony, értékek, attitűdök, szokások, ideálok, meggyőződések stb.).<sup>9</sup>

Esetünkben a dolgozótól elvárt ismeretek, személyiségjegyek (képességek, jártasságok, képességek) és magatartásformák (attitűdök) összessége, amelyek birtokában képes lesz a szakmai feladatok eredményes elvégzésére. Más megfogalmazásban, a kompetencia egy személy alapvető, meghatározó jellemzőinek sora, amelyek szoros kapcsolatban állnak a hatékony és kiváló teljesítménnyel vagy annak hiányával (kompetenciadeficit).

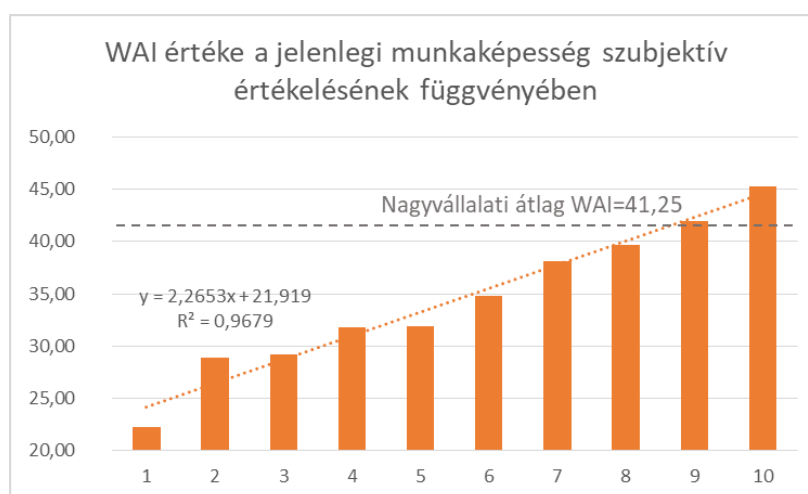
A munkaképesség és a munka jellege közötti önértékelések azt mutatják, hogy ahol többféle kompetencia együtthatasára van szükség, ott a munkaképességi index a mediánál (41,25 pont) alacsonyabb. A mutatók szerint az összefüggésben a szellemi/fizikai munkakörben dolgozók körében a Munkaképességi Index 40,05 pont (55sz. ábra).

55 sz. ábra: A Munkaképességi Index és a munka jellege



A korábbiakban leírtak szerint általános kérdésként szerepel a jelenlegi munkaképesség szubjektív megítélése. A jelenlegi munkaképesség értékelése két tényező alapján kerül számításra: a fizikai és a szellemi munkaképesség szubjektív értékelése alapján.

56sz. ábra: A Munkaképességi Index és a munkaképesség szubjektív megítélése

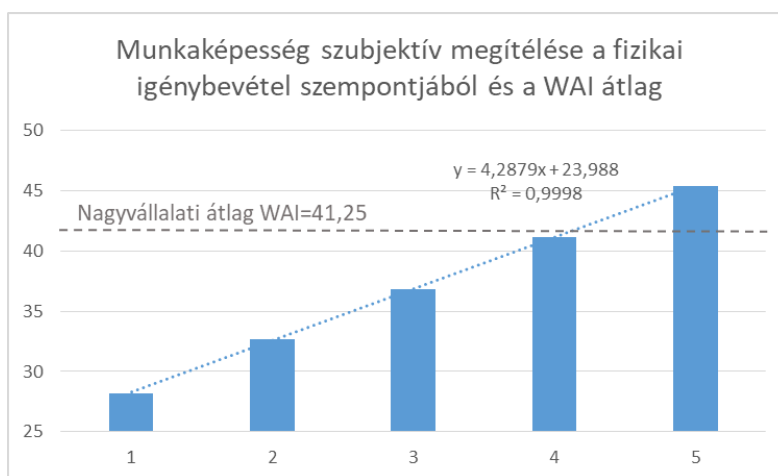


<sup>9</sup> Szellő J., Sebők M. (2018) 321-382. p.

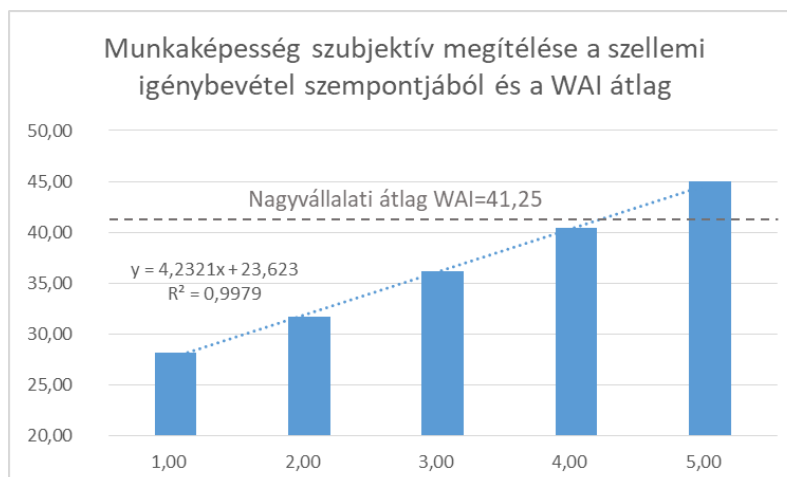
A vizsgált minta alapján kimutatható, hogy a Munkaképességi Index értéke szinte lineárisan együtt mozog a jelenlegi munkaképesség szubjektív értékelésével, illetve annak fizikai és szellemi komponenseivel. Ahogyan az az ábrákon is látszik, a fizikai és a szellemi munkaképesség egyéni megítélése és a WAI index értéke között igen magas magyarázóerő mellett (mindhárom esetben az R<sup>2</sup> értéke 0,99 körül mozog) lineáris regressziós egyeneseket tudunk felrajzolni.

Ebből következik az a megállapításunk, hogy a Munkaképességi Index adattartalmának nagy részét a munkaképesség egyéni, szubjektív megítélése tartalmazza (ezt a későbbi faktoranalízis eredményei megerősítik).

57. sz. ábra: A Munkaképességi Index és a fizikai munkaképesség szubjektív megítélése



58sz. ábra: A Munkaképességi Index és a szellemi munkaképesség szubjektív megítélése



Összességében a minta alapján, illetve annak körében mért Munkaképességi Index adatai szerint a munkavállalók munkaképességének

- 2,9%-nál (7-27 pont) a munkaképesség helyreállítása,
- 14,2%-nál (28-36 pont) a munkaképesség javítása,
- 43,1%-nál a munkaképesség erősítése,

- 39,8%-nál a munkaképesség fenntartása szükséges.

A feldolgozás tapasztalatai szerint jelentős korreláció tapasztalható a fizikai/szellemi foglalkozásúak körében az életkori változásokkal, a leterheltséggel kapcsolatosan, valamint a munkavégzés, és a várható munkaképesség között. Gyakorlatilag elmondható, hogy a munka jellegeből adódóan a kettős terhelésű munkavállalók körében komplexebb HR-intézkedések szükségesek.

## 8.2.2. Adatelemző modellek eredményei

Ahogy korábban említettem, az EVASYS rendszerből nyert adatbázist az SPSS program felhasználásával is elemeztem. A programmal többféle modellt készítettem, azon következtetések alaposabb vizsgálata érdekében, amelyeket az előző fejezetrészekben a leíró statisztikai elemzés során már bemutatam, illetve a dolgozat elején megfogalmazott hipotézisek tesztelése érdekében.

### 8.2.2.1 Klaszterelemzés

A kérdőív által vizsgált jellemzők alapján a válaszadókat klaszterelemzés segítségével próbáltam homogén csoportokba rendezni. Az elsődleges értékelés alapján több modellt is készítettem, értekezésemben ezek közül kettőt mutatok be.

Az első modellben a kérdőív két eleme („Derülátónak érzi-e magát a jövőt illetően?”, „Legmagasabb szakmai végzettség”) alapján végeztem el a csoportokba rendezést kétlépcsős klaszteranalízissel. A modell alkalmazhatósági vizsgálatát ellenőrző varianciaanalízis eredményét a 59. sz. táblázat tartalmazza, ebből látható, hogy modellünk megfelel a kritériumoknak.

59 sz. táblázat: Az első modell alkalmazhatósági vizsgálata

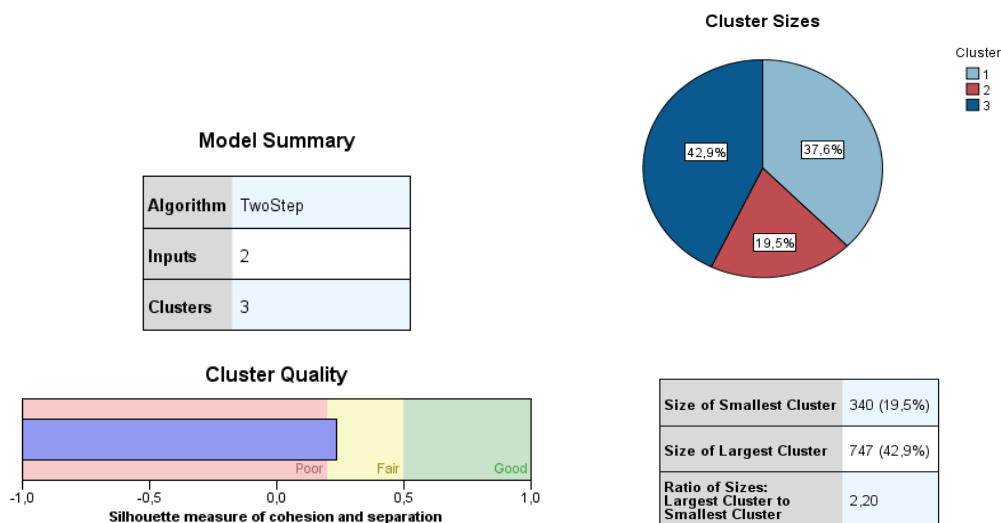
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7734,235	2	3867,118	150,607	,000
Within Groups	44677,700	1740	25,677		
Total	52411,936	1742			

A klaszteranalízis eredményét a 60 sz. ábra összegzi. A két inputtényező vizsgálatával három jól elkülönülő csoportot kaptunk, amelyek tekintetében a klaszterezés minősége az elfogadható tartományba esik. A két dimenzió alapján létrejövő klaszterek mérete a minta teljes méretéhez képest 42,9% : 37,6% : 19,5%; a legnagyobb és a legkisebb klaszter aránya 2.20; ez kiegyensúlyozott klaszterméretet jelez.

