

TARTALOM

- 2** *Lovász László Gábor: A jövő munkahelye – a munka jövője*
- 14** *Boda György: Mosolygórbe: csapda vagy lehetőség?*
- 23** *Szolnoki Szabolcs – Papp-Váry Árpád: A startup nemzet munkaerőpiaci kihívásai és lehetséges kiutak – szakemberhiány az izraeli csúcstechnológiai iparágban*
- 34** *Vámosi Tamás: A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a Dél-dunántúli régió munkáltatói esetében (II. rész)*
- 45** *Bördös Katalin – Koltai Luca: Sérülékeny csoportok a munkaügyi szervezet gyakorlatában*
- 54** *Kozák Anita: Kikből lesz „jó katona”? A szervezeti polgár magatartás hazai empirikus vizsgálata*
- 66** *Poór József – Kovács Ildikó Éva – Szabó Szilvia – Szűts Ildikó – Fata László – Beke Jenő: Cafeteria-juttatások Magyarországon egy 2020. januári kutatás tükrében*
- 77** *Szabó-Morvai Ágnes: A szegénység felszámolása. A 2019. évi közgazdasági Nobel-díjazottak*

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

Szerkesztőbizottság: Bagó József, Borbély-Pecze Tibor Bors, Csehné Papp Imola, Dajnoki Krisztina, Hunyadi-Barta Zsuzsanna, Karácsony Péter, Kenderfi Miklós, Király Zsolt, Kiss Ferenc, Kópházi Andrea, Nemeskéri Zsolt, Poór József, Szretykó György, Vass Vilmos

Főszerkesztő: Munkácsy Ferenc

Főszerkesztő-helyettes: Szabó Szilvia

Kiadó: Budapesti Metropolitan Egyetem

Székhely: 1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1-9.

A kiadásért felel: az egyetem rektora

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

E-mail: ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu

Technikai előkészítés: Budapesti Metropolitan Egyetem

ISSN: 2677-1306

A folyóiratban megjelent tanulmányokat a témában kompetens, tudományos fokozattal rendelkező szakemberek anonim lektorálják (double blind review).

Az egyes lapszámok a <https://www.metropolitan.hu/uj-munkaugyi-szemle> weboldalon korlátozás nélkül elérhetők.

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



LOVÁSZY LÁSZLÓ GÁBOR

A JÖVŐ MUNKAHELYE – A MUNKA JÖVŐJE

A 21. században egy-egy évtized alatt annyit fejlődhet a tudomány és a technológia, mint amennyit haladt a 20. században összesen. Jelen tanulmány négy fejezetben tárgyalja a demográfiai szingularitás, a termelékenységi szingularitás, a technológiai szingularitás, valamint az ezekből fakadó társadalmi szingularitás egyes kérdéseit. A szerző kiindulópontja, hogy a korábbi ipari forradalmaktól eltérően a legújabb, negyediknek aposztrofált ipari forradalom valójában valami egészen másról fog szólni: az ember és a mesterséges intelligencián alapuló technológia szimbiózisát fogja elhozni, amelynek jelei már látszanak, vagyis a munkavállalókkal kapcsolatos eddigi, emberi jogi, termelékenységbeli és munkajogi-szervezési aspektusokat és axiómákat kérdőjelezhetnek meg.

Bevezetés

Manapság egyre többen foglalkoznak jövőkutatással, futuroológiával vagy még újabban: jövőképességgel. Jelen írásomban különböző szingularitással fogok foglalkozni. Raymond Kurzweil, a Google korábbi vezetője – aki először használta a szingularitás kifejezést a jövővel kapcsolatosan (Kurzweil, 2013) – szerint a technológiai fejlődés minden képzeletet felül fog múlni a közeljövőben, és olyan változások tanúi leszünk hamarosan, amelyeket el sem tudtunk képzelni korábban. A szakember szerint a 21. században egy-egy évtized alatt fog annyit fejlődni a tudomány és a technológia, mint amennyit haladt a 20. században összesen. A következő száz év tehát legalább akkora mértékű technológiai-biotechnológiai ugrást hozhat, mint amekkora az elmúlt tízezer évben bekövetkezett, vagyis most is egy fejlődésbeli szingularitással néz szembe az emberiség. A földművelésre való áttérés becslések szerint mindössze tízezer éve következhetett be. Az ipari forradalom (első szakasza) bő 80 év (1770-1850) alatt zajlott le a világon, míg a számítógépek forradalma már csak pár évtizedet vett igénybe az 1980-as évektől kezdve.

Végezetül, nemcsak a számítógépekkel megerősített robotika és mesterséges intelligencia, hanem a biotechnológia is szintén óriási fejlődés előtt állhat, hiszen az emberi DNS-t már egyre nagyobb hatékonysággal és egyre könnyebben, olcsóbban tudják szerkeszteni, illetve módosítani a 2012-ben kifejlesztett CRISPR-eljárás¹ révén. E fejlemény szintén beláthatatlan következményekkel járhat, hiszen megvan rá az esély, hogy akár 10.000, fogyatékoságokkal összefüggő gént lehet hatástalanítani a nem is olyan távoli jövőben (Belluck, 2017).

Mindezek miatt három plusz egy fejezetre osztom ebben a tanulmányban a gondolatmenetemet: demográfiai szingularitásra, termelékenységi szingularitásra, technológiai szingularitásra, valamint társadalmi szingularitásra.

Lovász László Gábor kormányzati stratégiai kutatásokkal kapcsolatos feladatokat támogató miniszteri biztos, UNCRPD bizottsági tag, tudományos főmunkatárs NKE.

¹ 10 éve még csak 30.2018-ban pedig világszerte már több mint 7000 bejegyzett ún. CRISPR-szabadalom volt – és a számuk folyamatosan nő. Forrás: Statista (2019a)

1. A demográfiai szingularitásról

Kezdjük a legkiszámíthatóbb folyamattal, a demográfiával. A jelenlegi hosszú távú, a piaci szereplők által osztott, elsősorban nemzetközi szervezetek által publikált előrejelzések szerint (Portfolio, 2016) 2050-ig a világon lényegében csak Afrikában és Észak-Amerikában nem lesz népességcsökkenés, mi több, 2030-ra várhatóan az EU lesz a legelőregedetebb térség a világon. Ennek az az előzménye, hogy az Európai Unióban a természetes szaporulat és így a termékenység folyamatosan, lényegében a legtöbb európai országban az 1980-es évek óta tartósan a (a népesség minimális fenntartásához szükséges) 2-es szám alatt van és a térségünkben (EU28) a legalacsonyabb ez a mutató (1,6). Ez azonban, mint említettem, nem mindenhol van így, hiszen a legfrissebb ENSZ előrejelzések szerint a népességrobbanás nem áll(t) meg a világ többi részén, mert mindössze kilenc ország fogja adni a 2015 és 2050 között várható, újabb egymilliárdnyi ember megszületését: India, Nigéria, Pakisztán, Kongói Demokratikus Köztársaság, Etiópia, Tanzánia, USA, Indonézia és Uganda. Ha pedig a termékenységi rátákat is nézzük, akkor azt látjuk, hogy 2010 és 2015 között a legérintettebb kilenc országból nyolc afrikai (Nigéria, Szomália, Mali, Csád, Angola, Kongói Demokratikus Köztársaság, Burundi és Uganda), ahol a ráta most is meghaladja az 5 gyermek/nő számot (UNdata, 2019).

Az EU-ban élő népesség száma, csökkenő természetes népszaporulata ellenére, az 1960-as évek óta folyamatosan nő (kb. 400 millióról a jelenlegi 500 millió fölé), míg a magyarok lélekszáma 2030-ra a világ népességének kevesebb, mint 2 ezrelékét teheti majd ki. A világ népessége évenkénten belül – amennyiben esetleg egy világjárvány nem tizedeli meg a népességet – akár 8 milliárdosra is duzzadhat és várhatóan az évszázad végére akár a 11 milliárdot is elérheti (UN, 2019).

Miért fontos mindezt látni? Kezdjük azzal, hogy Hans Rosling demográfus-egészségügyi szakember szerint az emberiség először Kr. e. 500 körül léphette át a 100 milliós, Krisztus korában pedig már a 200 milliós határt. 1800-ig az emberiség lélekszáma végig 1 milliárd alatt maradt, vagyis közel 23 évszázadnak kellett eltelnie ahhoz, hogy az emberiség elérje az egymilliárdos mérföldkövet, megtízszerezve a népességet. A második egymilliárdnyi emberre ugyanakkor nem kellett sokat várni: 1927-ben következett be ez az újabb növekedés. A harmadik egymilliárdos lélekszámot már mindössze három évtized alatt, 1960-ra érte el az emberiség. Azóta 12-15 évenként bővül az emberiség egy-egymilliárd fővel és 2011-re érte el a 7 milliárdos számot. Mindez részben a javuló közegészségügyi szabályozásoknak, a felgyorsuló ipari forradalmaknak, valamint az emelkedő életszínvonalnak volt köszönhető. A fejlett világban az 1800-as évekig a családokban átlagosan 2 gyermek maradt életben (6 szülés mellett), míg az 1900-as években már öt megszületett gyermekből négy életben maradhatott, ami ténylegesen kedvezett a nagycsaládos modell általánosabb elterjedésének is (Rosling et al, 2019), ami így viszonylag új fejlemény az emberiség történelmében.

Hazánkra térve, Magyarország népessége még a legoptimistább és leghatékonyabb családpolitikai megoldásokkal is várhatóan – remélhetőleg csak átmenetileg – csökkenni fog, durván pesszimizista forgatókönyvek esetén pedig akár több millióval is. Ezzel párhuzamosan az átlagéletkor és a várható élettartam az elmúlt évtizedekben folyamatosan nőtt, és egyúttal nőtt a nyugdíjban eltöltött, azaz inaktív idő is, különösen a nők körében. A korábbi és jelenlegi nyugdíj és gazdasági, fenntarthatósági modellek abból indulnak, indultak ki, hogy továbbra is folyamatosan nőni fog az (inaktív) nyugdíjasok száma, aránya, ez pedig egyre jobban negatívan megváltoztathatja az eltartottsági rátát. (2018-ban az EU28-ban a várható élettartam 81 év volt, ami 2002-höz képest hozzávetőlegesen három évnnyi emelkedést jelent (Eurostat, 2018).

A demográfiai hanyatlás Európában tehát nem csupán kockázat, hanem valóság: még a legmagasabb termékenységi rátával rendelkező országok körében sincs meg a 2,1-es reprodukciós ráta –

az már más kérdés, hogy az abortuszok nélkül nagyon másmilyen lenne az összkép. (Ráadásul a korai szűrések és a méhen belüli orvosi beavatkozások hatékonyságának javulásával a fogyatékossgal élő magzatokat célzó abortuszok száma is csökkenhet hosszabb távon.)

A migrációval és menekültkérdéssel kapcsolatos európai viták középpontjában az áll, hogy számos nyugat-európai fővárosban úgy gondolják, hogy a jelenlegi és a következő, generációk alatt biztosan csökken az EU népessége, ezért szükség van a bevándorló háttérű népesség növelésére, amennyiben az európai polgárok továbbra sem vállalnak több gyermeket. Vajon miért gondolják ezt? Ennek oka prózai: Nyugaton már 1960-as évek óta folyamatosan csökkent a természetes népszaporulat és 2016-ban már egyenesen mínuszba is fordult, míg ezzel párhuzamosan nőtt az EU aktív korú népessége (Eurostat, 2018), elsősorban az EU tagállamainak kisebb részét érintő, volt gyarmattartó országokba irányuló és a korábbi gyarmatokról érkező és olcsó, elsősorban az iparban, illetve alacsonyabb képzettséget igénylő szolgáltató szektorokban elhelyezkedni képes munkaerő képében. (Megjegyzés: 1985 óta minden évben többségben voltak a bevándorlók a kivándorlókhoz képest).

Mindezzel párhuzamosan a nyugati középosztály helyzete is válságosabbá vált, hiszen a mostani nyugat-európai fiataloknak – a McKinsey elemzése szerint – egyre kevesebb esélyük van egy olyan életszínvonalra, amilyen most a szüleiknek van, s ez szintén befolyásolja a gyermekvállalási kedvet, hiszen a fejlett gazdaságokban élő polgárok 65-70 százaléka olyan háztartásokban él, ahol 2005 és 2014 között a jövedelem stagnált, vagy éppenséggel csökkent (McKinsey Global Institute, 2016). Az ilyen helyzetben lévő családok (háztartások) aránya durván megnőtt az azt megelőző időszakhoz (1993–2005) képest, hiszen akkor az arányuk bőven 10% alatt volt. Ráadásul, a Brookings Institute előrejelzése szerint 2030-ra csak az európai és az észak-amerikai középosztály mérete nem fog nagyságrendileg változni, míg az ázsiai térségben meg fog duplázódni a középosztálybeliek száma, elérve akár a három és fél milliárdos létszámot, ami a többszöröse lesz az EU és USA középosztálybeliek számának (Kharas, 2017).

A demográfiai és eltartottsági rátákkal kapcsolatos egyre pesszimistább előrejelzések ott tévedhetnek, hogy sem a kutatók, sem a történészek, sem pedig a döntéshozók egyáltalán nincsenek tisztában az öregedő társadalom hosszú távú hatásaival, hiszen az emberiség még sosem találkozott egy olyan folyamattal, ahol egyszerre volt jelen az öregedés és a termelékenység növekedése egyre hosszabb várható élettartam mellett a felfoghatatlanul gyorsan fejlődő egészségügyi technológiák mellett. (Ez utóbbiról a következő fejezetben szólok.) Ez az új demográfiai és termelékenységi folyamat teljesen át fogja alakítani a Nyugat és fejlett országok gazdasági és társadalmi szerkezetét is, amely jelenleg még beláthatatlan következményekkel járhat.

2. A termelékenységi szingularitásról

Úgy tűnik, hogy egyre nehezebb eligazodni a különböző trendeken és folyamatokon, mert a Nemzetközi Valutalap szerint a fejlett gazdaságok elöregedésének jelenlegi ellensúlyozására jelentős növekedésre lenne szükség a bevándorlók számában (Portfolio, 2016). Eközben erősen kérdéses, hogy a robotika eddigi (az iparban és a mezőgazdaságban zajló) és várható fejleményei alapján ez mennyiben megalapozott. Ma gyakorlatilag konszenzus látszik a közgazdászok körében a negyedik ipari forradalom jelentőségéről, bár kérdéses, hogy valóban ipari forradalomról beszélhetünk-e, hiszen elsősorban nem az ipari szektor, hanem a tudásalapú termelés és szolgáltatói szektor fog robbanásszerűen növekedni. Az egyik legjelentősebb think tank, a Tractica 2019-es előrejelzése szerint 2025-re a mesterséges intelligenciát fejlesztő szoftverágazat piaca a 2018-as 9,5 milliárd dollárról 2025-re közel 120 milliárd dollárra fog nőni (Tractica, 2019).

Az ipar 4.0-nak is nevezett technológia területén ma Kína jár élen a teljesen automatizált gyárak (autóipar, elektronikai gyártás) vonatkozásában, ami egy 80 milliárdos piaci értéket képviselő szektor. Nem véletlenül Kína, Dél-Korea és Japán állt az élére ennek folyamatnak: a csökkenő, idősödő népessége mellett ezek az országok tartják a robotikát és a mesterséges intelligenciát a várható munkaerőhiány kezelésének egyik legfontosabb eszközének. Az ipar 4.0 automata gyárak várható öt éves növekedési üteme 6-7%-os, a robotizációé 14%, míg az ipari szoftvereké akár 30%-os is lehet. (Citi GPS, 2019.)

Mindezek a folyamatok miért fontosak? Az EU globális versenyképessége folyamatosan csökken az 1990-es évek óta, méghozzá úgy, hogy az EU és az USA közötti GDP/fő különbség egyenesen 50%-kal nőtt az USA javára. Az Európai Beruházási Bank 2018-os jelentése szerint a kutatás-fejlesztés terén nemhogy javult, hanem még romlott is a mérleg: 2005 és 2015 között nőtt ugyan az erre a területre fordított forrás nagysága, de lényegében az összes versenytárs (Dél-Korea, Japán, USA, Kína) lehaladta az EU-t. (EIB, 2018.) A bejegyzett szabadalmak tekintetében pedig Kína egymaga magasabb – még ha minőségileg akár meg is kérdőjelezhető – értékkel rendelkezik, mint az Egyesült Államok, az Európai Unió és Japán együttvéve. Sőt, a kínai egyetemek egyértelműen erősödnek a nemzetközi listákon (a Pekinger Egyetem már egyenesen előzi az Oxfordi Egyetemet is). (Nature, 2019) Ami az automatizáció további fejlődését, mértékét és ütemét illeti, a McKinsey 2017. májusi elemzése szerint a digitális gazdaságra történő átállásnak még csak a kezdetén vagyunk, hiszen az USA-ban legfeljebb 20%-osnak tekinthető a digitalizáció általános szintje a potenciális lehetőségekhez képest, míg ez az arány az EU-ban még alacsonyabb: 12%. (McKinsey Global Institute, 2017)

Ha ismét visszaillesztünk a múltba egy kicsit, akkor a Financial Times 2015-ös díjnyertes szerzőjét, Martin Ford-ot érdemes figyelni, aki a *The rise of the Robots* című könyvében bemutatta, hogy az 1960-as évektől kezdve az USA-ban minden egyes évtizedben összességében folyamatosan csökkent az új munkahelyek aránya úgy, hogy a 2000-es évekre már zéró munkahely keletkezett (Ford, 2015).

Ezzel némileg ellentétes folyamatra hívta rá a figyelmet a McKinsey, ugyanis a termelékenység 1850 és 1910 között évente 0,3 százalékkal nőtt, 2015 és 2060 között pedig évente akár másfél százalékkal is nőhet – immáron a szolgáltatói szektort is beleértve. Ez gyakorlatilag 300-400 %-os növekedési potenciált jelenthet az első ipari forradalomhoz képest. (Manyika-Chui et al, 2017). Ez annak függvényében érdekes, hogy a fejlett világban az Oxfordi Egyetem és a Citi közös, átfogó elemzése szerint az USA-ban 1984 és 2014 között éppenséggel a közepes végzettségűek (azaz az úgynevezett „rutin kognitív ill. rutin kétféle munkások”) iránti kereslet csappant meg a legnagyobb mértékben. Ráadásul a legfejlettebb gazdaságokban a termelékenység éves növekedési üteme folyamatosan csökkent 1965 óta. (Ez részben meg is magyarázza, hogy a legfejlettebb országokban a bevándorlást miért is tekintik alapfeltételnek a további gazdasági növekedés érdekében.) (Benedikt–Osborne et al, 2016.)