Az egyes klasztereket vizsgálva (60 sz. ábra) megállapíthatjuk, hogy a közepesen képzett és a magasán képzett, a jövőt illetően alapvetően derülátó válaszadók csoportjait az átlaghoz közeli (középfokú végzettségűek) és az átlagnál magasabb (felsőfokú végzettségűek) Munkaképességi Index értékek jellemzik. Ugyanakkor a legmagasabb végzettségként nagyvállalaton

belüli szakképzettséggel rendelkező, a jövővel kapcsolatban negatív kilátásokat jelölő klaszterben a Munkaképességi Index értéke a szervezeti átlagnál jóval alacsonyabb.

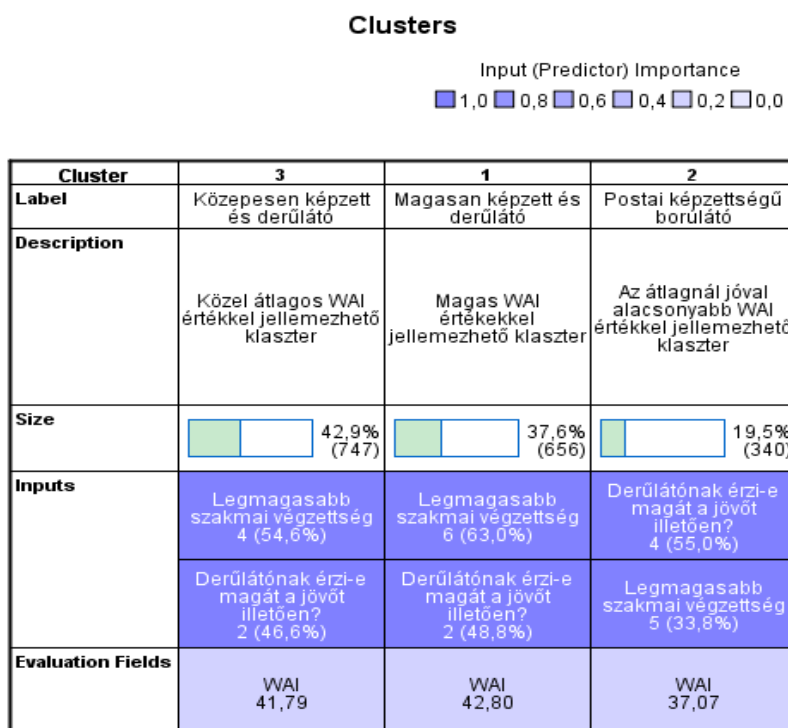
60 sz. ábra: Az első modell összefoglaló értékelése



Ennek a megállapításnak a szervezeti HR-munka szempontjából közvetlen eredménye, hogy a vállalati egészségmegőrző programok kiemelt célcsoportját kell, képezze ez a csoport.

A disszertációm egyik hipotézisét az adatok alátámasztották, így a munkavállalói elkötelezettség növelése érdekében szükséges a vállalat HR-szakembereinek megfelelő programokat kidolgoznia, és bevezetnie a menedzsment támogatásával. Ezek segítségével a munkaképességi indexet, az egészségi állapotot és e munkavállalói körben magas fluktuációt is sikerülhet javítani.

61sz. ábra: Az első modell klasztereinek jellemzői





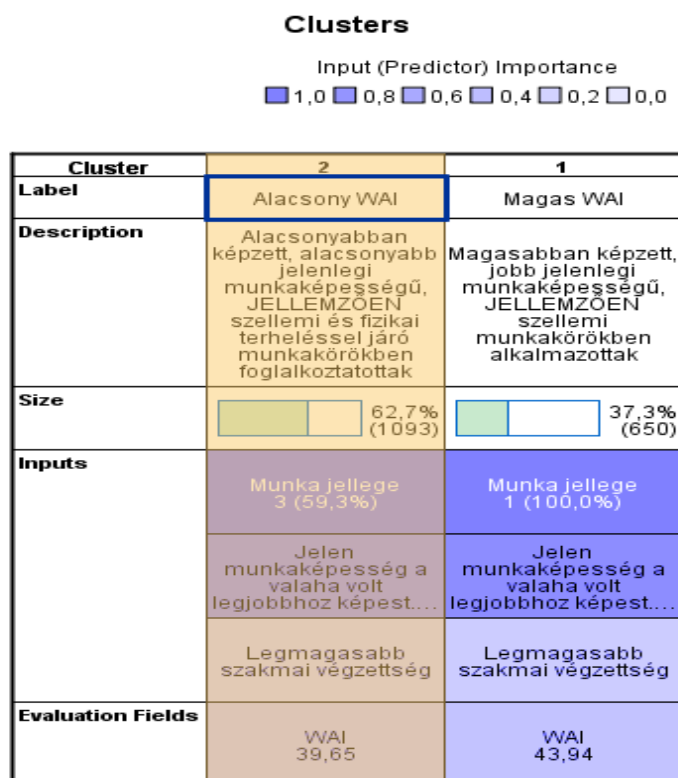
A második modellben a munkavégzés jellege, a legmagasabb szakmai végzettség és a jövővel kapcsolatos derűlátás alapján került elkülönítésre a Munkaképességi Index értékeit tekintve két szignifikánsan különböző csoport. A modellben az előzőhöz hasonlóan teljesültek a módszer alkalmazhatósági feltételei (ezt szintén variancia-analízissel teszteltem) és az előzőhöz hasonlóan kiegyensúlyozott klaszterméreteket kaptunk eredményül (a két klaszter méretének aránya 1,68). A vizsgálati tényezők közül döntően a munka jellege határozta meg a klaszterek különbségeit.

A két klaszterben a Munkaképességi Index értéke jelentős mértékben eltér egymástól: a döntően szellemi munkavégzéssel jellemezhető csoportban a WAI mutató értéke a nagyvállalati átlagot jóval meghaladó szintű (43,94), míg a döntően fizikai és szellemi terheléssel egyaránt jellemezhető csoportban ez az érték 39,65 (emlékeztetőül a teljes minta átlaga 41,25).

A második modellünk alapján újabb rizikócsoportot azonosíthatunk az adott szervezetnél történő munkavégzés negatív egészségi hatásai szempontjából: azon munkavállalók körét, akiket a napi munka során egyaránt ér fizikai és szellemi munkaterhelés is.

Az előzetes hipotézisemet a klaszterelemzés alátámasztotta. Szakterületek bevonásával el kell indítani olyan ergonómiai fejlesztéseket, illetve olyan fizikai terhelést csökkentő technikai berendezésekbe szükséges beruházni a nagyvállalatnak, melyek segítségével, akár már rövidtávon is lehetséges az adott munkakörökben hatékonyságot növelni, és munkaegészségügyi kockázatokat csökkenteni.

62sz. ábra: A második modell klasztereinek jellemzői



### 8.2.2.2 Főkomponens analízis

A klaszterelemzés és a hozzá kapcsolódó varianciaanalízis mellett az adatbázis feldolgozását faktoranalízis/főkomponens analízis segítségével is elvégeztem. Itt is több modellt futtattam az SPSS programmal, az elemzésben fokozatosan több változó vizsgálatát szerepeltetve. Az egyik modellben azt vizsgáltam, hogy a Munkaképességi Index kérdőív mekkora redundanciát tartalmaz. A modell alkalmazási feltételeit (Bartlett-teszt és BMO-mutató) a 63sz. táblázat tartalmazza.

63 sz. táblázat: Bartlett-teszt és Kaiser-Meyer-Olkin-mutató értékek az alindexek vizsgálatánál

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,751
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2558,089
	df	21
	Sig.	,000

A vizsgálatok egyértelműen bizonyították, hogy a Munkaképességi Index egyes alindexei között közepes és magas mértékű korreláció mutatható ki. A legmagasabb együttmozgás az első és a második alindex között fedezhető fel (lásd: korrelációs mátrix).

64 sz. táblázat: Az alindexek közötti korrelációs mátrix

		W1_jelen	W2_mkov	W3_beteg	W4_hatas	W5_bszab	W6_becsles	W7_lelki
Correlation	W1_jelen	1,000	,652	,206	,313	,200	,252	,324
	W2_mkov	,652	1,000	,187	,329	,205	,275	,384
	W3_beteg	,206	,187	1,000	,463	,220	,193	,161
	W4_hatas	,313	,329	,463	1,000	,330	,327	,291
	W5_bszab	,200	,205	,220	,330	1,000	,207	,214
	W6_becsles	,252	,275	,193	,327	,207	1,000	,297
	W7_lelki	,324	,384	,161	,291	,214	,297	1,000

Faktoranalízis alkalmazásával az eredeti hét alindexből hét faktor jött létre, amelyek közül az első és a második tartalmazza a Munkaképességi Index által hordozott információ jelentős részét (ezek a teljes variancia 55%-át magyarázzák). A két komponens lényegében az eredeti WAI-modell valamennyi alindexét magas súlyarányval tartalmazza (lásd: 64sz. táblázat).