Az ezredforduló óta valami megváltozott: 2008 óta a hagyományos szolgáltatói és termelői szektor termelékenysége is drámaian romlott, olyannyira, hogy az OECD szerint 2001–2010 között a legproduktívabb és leginnovatívabb szolgáltatások 50 százalékkal javították a termelékenységüket, míg a hagyományos versenytársaik már csak a 2000 előtti értékeket (növekedést) tudták biztosítani. Sőt, a World Economic Forum (WEF) 2018-as előrejelzése szerint már 2022-re a termelésben az élő munkaerő munkaidő-szükséglet hozzávetőleg 60%-ára fog esni és 2025-re a robotok és a mesterséges intelligencia fogják a munkaidő 52%-át „ledolgozni” a munkahelyeken. A WEF elemzése szerint bár 75 millió munkahely fog megszűnni a világon, 130 milliónál is több fog létrejönni 2022-re. (World Economic Forum, 2018) (A kérdés inkább az, hogy lesz-e megfelelő képzettségű és (tovább)képezhető munkaerő – erről bővebben később.)

A McKinsey korábban említett, a jövő munkahelyeivel foglalkozó elemzése szerint (Manyika-Chui et al, 2017) az Amerikai Egyesült Államokban az ott lévő munkahelyek – a varrógépkezelőtől az összeszerelő munkásokig – mindössze öt százaléka kerülhet teljesen kiváltásra. A munkahelyek további 60 százalékánál hozzávetőlegesen minden harmadik állás részben automatizálható lesz, azaz gyakorlatilag minden második munkahelynek legfeljebb a 70 százaléka maradhat meg. Az automatizáláskor nem elsősorban a meglévő munkahelyek megszűnése, hanem az újakhoz szükséges, megfelelően képzett munkaerő hiánya válhat a legégetőbb problémává a munkanélkülivé váló, átképzésbe egyre kevésbé bevonható, elavuló tudással rendelkezők mellett. A PwC ugyanabban az évben, 2017 márciusában kiadott kitekintője alapján az Egyesült Királyságban 2030-ra a mostani „átlagos” (közepes végzettségű) dolgozók több mint 50 százalékának a munkahelye kerülhet automatizálásra, míg az alacsony (19 százalék) és a magasabb (30 százalék) végzettségűek munkahelyei nagyobb biztonságban lehetnek. (PwC, 2017)

A Brookings Institute friss, 2019 végi elemzése (Muro–Whiton–Maxim, 2019) azt vizsgálta, hogy a mesterséges intelligencia széles körű alkalmazása a munkaerőpiacra milyen hatást fog gyakorolni. Az elemzésükben összehasonlították a mesterséges intelligenciához kapcsolódó szabadalmakat az egyes munkakörök (kompetenciák) leírásaival. Az elemzés érdekes megállapításokra jutott: az un. fehérgalléros munkakörökben és magasabb tudást igénylő termelési ágazatban dolgozók immáron nagyobb mértékben vannak kitéve az automatizációnak, mint korábban gondolták a szakértők. Érdekes mód a leginkább kitett ágazatnak ma már a mezőgazdaságot és a gépipart tartják, míg a legkevésbé pedig az oktatás és a vendéglátás lehet veszélyben. (A mezőgazdaság újabb technológiai forradalma várhatóan Afrikában fog jelentős változásokat hozni, mint ahogy erre korábban, négy éve rámutattam. (Lovászy–Páczay–Zara, 2016.)) Ezekből adódóan a férfiakat, a középkorúakat, valamint a fehér és az ázsiai-amerikai munkásokat érintheti legnagyobb mértékben a mesterséges intelligencia további terjedése az Egyesült Államokban. Amikor a területi megoszlást vizsgálták, úgy látták, hogy a vidéki kisebb közösségeket kevésbé érinti majd a mesterséges intelligencia egyre szélesebb körű alkalmazása, mint a nagyobb városi térségeket. Vannak olyan elemzések, hogy az USA-ban megindult egy visszavándorlási folyamat a nagyobb városokból a vidéki térségekbe, részben a dráguló városi megélhetés, illetve a vidéki, technológiai beruházásokon alapuló korszerűbb, egészségesebb, valamint stresszmentesebb életforma egyre vonzóbb aspektusai miatt (Porter–Gates, 2019).

Magyarország vonatkozásában a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet legfrissebb (2019/3) elemzése alapján hozzávetőleg 200 szakma van ma Magyarországon, amely már meglévő technológiák bevezetésével teljesen vagy részlegesen kiváltható lenne. Foglalkoztatottsági adatok alapján ezen szakmák nagy részben, vagy teljes egészében történő automatizálása az összes magyarországi foglalkoztatott mintegy 20 százalékát is érintheti. (MKIK, 2019.)

Ennek ellenére a genfi The Graduate Institute Geneva kutatóintézet vezető kutatója, Richard Baldwin úgy véli (Baldwin, 2019), hogy a technológiai váltás lassabban fog bekövetkezni, mint ahogy becsülik, mert az egyre újabb technológiák nemcsak egyre összetettebbek és bonyolultabbak, hanem a kezelésükhöz jóval képzettebb szakembergárda szükséges. Gregory Clarknak, a Kaliforniai Egyetem az Economist hasábjain megjelent elemzése arra mutatott rá, hogy az első ipari forradalom óta a magasabb képzettségű, szakmai tudással rendelkező munkások és a képzetlen munkások bérei közti különbség folyamatosan esett, ami elérte a 30 százaléknyi csökkenést (felzárkózást) is. (Ez megmagyarázza részben azt is, hogy ma már egy buszvezető miért kereshet akár többet, mint egy egyetemi oktató.) Az adatok azt is mutatják, hogy az 1960-as évektől kezdve Nyugaton egy kisebb javulás is volt tapasztalható a képzettek tekintetében. Ennek oka alapvetően az volt, hogy a nyugati vállalatok kiszervezték a szakképzetlenebb, természetben dolgozók által betöltött munkahelyeket Ázsiába és a harmadik világba, és ennek követ-

keztében a nyugati „központokban” megnőtt a tudás értéke, ami felhajtotta a magasabban képzettek bérét is. Ha visszatekintünk a történelemre, akkor Clark szerint a „képzetlen” munkások aránya is jelentősen megnőtt az iparosodás alatt Angliában a gépesítés terjedésével: 20 százalékról közel 40 százalékra emelkedett 1700 és 1850 között. (Economist, 2017.)

Így nem teljesen elrugaszkodott érvelés az, hogy arányaiban nem még több hagyományos egyetem végzett fiatalra lesz szükség, hanem valami egészen másra: olyan (fiatal)emberekre lesz szükség, akik képesek folyamatos önképzéssel szimbiózisban együtt dolgozni egy (egyre) fejlettebb és önállóbb mesterséges intelligenciával az individualizálható, egyre kisebb sorozatban gyártott termékek és szolgáltatások előállítására és nyújtására érdekében. Ezt a jelenséget úgy jellemezném, hogy az egyre okosabb technológia segítségével és egy sokkal erősebb alap- és középfokú oktatási rendszerre, társadalmi környezetre és attitűdre is szükség lesz, ahol a folyamatos innováció és alkalmazkodás, valamint az élethosszig tartó tanulás révén gyakorlatilag mindenhez érteni kell egy "picit" a filozófiától kezdve a fizikáig és a kémiáig. Ezzel párhuzamosan a felsőoktatásnak gyakorlatiasabb tudósok kinevelésére kell alkalmasabbnak lennie. Azaz a jövőben egyre inkább „poszt-renaisszansz polihisztorokra” lesz szükség, akik a korábbi manufaktúrák tulajdonosainak (tőkéseinek) helyébe lépve a bémunkásokat helyettesítő mesterséges intelligenciával irányított robotokkal (co-botokkal, azaz az emberrel együttműködő, újabb generációs robotokkal) termelhetnek és nyújthatnak egyénre szabott szolgáltatásokat és termékeket. (Lovász, 2017.)

3. A technológiai szingularitásról

Mindezek alapján, megítélésem szerint, a korábbi ipari forradalmaktól eltérően a legújabb, negyediknek aposztrofált ipari forradalom valójában valami egészen másról fog szólni: az ember és a mesterséges intelligencián alapuló technológia szimbiózisát fogja jelenteni. Ennek első hulláma már itt van köztünk: a testen hordott, mesterséges intelligencia asszisztensekkel megerősített okos eszközök, illetve az egyre intelligensebb implantátumok, valamint az öregedési folyamatokat egyre inkább hátráltató (megfordító?) biotechnológia változtathatja meg az ember termelékenységét. (Az okos asszisztensek eljövételét már érzi a munkaerőpiac: egyre kisebb a kereslet a képzetlenebb titkársági-titkárnői munkaerőre is, ahogy ez látszik az amerikai adatokon is – (Feintzeig, 2020).) Ez majd fel fogja vetni azt is, hogy vajon mennyiben lehet beszélni az adott ember termelékenységéről, különösen akkor, ha a munkahelyeken egyre önállóbb és intelligensebb robotok jelennek meg, csökkentve az élő munkaerő időráfordítását. Hogy miért?

A Bain Company elemzőház által 2018-ban készített átfogó előrejelzése alapján a robotika óriási változásokon fog átmenni, további elképesztő változásokat generálva. Az úgynevezett cobotok ára 2015-höz képest akár 40%-kal is csökkenhet. Ha pedig az átlagos órabér költséget nézzük, akkor ugyan Kínában a munkaerő még versenyképesebb a cobotokhoz képest, de Németországban és Franciaországban már 10-szeres különbség. Annak ellenére, hogy Kínában még mindig jobban megéri élő munkaerőt foglalkoztatni a cobotokhoz képest, 2010 és 2016 között már ott is egyre gyorsulóbb ütemben térültek meg az ipari robotokba történő beruházások (5,3 évről 1,5 évre csökkent a megtérülési idő). Ha pedig az amerikai gazdaságot nézzük, akkor 2015 és 2030 között várhatóan átlagosan 30%-kal növelhető a munkaerő termelékenysége az egyre fejlettebb technológiának köszönhetően. Ez azt jelenti, hogy például az ipar területén ez a mutató 55%-os lehet, míg az egészségügy és szociális ellátások terén is akár 18%-os termelékenységnövekedés képzelhető el. A Bain szakértői szerint így egyszerre kettős nyomás alá kerül a világgazdaság. Egyrészt 2015 és 2030 között az idősödés miatt 55 millió ember fog hiányozni a munkaerőpiacról, amit elméletileg az 1995-2015 közötti időszakban mért termelékenység 54%-os emelésével lehetne ellensúlyozni. Az átalakulás nagyságrendjét úgy érzékeltették, hogy az amerikai mező-

gazdaság 1900-1940 között tapasztalt átalakulását vették alapul: ekkor 40 év alatt a munkahelyek közel 40%-a megszűnt. 2020 után a következő 10-20 évben a munkahelyek 20-25%-a fog teljesen átalakulni, megszűnni. Csak összevetésképpen: gyárbezárásoktól hangos években, 1970 és 1990 között a munkahelyek „mindössze” 13%-a alakult át. (Bain Co, 2018.) Ennek – különösen egy „túl gyors”, kontrollálatlan átalakulás esetén – természetesen van politikai kockázata is, hiszen jelenleg éppenséggel a legtöbb embert foglalkoztató ágazatok (logisztika, közúti fuvarozás, tömegközlekedés) lesznek érintettek a legdivatosabb technológiák, például az önvezető autók és kamionok várható elterjedésekor, hiszen csak az Egyesült Államokban 1.7 millió teherautó- és kamionsofőr van (McKinsey, 2018).

Richard Foster, a Yale Egyetem professzora szerint a munkaidő-csökkenés és a legújabb munkaszervezési technológiák mellett látni kell azt is, hogy mindezek a folyamatok egy olyan időszakban bontakoznak ki, amikor az USA-ban a vezető cégek (S&P 500 index) átlagos élettartama folyamatosan és drámaian csökkent az elmúlt egy évszázad alatt, méghozzá 67-ről 15 évre. (Anthony et al, 2018). Ezt a megállapítást egy 2016-os, a KPMG és a Harvard elemzői által készített átfogó kutatás is megerősítette: a csúcstechnikának pár évtizede közel húsz év kellett ahhoz, hogy a kis- és középvállalkozások szintjén is alkalmazzák, ma már elegendő csupán kettő-öt év. (KPMG-Harvard Business, 2018.) Sőt, a mindenkori USA elnök részére jelentéseket készítő, jövőkutató think-tank, a National Intelligence Council elemzése szerint 2030 után az lesz a legnagyobb kérdés, hogy a munkaerő milyen körülményekkel fog szembesülni egy olyan gazdasági környezetben, ahol a legfejlettebb országok dinamikus növekedésének elhanyagolható esélye lesz és a robotika a jelenlegi ütemben bővül (National Intelligence Council, 2012).

Ezzel szemben Ázsiában, mint említettem, más utakon járnak. Abe Shinzo japán kormányfő 2016 végén bejelentette, hogy a robotika és a Társadalom 5.0 vízió lesz az egyik legfontosabb válasz a demográfiai problémákra (akár közel egyharmaddal is csökkenhet a japán népesség belátható időn belül). A 2015-ben elfogadott "Új Robot Stratégia" (New Robot Strategy, 2015) alapján a mezőgazdaságtól és az élelmiszeripartól kezdve az egészségügyi szolgáltatásokig támogatott kutatásokat és fejlesztéseket hajtanak végre, ami alapján 2020 végéig mintegy 20 milliárd dolláros beruházást szeretnének ösztönözni ezen a téren. Erre egy külön régiót, Kanagawa körzetét jelölték ki egy úgy nevezett *Nemzeti Stratégiai Robotikai Speciális Zóna* révén. Itt a jövő szociális és egészségügyi "munkásait" fogják legyártani, közel 400.000 hiányzó ápolói munkakör betöltésére.

Mindezekre tekintettel, meggyőződésem szerint, bármennyit is fejlődjön a technológia és a robotika, keresletre és egyben fizetőképes utánpótlásra, azaz fogyasztókra mindig szükség lesz egy fenntartható gazdasági modell működtetése érdekében. Ennek keretében érdemes lenne azt megvizsgálni, hogy egy (humanoid) robotokkal is működő társadalomban vajon mégis ki minősülne fogyasztónak, illetve az embereket helyettesítő robotok szükségletei (karbantartása) – hasonlóan mondjuk a munkaerőnek nem minősülő gyermekek ruházatához – egyben fogyasztói keresletként is értelmezhetőek-e, tartósan növelve a GDP-t. Másképpen fogalmazva: vajon a robotok, azaz a „mesterséges emberek” a csökkenő, illetve a 2,1-es termékenységi ráta mellett stagnáló emberi népesség mellett statisztikailag befolyásolhatják-e a demográfiai átalakulás változóját a GDP és a termelékenység vonatkozásában? A kérdés talán még korainak tűnik, azonban a jelenlegi, 2025-ig terjedő előrejelzések szerint az újabb robotok akár 30%-kal is növelhetik az egyes iparágak termelékenységét, közel mintegy 20%-kal csökkentve a munkaerő-költségeket, elsősorban az USA-ban, Kínában és Németországban. Mindez egy olyan világgazdasági környezetben valósul meg, ahol a vezető ázsiai országok (Kína, Korea és Japán) ötször annyi robotot gyártottak a közelmúltban, mint a vezető EU-s tagállamok (Németország, Olaszország, Franciaország) együttvéve.

Ha pedig a jövőbe tekintünk, a mesterséges intelligencia fejlődése mind a jog- és cselekvőképesség, mind pedig a termelékenység fogalmát is átértékelheti. Érdekes kérdés az is, hogy – némileg leegyszerűsítve – a jövőben egy kifejlett, megfelelő (esetleg öntanulásra alkalmas) mesterséges idegrendszerrel (neurális hálózattal) rendelkező mesterséges intelligencia eléri-e majd az ókori rabszolgák státuszát, ideértve a jogügyleti képességet is. Ez – ahogy már több írásomban (pl. Lovász, 2017b) is rámutattam korábban – lényegében a mesterséges személy eljövételét jelentheti a természetes és jogi személy után. (Az értékpapír tőzsdéken már jogügyleti, azaz szerződéskötési képességgel rendelkeznek az algoritmusok és az ügyletek többségét már ezek a programok kötik a *The Economist* szerint. A tőzsdei cégek beszámolóit az Európai Értékpapír-piaci Hatóság által kidolgozott módszertana alapján a robotok számára is értelmezhetővé kellett tenni 2020 január 1-étől az EU-ban is. (Portfolio, 2019.)

Végezetül, szintén egyre inkább időszerű jogi kérdésekké válnak a robotok által okozott károk és az ezzel összefüggő, felelősségi és biztosítási kérdések is, mint ahogy Zara Orsolya az Európai Jogban (Robo sapiens, avagy személy lesz-e a robot?) erre közel négy éve rámutatott: *„A felelősség kérdése annál nehezebb, minél nagyobb autonómiát élvez a robot, hiszen minél inkább képes önállóságra, annál kevésbé tekinthető egyszerű eszköznek egy ember kezében”* (Zara, 2016).

4. Szingularitások szingularitása következnek?

A nemek terén is komoly változás érzékelhető: egyre több országban, egyre több nő szerez diplomát, mint férfi és az úgynevezett „reál” diplomások körében is nő a hölgyek aránya. A magyar felsőoktatásban ma már több nő tanul, mint férfi: a tanuló nők kb. 54 százalékos aránya megfelel a nyugat-európai átlagnak. A 2016-os adatok szerint a doktori képzésben már több nő szerzett tudományos fokozatot, mint férfi. A mesterfokozat tekintetében a nemek közötti különbség ma már egészen nyilvánvaló: tízezernél is több nő szerez diplomát Magyarországon, mint férfi és 2016-ban több nő szerzett doktori fokozatot, mint férfi. (Eurostat, 2016). (A nők munkaerő-piaci pozíciója – aktivitási rátája – javult, míg a férfiaké romlott az OECD országok tekintetében 1960 és 2015 között (ILO, 2019).)

A Bank of England friss, illetve a Zürichi Egyetem tavaly novemberében publikált kutatásai arra mutatnak rá, hogy a soft skillnek nevezett készségek egyre fontosabbá válnak, ami a képzett nők munkaerőpiaci helyzetének erősödését hozza. Az USA-ban az 1980-as évektől kezdve egyértelmű a trend: a férfiak pozíciója romlott, míg a nőké jelentősen javult a jól fizetett állások tekintetében. Ez azt is jelentheti – Sarah O’Connor, a *Financial Times* elemzője szerint –, hogy a „robotbiztos”, illetve a kevésbé automatizálható (és vélhetően jobban fizető) munkaköröket a mesterséges intelligencia terjedésével egyre inkább nők fogják betölteni. (O’Connor, 2019.)

A nők után egy másik társadalmi csoport helyzete is érdekes lehet. Mark Zuckerberg a Facebook ura úgy fogalmazott korábban, hogy: *„a fiatalok egyszerűen okosabbak, mint mások”*, a legújabb kutatások ezt nem biztos, hogy alátámasztják: a középkorú emberek tekinthetők a legproduktívabb korcsoportnak, ugyanis a legdinamikusabban növekvő és sikeres start up-okat irányító vezetők átlagéletkora 45 év. Az is kiderült továbbá, hogy egy 50 éves alapítónak 30 éves vetélytársával szemben 1,8-szor nagyobb esélye van egy sikeres start-up alapítására. (Jones–Kim, 2018.) (Ez Magyarországon a V4-ek körében a legkevésbé igaz.)² Ez pedig azt jelenti, hogy a 20. században fontosnak tartott munkaerő-piaci értékek (gyorsaság, alkalmazkodóképesség, állóképesség, stb.), amelyek korábban elsősorban a fiataloknak voltak tulajdonítva, a mesterséges intelligencia és az egyre okosabb eszközöknek köszönhetően egyre kevésbé tűnnek prioritásnak.