65 sz. táblázat: Az alindexek vizsgálatára alkalmazott modell komponens-mátrixa

	Component	
	1	2
W2_mkov	,895	-,065
W1_jelen	,864	-,059
W7_lelki	,598	,112
W3_beteg	-,144	,825
W4_hatas	,120	,756
W5_bszab	,027	,608
W6_becsles	,322	,361

Vizsgálati eredményeink kettős értelmezési lehetőséget nyújtanak: egyrészt az egyes alindexek közötti korreláció arra utal, hogy a Munkaképességi Index kérdőív redundáns, másrészt az indexben foglalt információk teljes varianciájának magyarázatához a faktoranalízis

során kapott két komponensben valamennyi alindex magas súllyal szerepel. Ezek alapján a vizsgálati kérdőív módosítása nem javasolható.

Végül, csak említés szintjén kívánom megjegyezni, hogy további modelljeim egyértelműen bizonyították a fejezet korábbi részeiben leírtakat, azt, hogy a Munkaképességi Index értéke és a kérdőívben felmért további mutatók között erőteljes statisztikai kapcsolat mutatható ki. A 66sz. táblázatban látható mátrix jól mutatja, hogy a WAI mutató és az életkor között szignifikáns negatív korreláció érvényesül. A jövővel kapcsolatos derűlátás, a munkaképesség jelenlegi helyzetének szubjektív megítélése, illetve a legmagasabb szakmai végzettség erős pozitív korrelációs kapcsolatban vannak a Munkaképességi Index értékével.

66 sz. táblázat: Korrelációs mátrix

	Legmagasabb szakmai végzettség	Derűlátónak érzi-e magát a jövőt illetően?	Heti munkaidő (óra)	Munka jellege	Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest	WAI	Életkor	
Korreláció	Legmagasabb szakmai végzettség	1,000	-,051	,020	-,299	,082	,044	,124
	Derűlátónak érzi-e magát a jövőt illetően?	-,051	1,000	,012	,108	-,291	-,466	,042
	Heti munkaidő (óra)	,020	,012	1,000	,042	-,016	-,021	-,016
	Munka jellege	-,299	,108	,042	1,000	-,182	-,174	-,037
	Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest	,082	-,291	-,016	-,182	1,000	,719	-,156
	WAI	,044	-,466	-,021	-,174	,719	1,000	-,229
	Életkor	,124	,042	-,016	-,037	-,156	-,229	1,000

Ezek az eredmények a módszer gyakorlati használhatóságát is alátámasztják: a korreláció elemzésén keresztül a szervezeti HR-munkában a munkaképesség fenntartásával kapcsolatos programok számára konkrét célcsoportokat és cselekvési területeket tudunk kijelölni.

### 8.2.3. A Munkaképesség Index tapasztalatainak felhasználása a HR-munkában

A HR-szakemberek különös felelőssége, hogy a munkaerőt ne csak kihasználja, de gondoskodjon annak megőrzéséről, megtartásáról és megújulásáról is, a megfelelően átgondolt munkakörök, megtervezett munkakörnyezet és a munkaegészségügyi intézkedések révén. Ez a tevékenysége tulajdonképpen a munkaképesség korral járó kockázatának megelőzéseként is felfogható. Főbb tapasztalatok:

- A Munkaképességi Index alakulása egyértelműen arra utal, hogy szükség van a kormenedzsment létrehozására, vagy a hol ez nem lehetséges, ott helyi szinten olyan HR-szakember alkalmazására, aki segíteni tudja az időskorú munkavállalókat.
- A kormenedzsment feladatait a korábbi fejezetekben már bemutattam. Ugyanakkor a tapasztaltok alapján a holisztikus szemléletnek megfelelően fontosnak tartom a team munkát, amelyben nagyobb szerep hárul a HR és a foglalkozás-egészségügyi szolgálatok, a közvetlen munkahelyi vezetők közötti együttműködésre.

- Szükség van a kor-érzékeny kockázatértékelésre. A kor-érzékeny kockázatértékelés a különböző korosztályok sajátos jellegét veszi figyelembe a kockázatértékelés során, beleértve az idősebb munkavállalók cselekvőképességének és egészségi állapotának lehetséges változásait. Az idősebb munkavállalók esetében több figyelmet kell fordítani a fizikai igénybevételekre, a váltott műszakban végzett munkával összefüggő kockázatokra, a melegben, zajban, stb. végzett munkára. Azonban, ahogy az életkorral kifejezettebbé válnak az egyének közti különbségek, ugyanakkor nem szabad következtetéseket levonni pusztán az életkor alapján. A kockázatértékelésnek a munkavállaló egyéni funkcionális kapacitását és egészségi állapotát kell figyelembe vennie a munkahelyi elvárások tükrében.
- Fontos HR-feladat lehet a stressz-monitor kialakítása, alkalmazása. Ez a fizikai és társadalmi munkakörnyezetből eredő fizikai és pszichológiai stresszorok (és hatásaik) leltározására, értékelésére és kezelésére szolgáló rendszer, amelynek szakszerű működtetésével az ún. munkahelyi stressz megítélhető, kezelhető és megelőzhető.
- Alapvető fontosságú az ergonómiai kötelezettségek/lehetőségek biztosítása, amely nem csak az idősödő korosztály számára jelent munkavégzési könnyebbséget, hanem minden munkavállaló számára. A kettős terhelés nem csak a szellemi/fizika jellegre vonatkozik, hanem az ergonómia hiányából adódó munkahelyi ártalmakra is.
- Az egészségtudatos magatartás fejlesztése elengedhetetlen annak érdekében, hogy a munkaképességi index javulhasson. Erre nagyon jó gyakorlatok vannak ma már, mind a nemzetközi, mind pedig a hazai gyakorlatban. Ilyen például, ha a vállalat versenyt hirdet különböző munkavállalói csapatok számára annak kapcsán, hogy kik tudnak a legnagyobb mértékben változtatni pozitív irányban az életmódjukon? A mérhetőség érdekében össze lehet adni a félév alatt az adott csapat által összesen megtett kilométerek számát kerékpáron, sétával, úszással stb. A résztvevő csapatok mellett, hogy tesznek az egészségük érdekében, még a csoport kohéziót is erősítik, ami szintén pozitív munkakörülmény változást jelent, és fokozza az egyének hatékonyságát.
- Több munkáltató ingyenesen biztosít gyümölcsöt a munkavállalók számára – abban az esetben, ha nő a vitamindús élelmiszerek fogyasztása, csökken a táppénzes napok száma. Összességében a befektetett pénzösszeg ezen „juttatási” formába többszörösen meg tud térülni.
- Véleményem szerint az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (European Agency for Safety and Health at Work/EU-OSHA) szemlélete követendő példa minden köz, illetve versenyszférában foglalkoztató munkáltató számára a jövőben. Generációkon átívelő életpálya szemlélet lesz a meghatározó, ahol már a munkaerő felvételnél a munkáltatók külön megoldásokkal, ajánlatokkal készülnek az idősödő korosztály számára.

Kiváló gyakorlati példát láttam bemutatva az Egyesült Királyságban működő Barclays banktól. Itt a Humánerőforrás menedzsment területen belül külön programokat dolgoztak ki a nyugdíjas korúak visszafoglalkoztatására, akik kifejezetten velük hasonló korú emberek számára tudnak banki szolgáltatásokat biztosítani. Így elégedettebbek lesznek az ügyfelek, hiszen olyan munkatárs foglalkozik az ügyeikkel, aki hasonló élethelyzetben van, az új időszűdő korban lévő munkatársak pedig újra aktív tagjai lehetnek a munkapiacnak, és egy közösség részeként revitalizálhatják magukat.

- A prevenció fontosságát a munkahelyi egészség megőrzésben, és fejlesztésben nem lehet eléggé hangsúlyozni. A táppénzen töltött napok csökkentésével a munkáltatók olyan költségmegtakarításokat érhetnek el, amelyek előteremtik a pénzügyi beruházás alapját olyan prevenció programok elindításában, amik hozzájárulnak a munkavállalók munkaképesség fejlesztésében – ilyen lehet például a rendszeres egészségügyi szűrővizsgálati programokban való részvételi lehetőség biztosítása. Amennyiben a magas vérnyomás, cukorbetegség etc. időben detektálva van, és a megfelelő kezelés időben elkezdődik, akkor a szövődmények kialakulását minimalizálni lehet.

## 9. Összegző következtetések, javaslatok és új tudományos eredmények

### 9.1. Következtetések az értekezés fejezeteinek főbb megállapításai alapján

A demográfiai változások a 2020-as években okozhatják a legjelentősebb negatív munkaerőpiaci impulzust, ekkor ugyanis 11 százalékkal eshet vissza a munkaképes korúak állománya a megelőző évtizedek átlagához képest. Ez már olyan jelentős szám, amelyre vonatkozóan komplex kormenedzsment programok elindítását már a jelenlegi évtized végén szükséges nemzetgazdasági, és vállalati szinten kidolgozni.

A 45 év feletti korcsoportok munkaerőpiaci mutatói Magyarországon olyan drasztikusan változnak a foglalkoztatási ráta kapcsán, hogy például az 55-59 éves korosztályhoz képest (71.5%), kevesebb, mint felére esik vissza a 60-64 évesek esetében (35.2%) – (3sz. táblázat) – ez a mutató. Ebben az egy korosztályban elindított program, már óriási javulást tudna jelenteni az elérhető munkaerő kapcsán, amire a gazdasági fejlődés fenntartásához nagy szükség lenne.

A jövőben olyan globális trendek befolyásolják a munkapiacot (robotizáció, mesterséges intelligencia) amelyekben központi szerephez jut a munkateljesítmény fokozatos növelése. Ez csak a tudásintenzitás fokozásával lehetséges, de ehhez folyamatos tudástranszferre van szükség a generációk között. Ezen kihívások között kell a humán erőforrás menedzsmentnek új eszközöket kidolgoznia annak érdekében, hogy mind a köz, mind pedig a versenyszférában megfelelő hozzáadott értéket nyújtson, mint az egyik legfontosabb funkcionális, stratégiai szereppel bíró szervezet egy vállalaton belül.