² Európában – Görögország mellett – csak Magyarországra jellemző az, hogy az 55 év feletti nem indítanak startupot. Forrás: Statista (2016).

Némileg ez a tendencia tükröződhet vissza a fiatalok magasabb szintű munkanélküliségében is, ami általános jelenség az Európai Unióban is. Ráadásul a munkáltatók is kezdik felismerni, hogy a belső képzések megtérülése is egyre nagyobb mértékben a középkorúak esetében következik be, hiszen a családos emberek lojálisabbak a munkahelyeikhez, illetve meg van a rutinjuk is.

Ha a társadalmi változásokról beszélünk, akkor felmerül az a kérdés is, hogy mi történik akkor, ha számos, az idősödéssel összefüggő betegség, fogyatékoság, azaz számos testi funkció "kijavítható" lesz, mint ahogy ezt a bevezetésben érintettem? Miért fontos ez most? Nos, 2050-re az európai és az amerikai polgárok negyede-harmada a 65 évnél idősebb korcsoportba fog tartozni. A hosszabb várható élettartam miatt az emberek nemcsak tovább élnek, hanem életük egyre nagyobb részét tölthetik aktívabban és egészségesebben, átírva az eltartottsági rátával kapcsolatos várakozásokat is. Ez pedig már most egy új fejlesztési irányt is jelenthet: az orvosi rehabilitáció reneszánszát és a biotechnológia forradalmát, ami a fogyatékoság fogalmát és elméletét is megváltoztathatja. A modern (re)habilitációs és implantációs (beültetett eszközök) lehetőségeknek vagy nanoméretű megoldásoknak köszönhetően egy 2050-ben élő 70 éves ember talán jobb képességekkel és jobb fizikai, szellemi kondícióval fog rendelkezni, mint egy mai 40-es vagy 50-es éveiben járó ember (Lovászy, 2017c).

Mindez megítélésem szerint meg fogja változtatni a jelenlegi demográfiai előrejelzéseket is, hiszen nemcsak az időhöz (korhoz) fűződő viszonyunk fog radikálisan megváltozni, hanem a saját gyerekeinkkel kapcsolatos elvárásaink (eltartottsági ráta) és kapcsolataink (aktivitás, munkaképesség) is. Ezért is látom úgy, hogy a magyar kormányzat által támogatott, a következő néhány évben a Nemzeti Agykutatási Programba közel hét milliárd forinttal történő beruházás egy komoly társadalmpolitikai, fejlesztéspolitikai cél, ugyanis a fejlett országokban előforduló betegségek mintegy harmadát adó agyi rendellenességek több kiadást emésztnek fel, mint a szív- és érrendszeri betegségek, a rák és a diabétesz költségei összesen. Ráadásul a biotechnológia önmagában is óriási üzlet: 2025-re várhatóan közel 800 milliárd dolláros piacot fog jelenteni. (Tavaly a teljes globális gyógyszeripar kb. 1200 milliárd dollárt ért. (Statista, 2020))

Ezen felül ezek a fejlemények át fogják alakítani az oktatási rendszereket, amelyben a lexikális tudásra való fókuszálás, ennek elsajátítása helyett az egyre intelligensebb technológiákon alapuló tudásmenedzsment lesz a fontosabb. Ugyanígy a fogyasztói szokásokat (egészségesebb étkezés) is el fogják sajátítani az emberek, hiszen az elhízás káros következményei egyre inkább össztársadalmi problémává fognak válni a növekvő egészségügyi költségek miatt. Ráadásul van olyan kutatási eredmény, miszerint a túlsúly és az elhízás jelentősen növeli a rák kockázatát is. (Bjørge et al, 2019). Végezetül, a párkapcsolatok terén is át fognak alakulni az értékek, szokások. A folyamatosan bővülő (pl. mesterséges megtermékenyítéssel kiegészülő) gyermekvállalási lehetőségek, illetve a nők képzettségi szintjüknek a növekedésével, valamint a munkaerő-piacon is tapasztalható pozíciójuk javulásának és az ebből fakadó nagyobb anyagi biztonságnak is köszönhetően egyre kevesebb lehet az abortusz is, amelynek csökkenő tendenciája már évek óta tart hazánkban is.

Hosszabb távon a fejlettebb társadalmakban megjelenő, úgymond *feljavított ember*, azaz „enhanced skills”-lel rendelkező munkaerő, más néven: *homo sapiens conrectus*, valamint az egyre intelligensebb háztartási megoldások (humanoid robotok?) egy olyan új fejlemény lesz, amire egyelőre nincs társadalmi és politikai válasz, hiszen ez lényegében a fogyatékosággal és a munkavállalókkal kapcsolatos eddigi, emberi jogi, termelékenységbeli és munkajogi aspektusokat kérdőjelezheti meg hosszabb távon, nem beszélve a robotika és a mesterséges intelligencia által kiváltott újabb termelékenységbeli forradalmakról. Az is nagy kérdés lesz, hogy egy (többé-kevésbé) humanoid robotokkal működő társadalomban pontosan ki minősülhetne munkaerőnek, fogyasztónak, illetve az embereket helyettesítő robotok szükségletei egyben fogyasztói ke-

resletként, így a kiszámítható gazdasági növekedés részeként jelenhetnek-e meg. Vajon ezek a „mesterséges emberek”, digitális rabszolgák a csökkenő, stagnáló, illetve az optimálisnak tekintett 2,1-es termékenységi rátát célba vevő demográfiai változás mellett statisztikailag kiegyensúlyozhatják-e a jelenlegi demográfiai csökkenés változóját a GDP és a termelékenység tekintetében, újraértékelve az eltartottsági rátával kapcsolatos eddigi tudásunkat, prognózisokat? Ráadásul a robotokhoz való viszony kontinensenként és civilizációnként (kultúránként) is eltér, amely újabb kérdéseket vethet fel – minden téren. (Lovászy, 2018.)

A jövő munkahelye és a munka jövője nemcsak másmilyen lesz: a jövő emberére és társadalmára rá sem fogunk ismerni.

Irodalomjegyzék:

Anthony, Sc. D. – Viguerie, S. P. – Schwartz, E. I. – Van Landeghem, J. (2018): Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating. Innosight. <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/>

Baldwin, R. (2019): Globalisation, automation and the history of work: Looking back to understand the future. Vox EU. <https://voxeu.org/content/globalisation-automation-and-history-work-looking-back-understand-future>

Belluck, P. (2017): In Breakthrough, Scientists Edit a Dangerous Mutation From Genes in Human Embryos. The New York Times, 08. 02. <https://www.nytimes.com/2017/08/02/science/gene-editing-human-embryos.html>

Bjørge, T. – Häggström, Ch. – Ghaderi, S. – Nagel, G. – Manjer, J. – Tretli, S. – Ulmer, H. – Harlid, S. – Rosendahl, A. H. – Lang, A. – Stattin, P. – Stocks, T. – Engeland, A. (2019): BMI and weight changes and risk of obesity-related cancers: a pooled European cohort study. International Journal of Epidemiology, Volume 48, Issue 6, December, pp 1872–1885. <https://academic.oup.com/ije/article-abstract/48/6/1872/5576152?redirectedFrom=fulltext>

Chottani, A. - Hastings, G. – Murnane, J. – Neuhaus, F. (2018): Distraction or disruption? Autonomous trucks gain ground in US logistics. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/distraction-or-disruption-autonomous-trucks-gain-ground-in-us-logistics>

Citi GPS (2019): Factory of the Future. Flexible, Digitalized and Sustainable. <https://ir.citi.com/lyJ1E1kZaAE6DHhxSA%2FXk2CaT9IJE2qlt3CMet1jXxFre%2Bp81EHDGvFkDebMMidpLkzph4yHHgT1BzL0BG7mKQ%3D%3D>

European Investment Bank (2018): Investment Report 2018/2019: retooling Europe's economy - Key findings. https://www.eib.org/attachments/efs/economic_investment_report_2018_key_findings_en.pdf

Eurostat (2016): Number of tertiary education students by level and sex. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Number_of_tertiary_education_students_by_level_and_sex_2016_\(thousands\)_ET18.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Number_of_tertiary_education_students_by_level_and_sex_2016_(thousands)_ET18.png)

Eurostat (2018): Life expectancy at birth by sex – years. https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=sdg_03_10&plugin=1

Feintzeig, R. (2020): The Vanishing Executive Assistant. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/the-vanishing-executive-assistant-11579323605?mod=mhp>

Ford, M. (2015): The rise of the robots Technology and the threat of mass unemployment. Oneworld Publications, pp. 42.