A prediktív analízis egyre fontosabb részévé válik a cégek HR-folyamatainak, hiszen olyan átfogó üzleti információkat, insightokat nyújt, amik segítik az emberi erőforrás hatékonyabb kezelését, és megfelelő időben készíti fel az adott vállalatot a jövővel kapcsolatos kihívásokra, mielőtt az megoldhatatlan feladatok elé állítaná a szervezet vezetését. Erre egy rövid eklatáns példa: amennyiben ma a világban/Magyarországon egy cég a növekvő munkaerőköltségek mellett, versenyképes gyártási, vagy logisztikai tevékenységet szeretne végezni, akkor nem az a megoldás, hogy egyre magasabb fogyasztói árakon teszi ezt meg. A piac szabályoz, és versenyképtelenné tenné a példában szereplő szervezetet.

Az egyetlen járható út, hogy a vállalatvezetés megvizsgálja, hogy 3-5 éven belül milyen folyamatoptimalizálást, majd erre kialakított automatizációt / robotizációt tud kialakítani, vagy megvásárolni a piacról. Ebben a változásmenedzsmentben a legfontosabb, hogy a csökkenő

volumenű manuális munkákról, hogyan tudja a szervezet átképezni a munkatársait az új kompetenciakészlet alkalmazására? Hogyan tudhatjuk előre, hogy milyen szellemi és fizikai terhelésnek kell majd megfelelnie a munkatársaknak az új munkakörnyezetben? Talán ez a példa rávilágít, hogy ilyen rapid módon változó a technológiai, illetve gazdaság szerkezeti helyzetben prediktív HR-módszerek megfelelő beágyazása nélkül, elképzelhetetlen lesz hatékony HR-stratégiát készíteni. A WAI módszertan segít abban, hogy az eredmények mélyebb statisztikai elemzésével (klaszteranalízissel, főkomponens analízis elkészítésével etc.), ilyen prediktív eszközt tudjunk kidolgozni a jövőben, és ezáltal a munkaképességet hatékonyan tudjuk majd fejleszteni, koncentrálni azokra a fókuszcsoporthoz, ahol a leginkább rizikós a munkaképesség csökkenése.

Ki lehet alakítani olyan kormenedzsmet stratégiákat (rész munkaidő, átalakított/testreszabott munkakörök etc.), melyben az idősödő munkavállalói csoportoknak olyan tudástransfer feladatok, és más kulcsszerepek várnak, hogy egyre nagyobb mértékben sikerül aktivizálni ezen társadalmi réteget is a munkapiacra.

Minden vállalatnak, szervezetnek, és intézménynek jobban kell összpontosítania a munkáltatói márkaépítésre, mivel a legjobb munkavállalók megszerzése egyre nehezebb feladat. Az álláskeresőknek sokkal több lehetőségük van, és könnyebben informálódhatnak leendő munkaadóikról (kik a vezetők, milyen értékeket vall a cég, mit tesz a társadalmi felelősség vállalás terén etc.). Ezért a cégeknek mindent meg kell tenniük, hogy a lehető legjobb fényben tüntessék fel magukat leendő kollégáik előtt, ez viszont csak akkor lehetséges, hogyha az üzenet, amit a vállalatban belül, és kívül is kommunikálnak az hiteles. Ez pedig akkor működik, ha a munkatársak a vállalatba bekerülés előtt, a munkaviszony keretében, és még a cég elhagyását követően is pozitív munkavállalói élményeket kapnak a munkáltatótól. Erre egy egyszerű példa: az innovációt, és a bürokráciamentes működést csak akkor lehet az adott vállalat munkáltatói márka üzenetekén a piacra vinni, ha ez valóban így van. Amennyiben a munkatárs már az első hónapban azt tapasztalja, hogy nem hallgatják meg az ötleteit, és a legegyszerűbb munkával kapcsolatos kérésével kapcsolatban is több engedélyezési nyomtatványt kell kitöltenie, akkor biztosak lehetünk abban, hogy ez feloldhatatlan hitelességi deficithez, és a munkavállaló kilépéséhez vezet.

Olyan munkáltatói márkát kell építeni, ahol minden korosztály megtalálja a számára vonzó üzeneteket, ehhez viszont valóban jól működő generáció, és kormenedzsmet van szükség a cégeknél, ehhez viszont elengedhetetlen az ismerete a jelenlegi munkavállalók munkaképességi indexének, illetve minden olyan korrelációnak, amely ezt befolyásolja.

## 9.2. A hipotézisek bizonyítása

Feltételeztem, hogy a nagymintás felmérésben résztvevő munkavállalók átlagos Munkaképességi Indexe, a maximális ponthoz viszonyítva 60%-a lesz a jó és kiváló kategóriában a vizsgált nagyvállalatnál, következésképpen 40%-uk a fejlesztendő kategóriába fog tartozni.

Kutatásomban az átlagos Munkaképességi Indexe, a maximális 49 ponthoz viszonyítva 41,25 pont. Az összesített érték alapján a mintában szereplő munkavállalók 82,9%-a a jó és kiváló kategóriába, következésképpen 17,1%-uk a fejlesztendő kategóriába tartozott. Ez a kutatási adat ellentmond az előzetes hipotézisemnek a kutatás megkezdése előtt, hiszen a jó és kiváló kategóriába azt feltételeztem, hogy a vizsgált munkavállalók 60% fog csak beletartozni. Ez a hipotézis teljes mértékben megcáfolásra került az eredmények alapján.

Feltételeztem, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők érik el szignifikánsan a legjobb eredményeket. Amennyiben ezt a kutatási adatok alátámasztják, úgy a felsőfokú duális szakirányú képzés elindítását lenne célszerű napirendre venni az adott állami nagyvállalatnál, annak érdekében, hogy minél nagyobb hatékonyságjavulást tudjon elérni a magasan képzett munkaerő segítségével.

Kutatási eredményeim alapján a tanfolyamot végzettek azok, akiknél legmagasabb a munkaképességük és szakmai végzettség közötti index (42,53 pont), amely az egyetemi/főiskolai szakmai képesítéssel rendelkezők körében 42,51 pont és sajátos módon a szakmai végzettséggel nem rendelkezők esetében is viszonylag magas az index, 42,09 pont (51.sz. ábra). A legalacsonyabb mutatót a nagyvállalaton belüli szakmai végzettséggel bírók körében mértem (40,30 pont).

A kutatásom részben sem támasztotta alá a hipotézisemet, így a felsőfokú duális szakirányú képzés elindításának napirendre tűzése helyett, a tanfolyamon résztvevő kollégák arányát szükséges növelni véleményem szerint, támaszkodva ezen objektív mérés adataira.

Feltételeztem, hogy a közepesen és a magasan képzett, a jövőt illetően alapvetően derűlátó válaszadók csoportjait az átlaghoz közeli (középfokú végzettségűek) és az átlagnál magasabb (felsőfokú végzettségűek) Munkaképességi Index értékek jellemzik. Hipotézisem szerint a csak az adott nagyvállalaton belüli megszerzett szakképzettséggel rendelkező, a jövővel kapcsolatban negatív kilátásokat jelölők Munkaképességi Index értéke a szervezeti átlagnál jóval alacsonyabb lesz. Ezt a kutatási eredmények mélyebb statisztikai összefüggés vizsgálatával, klaszterelemzéssel fogom tudni megvizsgálni. Amennyiben a számadatok ezt a feltételezést alátámasztják majd, úgy a humán erőforrás menedzsment területnek ki kell dolgoznia a munkavállalói körre vonatkozó olyan akciótervet, amely alapján a negatív kilátásokat, pozitívvá lehet módosítani esetükben. A munkavállalói elkötelezettséget növelő programok bevezetése



(pl.: ösztönzési folyamat módosítása), nagymértékben hozzájárulhat akár már középtávon is a munkaképesség index javulásához, és az alacsonyabb fluktuációhoz is.

A kutatási eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a közepesen képzett és a magasan képzett, a jövőt illetően alapvetően derülátó válaszadók csoportjait az átlaghoz közeli (középfokú végzettségűek) és az átlagnál magasabb (felsőfokú végzettségűek) Munkaképességi Index értékek jellemzik. Ugyanakkor a legmagasabb végzettségként állami nagyvállalaton belüli szakképzettséggel rendelkező, a jövővel kapcsolatban negatív kilátásokat jelölő klaszterben a Munkaképességi Index értéke a szervezeti átlagnál jóval alacsonyabb. A hipotézisemet az adatok teljes mértékben alátámasztották.

Feltételeztem a vizsgát nagyvállalat fluktuációs adatai alapján, hogy rizikócsoportot jelent a cég számára azon munkavállalók köre, akiket a napi munka során egyaránt ér fizikai, és szellemi munkaterhelést is a munkakörükben. Amennyiben ezt a kutatási eredmények is alátámasztják majd, akkor fontos lenne elindítani több folyamatfejlesztést is az adott szakterületeken, amelyeknek egyik lehetséges kimenetele lehet, hogy technikai eszközökkel és ergonómiai innovációval segítik a jövőben a munkavállalókat a munkaképességi index fejlesztése érdekében.

A kutatásom adatai alapján a Munkaképességi Index értéke jelentős mértékben eltér egymástól: a döntően fizikai, és szellemi terheléssel egyaránt jellemezhető csoportban ez az érték 39,65 (emlékeztetőül a teljes minta átlaga 41,25).

Alátámasztásra került, hogy egy rizikócsoportot azonosíthatunk az adott szervezetnél történő munkavégzés negatív egészségi hatásai szempontjából: azon munkavállalók körét, akiket a napi munka során egyaránt ér fizikai és szellemi munkaterhelés is.

Az előzetes hipotézisemet a klaszterelemzés teljes mértékben alátámasztotta.

Feltételeztem továbbá, hogy Munkaképességi Index értéke, és a kérdőívben felmérésre kerülő további mutatók (életkor, jövővel kapcsolatos derülátás, a munkaképesség jelenlegi helyzetének szubjektív megítélése, a legmagasabb szakmai végzettség etc.) között szignifikáns korreláció van. Ezen kutatási eredménynek a gyakorlati alkalmazásban óriási hasznosulása lehetne, hiszen az adott vállalatnál végzett HR-munkában a munkaképesség fenntartásával kapcsolatos programok számára konkrét célcsoportokat, és cselekvési területeket tudnánk kijelölni a jövőre vonatkozóan, mind prevenciós, mind fejlesztési céllal.

A kutatási adataim alapján a Munkaképességi Index értéke, és a kérdőívben felmérésre kerülő további mutatók (életkor, jövővel kapcsolatos derülátás etc.) között szignifikáns korreláció van, amelyet statisztikai módszertan eszközeivel mutattam be. Így a hipotézis teljes mértékben alátámasztásra került a kapott eredmények alapján.

Feltételeztem továbbá, hogy a WAI módszertant megbízhatóan, és objektívan lehet alkalmazni állami nagyvállalati környezetben, ezáltal a kiterjesztése e versenyszférában alkalmazott HRM eszköznek lehetséges a közszolgálat egészében is a jövőben.

A WAI módszertan megbízhatósága, és objektivitása több mint 1000 fős mintán, primer kutatással lett bebizonyítva egy állami nagyvállalat esetén. Valós humánerőforrás menedzsment problémákra (rizikócsoportok azonosítása, korreláció analízis etc.) tudott tudományosan alátámasztott adatokat biztosítani, így a közszolgálatban való széleskörű kiterjesztése ezen a versenyszférában használt HRM eszköznek nagy biztonsággal meg tudna valósulni, így a hipotézisem teljes mértékben alátámasztásra került.

### **9.3. Új tudományos eredmények, további kutatást igénylő területek**

Az új tudományos eredmény abból fakad, hogy ilyen nagy elemszámú kutatással lehetett bizonyítani a WAI módszertan alkalmazhatóságát egy magyarországi nagyvállalat számára. A munkáltató azon validált információ tudatában, hogy az átlagos Munkaképességi Index, a maximális 49 ponthoz viszonyítva 41,25 pont a cégnél, meg tud határozni olyan jövőbeli programokat, amelyek révén egy újabb mérésnél láthatóvá lehet tenni az index javulását.

A munkavállalók 82,9%-a a jó és kiváló kategóriába, következésképpen 17,1%-uk a fejlesztendő kategóriába tartozik. Ez kutatási adat, olyan új tudományosan validált információ, amely a felmérés előtti hipotézisemnek ellentmondott, hiszen a jó és kiváló kategóriába azt feltételeztem, hogy a vizsgált munkavállalók 60% fog csak beletartozni.

A kutatás tudományosan bizonyította, hogy az adott nagyvállalaton belüli megszerzett szakképzettséggel rendelkező, a jövővel kapcsolatban negatív kilátásokat jelölők Munkaképességi Index értéke a szervezeti átlagnál jóval alacsonyabb lett. Ezt a kutatási eredmények mélyebb statisztikai összefüggés vizsgálatával, klaszterelemzéssel tudtam megvizsgálni. A nagyvállalat humánerőforrás területe ez alapján olyan proaktív megelőző, és fejlesztő programokat tud kidolgozni, és bevezetni, amellyel e munkavállalói csoport munkaképességi indexét jelentősen javítani lehet. Munkaképességi Index értéke, és a kérdőívben felmérésre kerülő további mutatók (életkor, jövővel kapcsolatos derűlátás, a munkaképesség jelenlegi helyzetének szubjektív megítélése, a legmagasabb szakmai végzettség etc.) között szignifikáns korreláció van, ez olyan kutatási eredmény, amely fontos bázist ad a jövőben tervezett humánerőforrás menedzsment stratégia elkészítéséhez. Gyakorlati alkalmazásban konkrét célcsoportokat, és cselekvési területeket tudnánk kijelölni a jövőbeli HR-programokra vonatkozóan, mind prevenciós, mind fejlesztési céllal.

További kutatást igénylő területek még, hogy az egyes szervezeti egységes, és munkakörök között milyen eltérések vannak a WAI adatokban, és ezek miből fakadnak a vizsgát nagyvállalat esetén. Fontos lenne látni, hogy az adott munkáltatónál elérhető más felmérésből fakadó eredmények, amelyekben például a munkavállalók szakmai kompetencia szintjét, vagy elkötelezettségét mérték milyen összefüggéseket mutatnak meg a Munkaképesség index felméréssel összehasonlítva. Miután elindulnak a kor és generációmenedzsment programok e nagyvállalatnál, érdemes lenne a WAI kapcsán célzott, meghatározott csoportokra vonatkozó visszaméréseket készíteni. Ezen adatok visszaigazolhatnák, hogy a munkáltatói beruházás a munkavállalók munkaképességének fejlesztésébe megtérülő volt-e.

Véleményem szerint makroszinten is szükség lenne a WAI index felhasználásának bővítésére Magyarországon. Ennek keretében egy szélesebb, iparágakra bontott mintavételes vizsgálattal fel lehetne térképezni a jelenlegi állapotot, és olyan változásokat lehetne megtervezni, és később a 2020-as években a szabályozó környezetben megvalósítani, amelyek elkészítéséhez validált tudományos eredmények állnak rendelkezésre.

# Bibliográfia

## *Felhasznált szakirodalom*

- ADLER J., BUTT L., GYENES E., TIMÁR SZ. (2005): Kutatás az idősödő munkavállalók helyzetével kapcsolatban Magyarországon. IBM Magyarország – GKIE.NET Internetkutató és Tanácsadó Kft. Budapest.
- ANDREW H GOLD A.H., MALHOTRA A., ALBERT H SEGARS A.H. (2001): Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 2001 Summer; 18, 1; ABI/INFORM
- ÁSVÁNYI ZS., NEMESKÉRI ZS. (szerk. 2017): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon. Pécsi Tudományegyetem 2017
- BABBIE E. R. (1995): *The practice of social research* Belmont: Wadsworth Pub. Co. 1995
- BAKACSI GY., BOKOR A. CSÁSZÁR CS., GELEI A., KOVÁTS K., TAKÁCS S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest.
- BAKÓ TAMÁS: Magyarországi munkapiac 2012-2013-ban, <http://real.mtak.hu/18023/1/munkapiac.pdf>
- BARAKONYI ESZTER. (2010): A munkavállalói aktív életkor meghosszabbításának lehetséges eszközei PhD értekezés. Pécsi Tudományegyetem
- BARAKONYI E., SZELLŐ J. (2016): A munkaügyi közigazgatás változásai a Magyar-program tükrében. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2016/2.
- BÁGER G., BALOGH G. (2010): Kompetenciaalapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban, Állami Számvevőszék Kutató Intézet Budapest.
- BÁGER G. (szerk. 2008): Tudásalapú társadalom és gazdaság. Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet.
- BERG, T., ELDERS, L., ZWART, L., BURDORF A. (2008): The effects of work-related and individual factors on the work ability index: A systematic review. <https://oem.bmj.com/> Letöltve: 2018. 02 3.
- BERKI E., MÉLYPATAKI G., NEUMANN L. (2017): A közszolgálat fogalma, jogi- és érdekegyeztetés szempontú vizsgálata. Országos Közszolgálati Érdekegyeztető Tanács Budapest.
- BETHGE M., RADOSCHEWSKI FM., GUTENBRUNNER C. (2012): The Work Ability Index as a screening tool to identify the need for rehabilitation: Longitudinal findings from the Second German Sociomedical Panel of Employees <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed> Letöltve: 2018. január 20.
- BIBA S. (2013): Generációmenedzsment. In. Szabó Sz., Szakács G. (szerk. 2015): Közszolgálati HR menedzsment. NKE Szolgáltató Kft. Budapest.
- BIHARI M. (2013): Politológia – A politika és a modern állam Pártok és ideológiák. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt.
- BOHLINGER S., LOO J. (ed. 2010): Working and ageing Emerging theories and empirical perspectives. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- BOJTOR A., MÉSZÁROS Z.: Government at a Glance – Kormányzati körkép 2017. Államtudományi Műhelytanulmányok 2018. 1. sz.
- BOKODI M., SZABÓ SZ., STRÉHLI-KLOTZ G., PETRÓ CS.: Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. Strukturált interjú. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Budapest.
- BOKOR A. (2009): HR szerepei, helyzete a szervezetben. In. Szászvári K. (szerk. 2009): Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés. ELTE BGGY Budapest.
- BORBÉLY T. B. (2008): Munkanélküliség kezelése, foglalkoztatáspolitikai. Szeged, SZTE
- ČELEDOVÁ L., BABKOVÁ K., ROGALEWICZ V., ČEVELA R. (2014) The Work Ability Index for persons aged 50+ as an instrument for implementing the concept of Age Management. *Kontakt* 2014; 16(4): e242–e248; <http://dx.doi.org/10.1016/j.kontakt.2014.10.003>. Letöltve: 2018. január 20.