Frey, C. B. – Osborne, M. A. – Holmes, C. (2016): Technology at work v2.0. The Future Is Not What It Used to Be. Citi – Oxford Martin School. http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work_2.pdf

Harris, K.– Kimson, A. – Schwedel, A. (2018): Labor 2030: The Collision of Demographics, Automation and Inequality. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/labor-2030-the-collision-of-demographics-automation-and-inequality/>

International Labor Organization (2019): Future of Work – Centenary Initiative, 1 issue note series. TECHNOLOGICAL CHANGES AND WORK IN THE FUTURE: Making technology work for all. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_534201.pdf

- Jones, B. F. – Kim, J. D. (2018): Most successful entrepreneurs are older than you think. <http://theconversation.com/most-successful-entrepreneurs-are-older-than-you-think-95402>
- Kharas, H. (2017): The Unprecedented expansion of the global middle class. Global Economy and Development. Brookings Institution. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf?utm_source=mandiner&utm_medium=link&utm_campaign=mandiner_202001
- KPMG–Harvard Business (2018): Embracing Disruption with Innovation. Review. <http://kpmginfo.com/innovation/in3assets/EmbracingDisruptionWithInnovation.pdf>
- Kurzweil, R. (2013): A szingularitás küszöbén – Amikor az emberiség meghaladja a biológiát. Ad Astra, Budapest.
- Lovász László – Páczay György – Zara Orsolya (2016): Zöld forradalom - Avagy milyen jövőt hoznak az agrár robotok? Portfolio. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20161223/zold-forradalom-avagy-milyen-jovot-hoznak-az-agrar-robotok-241752>
- Lovász László (2017): Kikre nem lesz szükség a jövőben a robotok mellett? Portfolio. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20170721/kikre-nem-lesz-szukseg-a-jovoben-a-robotok-mellett-257013>
- Lovász László (2017b): A mesterséges intelligencia egyes kérdéseiről. Világgazdaság. <https://www.vg.hu/velemenymesterseges-intelligencia-egyekerdeseirol-532128/>
- Lovász László (2017c): What is My Disability Will not be Relevant in the Future?: On The Occasion of the 10th Anniversary of the United Nations CInvention on Persons with Disabilities. IEEE TECHNOLOGY AND SOCIETY MAGAZINE 36 : 1 pp. 16-17. , 2 p.
- Lovász László (2018): Homo Sapiens Conrectus - íme, a fejlesztett ember! Budapesti Corvinus Egyetem Társadalmi Jövőképesség Kutatóközpont. http://socialfutures.com/storage/uploads/Publications/Magyar/TJK_MT9_Lovasz.pdf
- Manyika, J. – Chui, M. – Miremadi, M. – Bughin, J. – George, K. – Willmott, P. – Dewhurst, M. (2017): Harnessing automation for a future that works. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>
- McKinsey Global Institute (2016): Poorer than their parents? Flat or falling incomes in advanced economies. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Poorer%20than%20their%20parents%20A%20new%20perspective%20on%20income%20inequality/MGI-Poorer-than-their-parents-Flat-or-falling-incomes-in-advanced-economies-Executive-summary>
- McKinsey Global Institute (2017): Technology, jobs and the future of work. [http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global Themes/Employment and Growth/Technology jobs and the future of work/MGI-Future-of-Work-Briefing-note-May-2017.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Employment%20and%20Growth/Technology%20jobs%20and%20the%20future%20of%20work/MGI-Future-of-Work-Briefing-note-May-2017.ashx)
- MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2019): A szakmák automatizálhatósága és az automatizáció lehetséges munkaerőpiaci hatásai Magyarországon. <https://gvi.hu/kutatas/587/a-szakmak-automatizalhatosaga-es-az-automatizacio-lehetseges-munkaeropiaci-hatasai-magyarorszagon>
- Muro, M. – Whiton, J. – Maxim, R. (2019): What jobs are affected by AI? Better-paid, better-educated workers face the most exposure. <https://www.brookings.edu/research/what-jobs-are-affected-by-ai-better-paid-better-educated-workers-face-the-most-exposure/>
- National Intelligence Council (2012): Global Trends 2030: Alternative Worlds. <https://www.dni.gov/index.php/who-we-are/organizations/mission-integration/nic/nic-related-menus/nic-related-content/global-trends-2030>
- Nature (2019): The top 10 academic institutions in 2018: <https://www.nature.com/articles/d41586-019-01923-y>
- O'Connor, S. (2019): The robot-proof skills that give women an edge in the age of AI. Financial Times. <https://www.ft.com/content/06afd24a-2dfb-11e9-ba00-0251022932c8>
- Porter, E. – Gates, G. (2019): Why Workers Without College Degrees Are Fleeing Big Cities. The New York Times. <https://www.nytimes.com/interactive/2019/05/21/business/economy/migration-big-cities.html>
- Portfolio (2016): Sokkoló számok érkeztek: emberek milliói tűnnek el Magyarországon. http://www.portfolio.hu/gazdasag/nyugdijrendszer/sokkolo_szamok_erkeztek_emberek_millioi_tunnek_el_magyarorszagon.232467.html

Portfolio (2019): Robotok vizsgálhatják a jövőben a tőzsdei beszámolókat.

https://www.portfolio.hu/gazdasag/20190916/robotok-vizsgalhatjak-a-jovoben-a-tozsdei-beszamolokat-400985?utm_source=mandiner&utm_medium=link&utm_campaign=mandiner_202001

PwC (2017): Will robots steal our jobs? The potential impact of automation on the UK and other major economies. UK Economic Outlook. <https://www.pwc.co.uk/economic-services/ukeo/pwcukeo-section-4-automation-march-2017-v2.pdf>

Rosling, H. – Rosling, O. – Rosling R. A. (2019). Factfulness (Illustrated), Sceptre.

Statista (2016): Startups in Europe, p.6.

<https://www.statista.com/download/MTU4MTUxNDI4OSMjMTg1NDk3OCMjNTYwOTMjIzEjI3BkZiMjU3R1ZHk=>

Statista (2019a): Total number of CRISPR patent applications worldwide per year from 1984 to 2018.

<https://www.statista.com/statistics/975117/total-number-of-crispr-patent-applications-worldwide/>

Statista (2020): Revenue of the worldwide pharmaceutical market from 2001 to 2018.

<https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/>

The Economist (2017): What history says about inequality and technology. The Economist.

<https://www.economist.com/finance-and-economics/2017/06/17/what-history-says-about-inequality-and-technology>

The Economist (2019): The stockmarket is now run by computers, algorithms and passive managers. The

Economist. https://www.economist.com/briefing/2019/10/05/the-stockmarket-is-now-run-by-computers-algorithms-and-passive-managers?utm_source=mandiner&utm_medium=link&utm_campaign=mandiner_202001

managers?utm_source=mandiner&utm_medium=link&utm_campaign=mandiner_202001

The Headquarters for Japan's Economic Revitalization (2015): New Robot Strategy. Japan's Robot

Strategy. https://www.meti.go.jp/english/press/2015/pdf/0123_01b.pdf

Tractica (2019): Artificial Intelligence Market Forecasts. <https://www.tractica.com/research/artificial-intelligence-market-forecasts/>

UN (2019): World: Total Population. World Population Prospects 2019. Probabilistic Projections:

<https://population.un.org/wpp/Graphs/Probabilistic/POP/TOT/900>

UNdata (2019): World Population Prospects: The 2019 Revision. UNdata.

<http://data.un.org/Data.aspx?d=PopDiv&f=variableID%3A54>

World Economic Forum (2018): The Future of Jobs Report 2018.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Zara Orsolya (2016): Robo sapiens, avagy személy lesz-e a robot?, Európai Jog, 2. szám.

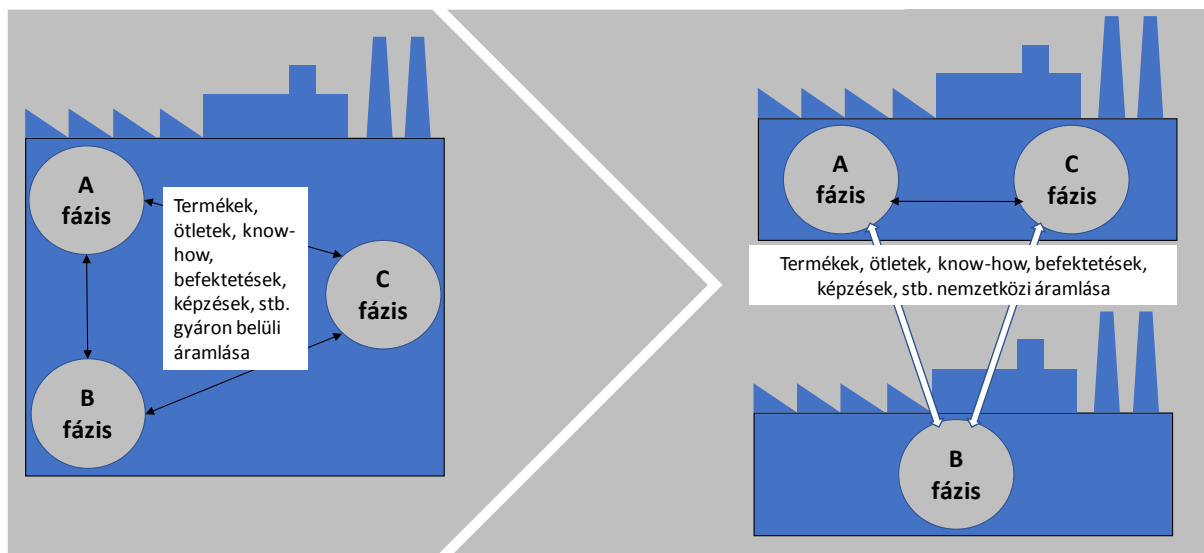
BODA GYÖRGY

MOSOLYGÖRBE: CSAPDA VAGY LEHETŐSÉG?