- CSEH K., NEMESKÉRI ZS., SZELLŐ J., TIBOLD A. (2014): Kézikönyv a foglalkozások egészségi szempontjainak meghatározásához. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- CSEHNÉ P.I. (2011): Foglalkoztatáspolitikai. Szent István Egyetem Gödöllő 2011
- CSOBA J. (2006): Foglalkoztatáspolitikai HEFOP 3.3.1. Debrecen, DE, 157 p.
- DAJNOKI K. (2015): A munkaerőpiac működése, sajátosságai. Dajnoki K. (szerk.) 2015: Munkaerőpiaci és HR ismeretek. Debrecen, Debreceni Egyetem.
- DARA P. (2013): SME teljesítménymenedzsment. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest <https://www.tankonyvtar.hu> Letöltve: 2018. január 15.
- DEME C. (2007): A közszolgálati rendszerek összehasonlító elemzése. <http://epa.oszk.hu> Letöltve: 2018. február 8.
- EL FASSI M., BOCQUET V., MAJERY N., LAIR ML., COUFFIGNAL S., MAIRIAUX P. (2013): Work ability assessment in a worker population: comparison and determinants of Work Ability Index and Work Ability score. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>. Letöltve: 2018. január 7.
- EARL BABBIE: A társadalomtudományi kutatás módszertana. Budapest, Balassi 1995.
- EVANGELOS C. ALEXOPOULOS, EC., MEREKOULIAS, G., GNARDELLIS, C. JELASTOPULU, E., (2013): Work Ability Index: Validation of the Greek Version and Descriptive Data in Heavy Industry Employees. *British Journal of Medicine & Medical Research*, 3(3) 2013
- FABULYA E., NAGY P., TISZOLCZI P. (2017): Kompetencia kézikönyv. HROD Közösségi Gazdaság- és Társadalomfejlesztési Központ Kecskemét.
- FERGE ZS. (1987): A szociálpolitika értelmezése. in: Szociálpolitika ma és holnap. (szerk. Ferge Zsuzsa és Várnai Györgyi) Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- FÖLDHÁZI E. (2015): A népesség szerkezete és jövője. In: Monostori Judit – Őri Péter – Spéder Zsolt (szerk.): Demográfiai Portré 2015. KSH Népeségtudományi Kutatóintézet, Budapest
- GEDEI H. (2017): Az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök fontosabb létszámadatai 2016-ban. Budapest, Nemzetgazdasági Minisztérium.
- GELLÉN M.: A közszféra és a magán-szféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2013/4.
- GOULD. R, ILMARINEN J., JÄRVISALO J., KOSKINEN S. (eds. 2008): Dimensions of Work Ability. Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) Helsinki.
- GÖBEL C., ZWICK T., (2013): ‘Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers?’ *Labour Economics*, Vol. 22, 2013.
- GREGÁSZ T. (2014): A minőségirányítás alapjai. Szabványos minőségmenedzsment rendszerek működési elvei Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- GUO Y. (ed. 2015): Value The Prognostic of the Work Ability Index for Sickness Absence among Office Workers. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles>. Letöltve: 2018. február 3.
- GYÖKÉR I. (2005): Emberi erőforrás menedzsment. Budapesti Műszaki Egyetem, Budapest
- GYÖRGY I., HAZAFI Z. (Szerk. 2014): Közszolgálati jog. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Budapest.
- GYÖRGY I., HAZAFI Z. (Szerk. 2018): Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó Budapest.
- GYULAVÁRI T. (2009): Egyenlő bánásmód és esélyegyenlőség. In.: Gyulavári Tamás (2004. Szerk.): Az Európai Unió szociális dimenziói. OFA Kht. Budapest.
- HAJAS B., TAKÁCS A., TEMESI I. (2017): Közigazgatási Szakvizsga Közigazgatási ismeretek I. modul: A központi állami szervek rendszere. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Budapest.
- HAJÓS L. – BERDE CS. (Szerk. 2007) Emberi erőforrás gazdálkodás. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma 2007.
- HAZAFI Z. (2015) Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. *Hadtudomány* (online), 25.
- HAZAFI Z. (2016): A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2016/3.

- HEALY G., KOLTAI L. (2007): Tippek és tanácsok az idősebb munkavállalók munkahelyi befogadásának elősegítésére. EQUAL közösségi kezdeményezés INTERFAIR nemzetközi hálózata. <http://www.pestesely.hu/doc/magyarfuzet0830.pdf>
- HENCZI L., ZÖLLEI K. (2007): Kompetencia-menedzsment. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Budapest.
- ILMARINEN J. (2003) Promotion of work ability during aging. In Kumashiro M, ed. Aging and work. Taylor & Francis, London and New York.
- ILMARINEN, J. (2009): Az aktív idős kor előmozdítása a munkahelyen. Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. <http://osha.europa.eu> Letöltve: 2018. január 20.
- JAKAB N. (2013): A munkaképesség helye és szerepe a német és a magyar jogrendben. Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica, Tomus XXXI. (2013).
- JANTA B., RATZMANN N., GHEZ J., KHODYAKOV D., YAQUB O. (2015): Employment and the changing labour market Global societal trends to 2030: Thematic report 5. Published by the RAND Corporation, Santa Monica and Cambridge.
- JENEI GY. (2011): Társadalompolitika. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Kaarna (2016): Association of physical fitness on self- perceived work ability on working aged people University of Jyväskylä 85 p. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/52142>
- KAROLINY M., POÓR J. (szerk.2016): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Wolters Kluwer Kft Budapest.
- KAROLINY M., POÓR J. (szerk.2015): Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2014/2015. Kutatási zárójelentés. Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem, Pécs-Gödöllő.
- KISS CS. – CSILLAG S. (2014): Szervezeti kultúra. Nemzeti Közszerzői Egyetem Budapest.
- KISS GY. (2005): Munkajog. Budapest, Osiris Kiadó.
- KISS GY. – BERKE GY. – BANKÓ Z. – KOVÁCS E. – KAJTÁR E. (2010): A Munka Törvénykönyve hatása a gazdaság versenyképességére. Tanulmány. Budapest, Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat.
- KLEIN B., KLEIN S., ZENTAI A. (2015): Célcsoport-specifikus felmérő eszközök gyűjteménye megváltozott munkaképességű személyek kompetenciavizsgálatára. EduNet Tananyag-fejlesztési Alapítvány és FSZK Budapest.
- KOMOR L. (2011): A személyes vezetés. Szent István Egyetem Gödöllő.
- KREISZNÉ H. E. (2016): A demográfiai változások munkaerőpiaci hatásai Magyarországon. <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/szakmai-cikkek/> Letöltve: 2017. december 1.
- KUDÁSZ F. (2016): Munkaképességi Index alkalmazásának lehetőségei <http://met.ergonomiavilaga.hu/subsites/enye28/kudasz.pdf/PPT> Letöltve: 2018. január 30.
- LÁSZLÓ GY. (2007): Munkaerőpiaci politikák. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
- LÉVAI Z. (2007): Korszerű HR-feladatok a mai magyar közszolgálatban. Humánpolitikai Szemle, 2007/7-8.
- LOVÁSZ A., TELEGDY Á. (2009): Munkapiaci diszkrimináció – típusok, mérési problémák, empirikus megoldások. In: Munkaerőpiaci Tükör 2009. MTA Közgazdaságtudományi Intézet OFA, Budapest.
- MALTE L. P., STEPHAN Z. (2007): Assignment of employees to workplaces under consideration of employee competences and preferences. Emerald Group Publishing Limited Management Research News Vol. 30 No. 2, 2007.
- MAGYARY ZOLTÁN (1942): Magyar Közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában, a magyar közigazgatás szervezete működése és jogi rendje. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest 1942
- MAROSI I. (2013): Kor- és tudásmenedzsment. In. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2013. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet.
- MATHIASSEN D. G.: Maintaining Prosperity In An Ageing Society: the OECD study on the policy implications of ageing. Organisation for Economic Co-operation and Development 1998.

- MCDERMOTT H.J., KAZI A., MUNIR F., HASLAM, C., (2010): 'Developing occupational health services for active age management', *Journal of Occupational medicine*, Vol. 60, Iss: 3, 2010.
- MCQUAID, R. – LINDSAY, C. (2005): A foglalkoztathatóság fogalma. In: Nyilas Mihály (szerk.) 2012: Nemzetközi kitekintés a foglalkoztatási- és jóléti politikák alakulásáról. Budapest, ELTE.
- MORSCHHÄUSER, M., SOCHERT, R.(2006): *Healthy Work in an Ageing Europe Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*. Federal Association of Company Health Insurance Funds Essen Germany.
- NAGY ZS. (2007): *Minőségmenedzsment jegyzet* Berzsenyi Dániel Főiskola Természettudományi és Műszaki Kar Szombathely.
- NEMESKÉRI ZS., SZELLŐ J. (szerk. 2017): *Digitális kompetenciák és a pályaorientáció munkaerő-piaci összefüggései a 21. században*. Zárótanulmány, PTE, Pécs
- MÓRÉ M. (2018): *Egészségfejlesztés a kormenedzsment tükrében*. In.: Tibold A. (szerk. 2018) *Munka és egészség. Tanulmányok a munkatudományok és a foglalkozáségszégügy határterületeiről*. Edge Kiadó.
- MÓRÉ M. (2018): *A foglalkoztatáspolitikai helye, szerepe a társadalomban*. In: Sebők Marianna (szerk. 2018): *A munkavilág a 21. század elején*. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv. Saxum Kiadó Budapest.
- NACSA B. (2013): *Foglalkoztatás jogi szabályozása a közszférában*. Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézete Budapest.
- NEMES F. (1994): *Stratégiától függő emberi erőforrás-gazdálkodás minták és gyakorlat*. Személyügyi Hírlevél, 1994. szeptember, 3-12. p. In: Nemes F. (szerk. 2009): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (Szöveggyűjtemény)*. SZIE, Gödöllő.
- NEMES F. (2006): *Szervezet és vezetés*. BCE Üzleti Iskola, Budapest.
- NEMESKÉRI ZS. PANKÁSZ B. (2015) *Módszertani Kézikönyv. Pszichés zavarok felismerése és kezelése a munkahelyen*. Pécsi Tudományegyetem
- NEMESKÉRI ZS. SZELLŐ J.: *Fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálatának lehetőségei az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére : A fejlesztés módszertana*. *Munkaügyi Szemle Online* 60:(2) (2017)
- PANG-NING TAN, MICHAEL STEINBACH, VIPIN KUMAR: *Bevezetés az adatbányászatba*: ([www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0046\\_adatbanyaszat](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0046_adatbanyaszat))
- PANKÁSZ B., CSEH J. (2011): *Ergonómiai ismeretek szerepe a foglalkoztatási rehabilitációban*. In: Nemeskéri Zsolt (szerk.) *Munka és egészség: Tanulmányok a foglalkoztatás és az egészségügy határterületeiről egy határ-menti régióban*. 162 p Edge 2000 Kiadó, 2011. pp. 111-130.
- PERALTA, N., GODOI VASCONCELOS, AG., HÄRTER GRIEP, R., MILLER, L. (2012): *Validity and reliability of the Work Ability Index in primary care workers in Argentina*. *Salud Colectiva*. 2012;8(2)
- PETRÓ CS. (2014): *Személyügyi szolgáltatások és személyügyi tevékenység a közszolgálatban*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem Budapest.
- POÓR J. (2009): *A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatainak tükrében*. *COMPETITO VIII. évfolyam*, 1. szám.
- PRINCZINGER P. (2014): *Innovációs készség és kezdeményező kommunikáció a közigazgatásban*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem Budapest p.
- RÉVÉSZ É., HORVÁTH A. (szerk. 2017): *Általános közigazgatási ismeretek közigazgatási ismeretek IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek*. Dialóg Campus Kiadó Budapest.
- RÓNAI M. (2014): *Szervezetfejlesztés a közszolgálatban*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest.
- ROÓZ J. (2013) *Emberi erőforrás és munkaerőpiaci menedzsment TÁMOP-4.1.2 A1 és a TÁMOP-4.1.2 A2 könyvei*. <http://www.tankonyvtar.hu> Letöltve: 2018. február 3.
- RUSO J., KRSMANOVIĆ M., TRAJKOVIC A., RAKIĆEVIĆ Z, (2013): *Quality Management in Public e-Administration*. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Management Science and Engineering* Vol:7 No:10, 2013. 550-554 p.

- SAVA S., NOVOTNY P.(EDT.) 2016: Researches in Adult and Learning Education. The European Dimension. Firenze, Firenze University Press.
- SÁNDORI ZS. (2001): Mi a tudásmenedzsment? <http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/tartalom.htm>  
Letöltve: 2018. január 7.
- SCHEDLER K., PROELLER I. (2003): New Public Management, Bern-Stuttgart-Wien: Verlag Paul Haupt.
- TÖRMER, E, – PATSCHA, C. – PRENDERGAST, J. – DAHEIM, C. (2014): The Future of Work Jobs and Skills in 2030 UK Commission for Employment and Skills.
- SZABÓ SZ. (2013): Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Budapest.
- SZABÓ SZ. (2013): A közszolgálati életpályamodell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban = Közszolgálati Humán Tükör 2013, résztanulmány, 2013
- SZABÓ SZ. (2014): Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Budapest.
- SZABÓ SZ., STRÉHLI-KLOTZ G. (2014): Közszolgálati életpályák Emberi erőforrás áramlás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Budapest.
- SZABÓ SZ., SZAKÁCS G. (szerk. 2015): Közszolgálati HR-menedzsment. NKE Szolgáltató Kft. Budapest.
- SZABÓ SZ., SZAKÁCS G. (szerk. 2016): Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment. Dialóg Campus Kiadó Budapest.
- SZAKÁCS G.: (2013): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Budapest.
- SZAKÁCS G. (2014a): A „közszolgálati humán tükör 2013” című kutatás eredményei, legfontosabb tapasztalatai. <https://magyaryprogram.kormany.hu> Letöltve: 2018. február 4.
- SZAKÁCS G. (2014b): Közszolgálati teljesítménymenedzsment. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- SZAKÁCS, G. (2014c): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Budapest.
- SZELLŐ J., NEMESKÉRI ZS.: A foglalkoztatáspolitikai rendszere és a munkáltatói hatalom összefüggései. In: Bankó Zoltán (szerk.): A munkáltatói hatalom aspektusai. Pécs, Kódex Nyomda Kft., 2016. pp. 131-182.
- SZELLŐ J., NEMESKÉRI ZS., ZLATICS J.: Az idősödő korcsoport munkavállalását meghatározó stratégiai tényezők. OPUS ET EDUCATIO: Munka és Nevelés 4. (2017)
- SZELLŐ J., NEMESKÉRI ZS. (2018a): Foglalkozási rehabilitációt ösztönző rendszerek – nemzetközi gyakorlatok. OPUS ET EDUCATIO 5. évfolyam 1. szám
- SZELLŐ J., NEMESKÉRI ZS. (2018b): A munkaerőpiac társadalmi, gazdasági meghatározottsága. In: Sebők Marianna (szerk. 2018): A munkavilága a 21. század elején. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv. Saxum Kiadó Budapest.
- SZELLŐ J., SEBŐK M. (2018) A magyarországi munkaerőpiac jellemzői, rendszere, eszközei. In: Sebők Marianna (szerk. 2018): A munkavilága a 21. század elején. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv. Saxum Kiadó Budapest.
- SZÉCSI J. (2014): Az idősödő munkavállalók helyzete a munkaerőpiacon. Esély 2014/1.
- SZÓTS-KOVÁCS K. (2009): Munkakör és kompetencia menedzsment. In. Szászvári K. (szerk. 2009): Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés. ELTE BGGY Budapest.
- TARDOS Katalin. (2017): Életkor es esélyegyenlőség. mtd Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale Budapest – Szeged, 2017.
- TARDOS Katalin. (2015): Halmozódó diszkrimináció – Kirekesztés és integráció a munkaerőpiacon. Szeged, Belvedere Meridionale.
- TAYLOR P. (ed.): Ageing Labour Forces: Promises and Prospects Edward Elgar, 2008.
- THUMA O. (2016): Generációs különbségek a munka és az iskola világában. Budapesti Gazdasági Egyetem.
- TURCSÁNYI K. (2014): Minőségelmélet és –módszertan. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Budapest.



- UDVARI A. (2013): Tevékeny élet időskorban is. KAPOCS XII. évf. 1. szám (56) <http://www.ncsszi.hu/kiadvanyok/kapocs>.
- VARGA E., BODA H., SZIRA Z. (2017): Gazdálkodj okosan (a kompetenciákkal)! – Kompetens munkáltatók és leendő munkavállalók felmérése. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- VEDOVATO T.G., MONTEIRO I. (2014): Health Conditions and Factors Related to the Work Ability of Teachers <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4202756/> Letöltve: 2018. január 3
- VIEBROCK, E. – CLASEN, J. 2009: Flexicurity – aktuális helyzetjelentés. In: Nyilas Mihály (2012. szerk.): Nemzetközi kitekintés a foglalkoztatási- és jóléti politikák alakulásáról. Budapest, ELTE
- ZÁDORI IVÁN – NEMESKÉRI ZSOLT (2016): A tudásmenedzsment térségi eszközei: Gondolatok Pécs város tudásmenedzsment-stratégiájának kialakításához. TUDÁSMENEDZSMENT XVII/1. szám.

### Felhasznált dokumentumok

- 2014-2020 közötti időszak foglalkoztatáspolitikai célú fejlesztéseinek megalapozása. [www.kormany.hu](http://www.kormany.hu)
- A felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény <http://www.kormany.hu/hu>
- A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény
- A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény <http://www.kormany.hu/hu>
- A folyamatközpontú irányítási rendszer modell kézikönyve (2010). Foglalkoztatási és Szociális Hivatal Budapest 136. p.
- Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat fejlesztése az integrált munkaügyi és szociális rendszer részeként „Stratégiai irányítás és regionális tervezés” komponens folyamatközpontú minőségirányítás projektjéhez kapcsolódó folyamatközpontú minőségfejlesztési modell kialakítása. Tananyag. ConsAct Kft. Nemzetközi Tanácsadó Csoport Budapest 2011
- Az Európai Unió munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos, 2014-2020-as stratégiája <https://eur-lex.europa.eu>
- Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra. [http://andragogiaszakbizottsag.hahonlapkell.hu/mu\\_](http://andragogiaszakbizottsag.hahonlapkell.hu/mu_)
- Államreform Operatív Program CCI-szám: 2007HU05UPO002 <http://www.terport.hu/webfm>
- Államreform Operatív Program (ÁROP) ÁROP-1.1.8-2011-2011-0001 Stratégiai irányítás megújítása a központi közigazgatásban. <http://magyaryprogram.kormany.hu>
- Államreform Operatív Program hatásértékelése Zárójelentés 2016. <https://www.palyazat.gov.hu>
- Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet: A TUDÁSALAPÚ GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM, 33-36p Budapest, 2008. november, ISBN 978-963-87779-7-3
- ÁROP 1.1.12 „Közszolgálat a közigazgatásban” felméréssorozat. <http://magyaryprogram.kormany.hu/kozszolgalat-a-kozigazgatásban-felmeressorozat>
- CEDEFOP 2016: Future skill needs in Europe: critical labour force trends. Luxembourg, Cedefop research paper; No 59. <http://dx.doi.org/10.2801/56396> Letöltve: 2018. február 2.
- Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. COM (2002) 347 Brussels
- Healthy Workplaces Good Practice Awards 2016-2017. Promoting a sustainable working life: Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017 <https://osha.europa.eu/en>
- Idősügyi Nemzeti Stratégia 2009. <http://www.parlament.hu/irom38/10500.pdf>.
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 <http://www.kormany.hu/hu>
- Közigazgatás – és Közszolgáltatás- Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) 2014-2020 <https://www.palyazat.gov.hu>
- Magyarország 2017. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest <http://www.ksh.hu>
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A HAZA ÜDVÉRE ÉS A KÖZ SZOLGÁLATÁBAN, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2011. június 10.
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) A HAZA ÜDVÉRE ÉS A KÖZ SZOLGÁLATÁBAN, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2012. augusztus 31.