Magyarországon – mint a világ számos országában – az ellátási lánc elején (upstream fázis) és végén (downstream fázis) a termelésnek lényegesen magasabb a hozzáadott érték tartalma, mint a gyártásé (manufacturing). Ugyanakkor a magyar hozzáadott érték zömét a gyártási ágazatok termelik. Ha a gyártásban nincs különösebb hazai kiválóság, akkor ez a termelési struktúra a GDP potenciális növekedését lassítja. Ezt vagy az upstream és downstream ágazatok súlyának növelésével, vagy egy gyártási kiválósággal lehet ellensúlyozni. Ez azonban feltételezi egy lényegesen fejlettebb munkaerő- és tőkeállomány kialakítását.

1990-et követően a világgazdaság fejlődése jelentősen átalakult. A korábbi 1820-1990-es időszakban az ipari forradalom a legfejlettebb országok³ termelő egységeiben bontakozott ki egy nemzetközileg általánossá váló szabadkereskedelem mellett (lásd az 1. ábra bal oldalát). A munkamegosztás fejlődése ebben a megújulásban a termelési folyamatot szegmentálta. Alapvetően három szakaszra bontotta föl: a gyártást előkészítő **upstream** tevékenységekre (A fázis), a **gyártási** tevékenységekre (B fázis) és a gyártás eredményét értékesítő **downstream** tevékenységekre (C fázis). A termelési folyamat ezen felbontása jelentős hatékonyságnövekedést hozott, amennyiben szétválasztotta az eltérő tartalmú fejlesztő és értékesítő tevékenységeket a gyártási tevékenységtől és lehetővé tette a specializálódást ezekre az eltérő jellegű tevékenységekre.

1. ÁBRA: A GLOBALIZÁCIÓ KITELJESEDÉSÉNEK BALDWIN⁴ FÉLE MODELLJE



1990-et követően az egymás közötti verseny arra kényszerítette a fejlett országokat, hogy a gyártási tevékenységeket az olcsóbb bérű országokba kiszervezzék. Aki ezt megtette, növelni

Boda György egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem.

³ Ezek az úgy nevezett G7-es országok és még néhány fejlett kis ország. G7 országok: USA, Kanada, Japán, Németország, Nagy Britannia, Franciaország, Olaszország.

⁴ Richard Baldwin: The Great Convergence, Information Technology and the New Globalization, 2016.

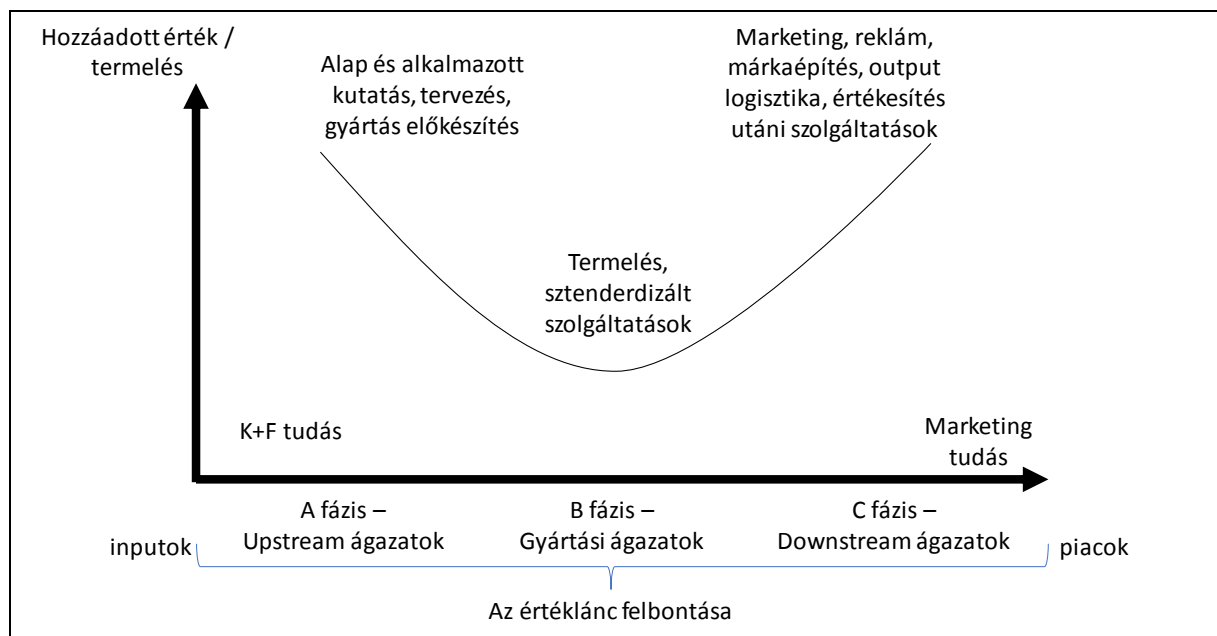
tudta a versenyképességét, mert a bérköltségek csökkentésével a gyártási szakaszban lecsökkentette a költségeit (lásd az 1. ábra jobb oldalát).

Ez a folyamat csak véletlenül esett egybe a kelet-európai rendszerváltással. A világ jóval több országára terjedt ki, az úgy nevezett I6⁵ országokra és még néhány kisebb országra. Rendkívül komoly hiba lenne, ha azt a folyamatot a kelet-európai országok a saját önfejlődésük eredményének tekintenék. Valóban Kelet-Európa ekkor egy óriási külső lehetőséget kapott, amelyet a világ jelentős része nem kapott meg. A lehetőség hasonló az 1500-as évek gazdasági átalakulásához, amikor Kelet-Európának felajánlották az agrár beszállítói szerepkört, melyet Nyugat-Európa az iparosításra való koncentrálás miatt szervezett ki.⁶

A folyamat eredményeként a világgazdaság országokra összpontosuló fejlődése az országok felletti ellátási láncokra koncentrálódott, melynek fejlesztési és értékesítési részét a fejlett országok tartják a kezükben, gyártási része pedig néhány fejlődő országban van. Akik ebből a folyamatból kimaradtak, nem tudnak számottevő növekedést felmutatni. Legfeljebb a fejlett országok és a gyártási tevékenységet kibontakoztató országok növekedésének tovagyűrűző multiplikatőr hatásából tudnak profitálni.

Ugyanez a folyamat a fejlett és a fejlődő országok gazdasági szerkezetét is jelentősen átalakította. A fejlett országokban a gyártás súlya csökkenni kezdett, a fejlesztés érdemi részét biztosító upstream és downstream tevékenységek súlya pedig megnőtt. Ezzel szemben a fejlődő országokban – és köztük a V4 országokban - a gyártási tevékenységek súlya nőtt meg. A gazdasági szerkezet ezen változása jelentősen kihatott a jövedelem termelési viszonyokra. Mivel a fejlesztési és értékesítési tevékenységek során magasabb hozzáadott értéket lehet elérni, kialakult az úgy nevezett **mosolygörbe**, a smiley curve (2. ábra).

2. ÁBRA: A MOSOLYGÖRBE⁷



⁵ I6, vagy hat legnagyobb iparosodó ország: Kína, Korea, India, Lengyelország, Indonézia, Malajzia.

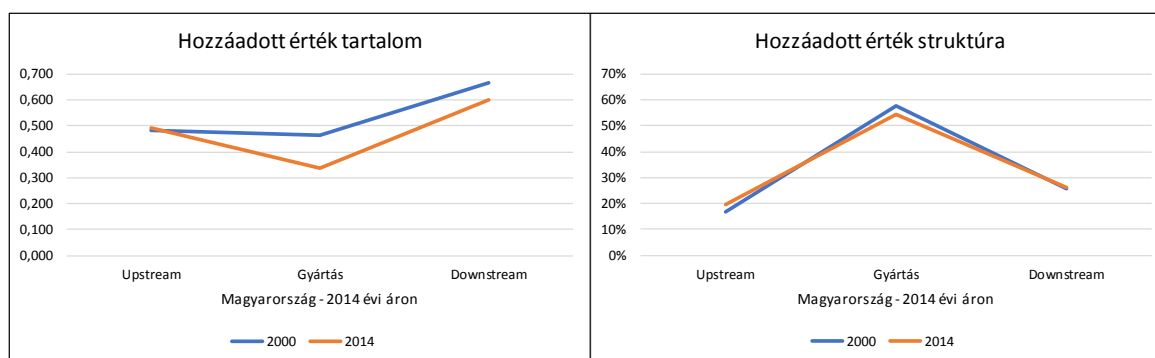
⁶ Erről a folyamatról lásd részletesen Acemoglou és Robinsont és Szűcs Jenőt.

⁷ Sematizált ábra Rungi, Armando - Del Prete, Davide „The “Smile Curve”: where Value is Added along Supply Chains” című 2017-es tanulmánya alapján, melyet a világ 44 legjelentősebb gazdasággal rendelkező országára, köztük a visegrádi országokra is számszerűsítettük. A görbe jellegzetes alakja az országok többségénél kialakult.

A mosolygörbében megjelenő törvényszerűségek alapján jelentős hozzáadott értékre csak ott lehet szert tenni, ahol 1) jelentős a gyártást előkészítő upstream tevékenységek súlya, 2) jelentős a gyártás eredményét értékesítő downstream tevékenységek súlya, illetve 3) nagyon magas a kiszervezett gyártási volumen. Mivel a fejlődő országoknak jelentős fejlesztési kapacitásaik nincsenek, illetve a gyártás eredményeinek terítése sincs a kezükben, valamint a hozzájuk kihelyezett gyártási volumen döntően a kiszervező országoktól függ, nagyon korlátozottak a lehetőségeik a jövedelemtermelő képesség megváltoztatására. Ezt a függő helyzetet nevezzük **közepes jövedelmi csapdának**⁸, melynek lényege az **alacsonyabb hozzáadott érték termelő képesség és a korlátozott lehetőségek annak megváltoztatására**. Az alacsonyabb hozzáadott érték termelő képesség az ábrán egyértelmű, a korlátozott változtatási lehetőségek okait azonban keresni kell.