Mikrocenzus 2016. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest <http://www.ksh.hu>  
 Módszertani útmutató a FEOR-08 foglalkozásainak besorolásához (2011) KSH, Budapest  
 Munkaképesség Index Felmérés. A munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése, a munkaügyi ellen-  
 őrzés fejlesztése TÁMOP-2.4.8-12/1-2012-0001. <http://munkavedelem.unideb.hu>  
 Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014-2020 <http://www.kormany.hu/hu>  
 Older people in Europe EU policies and programmes. European Parliamentary Rese-arch Service  
 06/05/2014 [http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/ briefing/2014/1 EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2014/1 EN.pdf)  
 Population ageing in Europe: facts, implications and policies Outcomes of EU-funded research. EU-  
 ROPEAN COMMISSION Directorate-General for Research and Innovation Directorate B —  
 Innovation Union and European Research Area Unit B.6. — Reflective Societies 2014.  
 Teljesítménymenedzsment – fejlesztési módszertan 2013. <http://www.kormany.hu/hu>  
 Tudásmenedzsment – fejlesztési módszertan 2013. <http://www.kormany.hu/hu>  
 Stratégiai keretrendszer – Oktatás és képzés 2020 [http://ec.europa.eu/education/policy/ strategic-  
 framework\\_hu](http://ec.europa.eu/education/policy/ strategic-<br/>
  framework_hu)

### Internetes források

<a href="https://www.ksh.hu">https://www.ksh.hu</a>	<a href="http://mta.hu/">http://mta.hu/</a>
<a href="http://ec.europa.eu/eurostat">http://ec.europa.eu/eurostat</a>	<a href="https://nfsz.munka.hu">https://nfsz.munka.hu</a>
<a href="https://www.mkksz.org.hu">https://www.mkksz.org.hu</a>	<a href="http://www.tankonyvtar.hu">www.tankonyvtar.hu</a>
<a href="https://osha.europa.eu/en">https://osha.europa.eu/en</a>	<a href="http://www.oecd.org">http://www.oecd.org</a>
<a href="https://www.healthy-workplaces.eu/hu">https://www.healthy-workplaces.eu/hu</a>	<a href="http://www.ilo.org">http://www.ilo.org</a>
<a href="http://www.cedefop.europa.eu">http://www.cedefop.europa.eu</a>	<a href="https://hu.tradingeconomics.com">https://hu.tradingeconomics.com</a>
<a href="http://www.kormany.hu/hu">http://www.kormany.hu/hu</a>	<a href="http://demografia.hu/hu/tudastar/nepesseg-&lt;br/&gt;eloreshamitas">http://demografia.hu/hu/tudastar/nepesseg- eloreshamitas</a>
<a href="https://net.jogtar.hu">https://net.jogtar.hu</a>	
<a href="https://www.palyazat.gov.hu">https://www.palyazat.gov.hu</a>	<a href="http://magyaryprogram.kormany.hu/">http://magyaryprogram.kormany.hu/</a>

## A szerző publikációi, közleményei, tudományos előadásai

1. Varjasi, Gábor Going Global – The Benefits of Coaching Across Geographic Boundaries – WorkJoy Paper: <https://www.workjoycoaching.com/going-global-benefits-coaching-across-geographic-boundaries/> (2018)
2. Varjasi, Gábor Why the Global Talent Shortage Might be Here to Stay Paper: <https://huntscanlon.com/global-talent-shortage-might-stay/> (2018)
3. Varjasi, Gábor A vállalati politikáról pozitív előjellel (Előadás) (2018) A munkaerő megtartásának és fejlesztésének hatékony eszközei, HR-vezetők Országos Konferenciája 2018. szeptember 27. Danubius Hotel Margitsziget.
4. Varjasi, Gábor HR jógyakorlatok a nagyvállalatoknál. Előadás (2018) MUNKAKÖRALAPÚ HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS ÉS A HUMÁN TŐKE REFORMJA c. Nemzetközi Konferencia, III. SZEKCIÓ, NEK, Budapest 2018.06.27-28.
5. Varjasi, Gábor ; Nemeskéri, Zsolt ; Tibold, Antal Conceptual Framework of a Development Program: A method for combined measurement of physical and mental competencies in an ageing worker population pp. 199-203. , 5 p. In: Tibold, Antal (szerk.) Munka és egészség : Tanulmányok a munkatudományok és a foglalkozáségségügy határterületeiről Budapest, Magyarország : Edge 2000 Kiadó, (2018)
6. Szabó, Szilvia ; Varjasi, Gábor Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján TUDÁSMENEDZSMENT 19 : 1 pp. 9-14. , 6 p. (2018)
7. Szabó, Szilvia ; Varjasi, Gábor Tudásmenedzsment a közszolgálatban HADTUDOMÁNYI SZEMLE 10 : (2017)

8. Varjasi, Gábor HR stratégia üzleti fókusszal-itthon és Európában. Előadás (2016) XXVI. Országos HR Konferencia, Kecskemét 2016. június 6.
9. Varjasi, Gábor The possibilities of using private sector HR tools in public sector organizations human resources management. Előadás (2016) Tavasz Szél Konferencia 2016. április 15-17, Óbudai Egyetem 1084 Budapest, Tavaszmező u. 15-17, Közigazgatás-tudományi szekció 2016. április 16.
10. Varjasi, Gábor HR stratégia üzleti fókusszal-itthon és Európában PANORÁMA A MOL-CSOPORT BELSŐ HÍRLEVELE június (2016)
11. Varjasi, Gábor Az üzleti szféra HR-eszköztárának alkalmazási lehetőségei a közigazgatási szervezetek humánpolitikájában. Előadás (2016) Taylor Konferencia Szeged, 2016. május 27., 6. Vezetéstudományi Konferencia „Menedzsment kihívások Taylor után 105 évvel”, Emberi erőforrás menedzsment szekció
12. Varjasi, Gábor Az üzleti szféra HR-eszköztárának alkalmazási lehetőségei a közigazgatási szervezetek humánpolitikájában HR ÉS MUNKAJOG 7. (2016)
13. Varjasi, Gábor Etika és vállalati értékek – Miért olyan lényegesek ezek?: Miképpen hatnak a szervezeti kultúrára és hogyan lehet az etikus viselkedéskultúrát fejleszteni a munkahelyeken? HR ÉS MUNKAJOG 7. (2016)
14. Varjasi, Gábor Leading with Diversity – case study presentation (2015) Emerging Markets HR Summit, 11-13 Nov 2015, London
15. Varjasi, Gábor What is to role of HR function in change management. Előadás (2015) NKE kutatói fórum, 2015. május 14.
16. Varjasi, Gábor Bridging the Gaps between Generations (2015) Discovery HR Meeting, organized by Knowledge Central in Austria Trend Hotel Park Royal Palace, Vienna on 12th-13th of March 2015, Megjelenés: Ausztria
17. Varjasi, Gábor Kompetencia alapú vezetésfejlesztés gyakorlata és a közszférában alkalmazhatóság feltételrendszere. Előadás (2015) 5. Vezetéstudományi Konferencia „Szervezetek és vezetés Taylor után 104 évvel” 2015. május 29. Szeged, Közmenedzsment szekció,
18. Varjasi, Gábor Közreműködői (stakeholder) közelítés pp. 304-307. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közzolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
19. Varjasi, Gábor Az emberierőforrás-gazdálkodás szerepe a tanulószervezeteknél pp. 222-224. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közzolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
20. Varjasi, Gábor Szervezeti tanulás – tanulószervezetek pp. 220-222. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közzolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
21. Varjasi, Gábor A tanulószervezet és a tudásmenedzsment pp. 215-219. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közzolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
22. Varjasi, Gábor A tudásalapú társadalom. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közzolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
23. Varjasi, Gábor A vezetők szerepe a tudásmenedzsment működtetésében. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közzolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
24. Varjasi, Gábor How the HR Function Can Support the Transformation of the Business (2014) Global HR Leaders Conference, 2014.Okt.9., Wien, Megjelenés: Ausztria
25. Varjasi, Gábor Generációs kihívások egy nagyvállalatnál: milyen megoldások léteznek a tudástranszfer biztosítására. Előadás (2014) Életutak-Generációk-Ünnepek c. tudományos szakmai konferencia, 2014. május 22.
26. Varjasi, Gábor How the HR Function Can Support the Transformation of the Business (2014) 'HR & Talent Management in O&G' konferencia, London, 2014.01.24, Megjelenés: Egyesült Királyság / Anglia
27. Gábor, Varjasi HR on the spot PANORÁMA A MOL-CSOPORT BELSŐ HÍRLEVELE 2014 : március (2014)

28. Varjasi, Gábor Attract, Recruit and Retain Top Technical Talent at MOL Group (Előadás) Paper: <http://www.marcusevans-conferencespaneuropean.com/marcusevans-conferences-event-details.asp?EventID=20041&SectorID=3#.W-Xe7dVKgdU> (2013) HR Strategies for the Energy Industry – marcus evans european events /HR Strategies for the Energy Industry, 10-11 June 2013. Radisson Blu Hotel, Amsterdam, Netherlands.
29. Varjasi, Gábor Hogyan lehet erősíteni a HR-tevékenység pozícióját a vállalati szervezetben? (Előadás) (2013) Menedzserképző Központ III. HR Konferencia 2013. október 3. Budapest, Danubius Hotel Gellért
30. Varjasi, Gábor Holisztikus Tehetségvonzási és -menedzsment stratégia a középiskoláktól kezdve HUMÁNPOLITIKAI SZEMLE 2013 : 11-12.
31. Varjasi, Gábor MOL Group Case study pp. 61-62. , 2 p. In: Dave, Ulrich; Jon, Younger; Wayne, Brockbank; Mike, Ulrich (szerk.) HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources New York, Amerikai Egyesült Államok : McGraw Hill Inc, (2012)
32. Varjasi, Gábor MOL Csoport Tehetségmenedzsmentje (Előadás) (2011) Humán Szakemberek Országos Szövetsége II. Országos Emberi Erőforrás Menedzsment Konferenciája, 2011.október 27., Zsigmond Király Főiskola,