A mosolygörbét számszerűsítettük (lásd a 3. ábrát). Az ábrán nem csak a mosolygörbét láthatjuk, hanem a mögötte a hozzáadott érték termelés kialakult struktúráját is. A csapda jellegre utal, hogy a hozzáadott érték legjelentősebb részét a legalacsonyabb hozzáadott érték tartalmú ágazatokban termeljük. Mivel itt két jellegzetes alakot kaptunk, ezeket ikonokkal is azonosíthatjuk. A hozzáadott érték tartalom görbék „V” alakúak, míg a hozzáadott érték struktúra görbék „Δ” alakúak. Ezeknek az ikonoknak a későbbiek során fontos szerepe lesz.

3. ÁBRA: A TERMELÉS HOZZÁADOTT ÉRTÉK TARTALMA ÉS A HOZZÁADOTT ÉRTÉK TERMELÉS STRUKTÚRÁJA



A jövedelmi csapda tényét vitatók közül többen a jövedelmi csapda definícióját a gazdasági mutatók alakulásából kívánják levezetni, ami véleményem szerint nem vezethet eredményre. Ha egy oroszánt befognak a fajfenntartás érdekében és a továbbiakban az állatrezervátumokban minden lehetséges ellátást megkap, akkor az oroszlán „mutatói” – az elfogyasztott hús mennyisége, súlyának gyarapodása, utódainak száma, pszichikai állapota stb. – semmit sem fognak elárulni a csapda helyzetéről, noha csapdában van. Ha egy fiatal embernek egy maffia a háttérből karriert és gazdasági felemelkedést biztosít annak érdekében, hogy később megkérje az árát, akkor a fiatal ember jövedelmi mutatóiból ugyancsak nem következtethetünk a csapda helyzetére. Éppen ellenkezőleg. Ezekben az esetekben a mutatók a csapda helyzet tényét elfedik⁹. A csapda helyzet lényege, hogy a csapdába került objektumnak csökken a mozgásszabadsága, vagy a lehetősége a saját helyzetének meghatározására, ellenőrzésére, és más – esetenként hátrányos – következményeket is el kell fogadnia. Ezt pedig csak az objektum helyzetének logikai elemzéséből lehet levezetni.

⁸ Erről a fogalomról egyre többen beszélnek, de nem mindig ugyanazt értik rajta. Ezért adtuk meg a meg a saját definíciónkat.

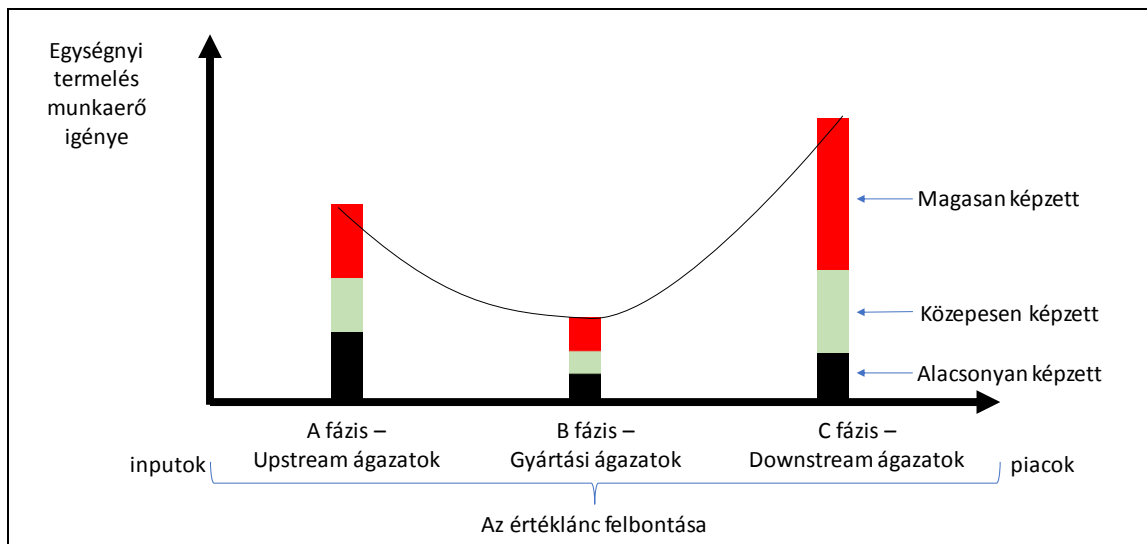
⁹ Például a kelet-európai duális gazdaságok magas növekedési mutatói nagyon is alkalmasak csapda helyzetük elleplezésére.

A világgazdaság 1820 és 1990 közötti folyamatait a gyarmati függőség, majd annak átalakuló lazább, de jelentős részben újratermelődő függőségi rendszere jellemezte. 1990 után ez a függőségi rendszer új formákat öltött. Tartalma nem azonos a gyarmati rendszer függőségi viszonyai-
val és olyan nagy országok esetében, mint Kína és India már egy meglehetősen kölcsönös függőségi rendszerre alakul. A kelet-európai országok esetében azonban ez a függőségi rendszer egy-
irányú. Kelet-Európa gazdaságai a fejlett országoktól függő gazdaságok (Dependent Market Economies). Viszonyuk egy egyértelmű centrum-periféria viszony.¹⁰

A függő helyzet ténye független attól, hogy a függő helyzetet kialakítók, illetve a függő helyzetbe kerülőknek mi a szándéka. A legnagyobb szerelem alapján köttetett házasságból is alakulhatnak ki csapda helyzetek és függő helyzetekben is lehetséges eredményes fejlődés (pl. a kiegyezés kori Magyarország esetében). Mivel a függő helyzetek jövőbeli tartalma előre nem látható, feltá-
rásuk mindig fontos elemzési feladat. A mosolygörbe felveti a kérdést, hogy a fejlődő országok-
nak milyen tevékenységekre kell koncentrálniuk. Nyilvánvaló, hogy a magasabb hozzáadott ér-
ték tartalmú ágazatokban kell előre törni, hogy a közepes jövedelmi csapdából kiszabadulhassan-
nak. Ennek azonban feltételei vannak.

A három ágazatcsoport közül a gyártás igényli fajlagosan a legkevesebb munkaerőt a legkevésbé
minőségi összetételben.¹¹ Az upstream tevékenységek egységnyi munkaigénye a kétszerese a
gyártás munkaerőigényének hasonló minőségi összetételben. A downstream tevékenységek
munkaerőigénye a gyártásénak háromszorosa és minőségibb az összetétele. A mosolygörbe te-
hát nem csak a hozzáadott érték tartalomban, hanem az emberi erőforrás igényességen is kiala-
kult (lásd a 4. ábrát). Különösen igaz ez az emberi erőforrás igényesség minőségi elemeire. Ezek
a munkaerőigény fajlagosok az időben csökkennek, de nagyságrendjeik egymáshoz képest nem
változnak. Az upstream és downstream ágazatok magasabb hozzáadott értéktartalma egyben
magasabb munkaigény tartalmat is jelent.

4. ÁBRA: A TERMELÉS MUNKAERŐIGÉNYE AZ ALACSONY, KÖZEPES ÉS MAGAS KÉPZETT FOGLALKOZÁSI KATEGÓRIÁKBÓL¹²



¹⁰ Evvel kapcsolatban lásd a kapitalizmus variációk irodalmát a Hall - Soskice, Nölke és Vligenthart tanulmányok alapján.

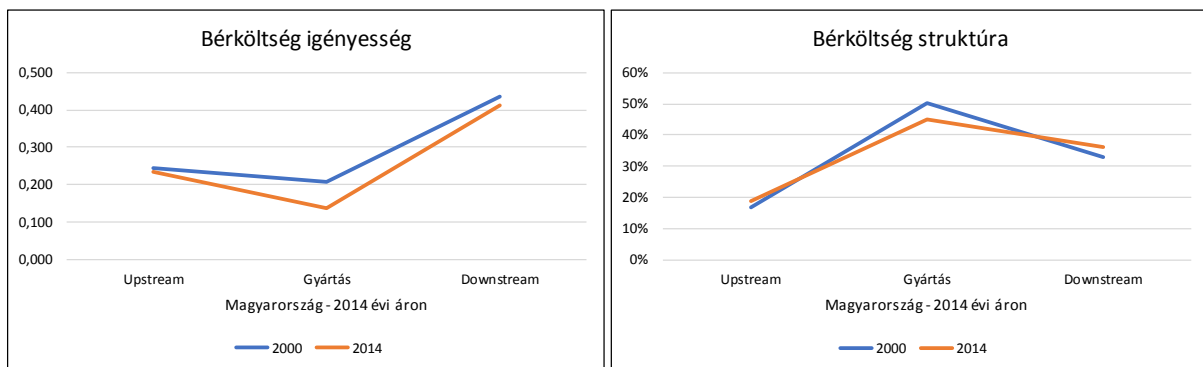
¹¹ Minőségibb a munkaerő összetétele, ha nagyobb a magasan képzettek aránya.

¹² Az ábra egy széleskörű input-output elemzéssel megalapozott munkaigényességi kutatás összefoglaló ábrája.

A fejlettebb országokban az upstream és downstream ágazatok súlyának növekedését többek között az tette lehetővé, hogy a kiszervezések cél országaiban rendelkezésre állt az olcsó, a gyártás színvonalához szükséges munkaerő. A gyártás felfutása azonban a fejlődő országok munkaerő állományának minőségét egyben konzerválta is, mert lecsökkentette a minőségi munkaerő-igényt.

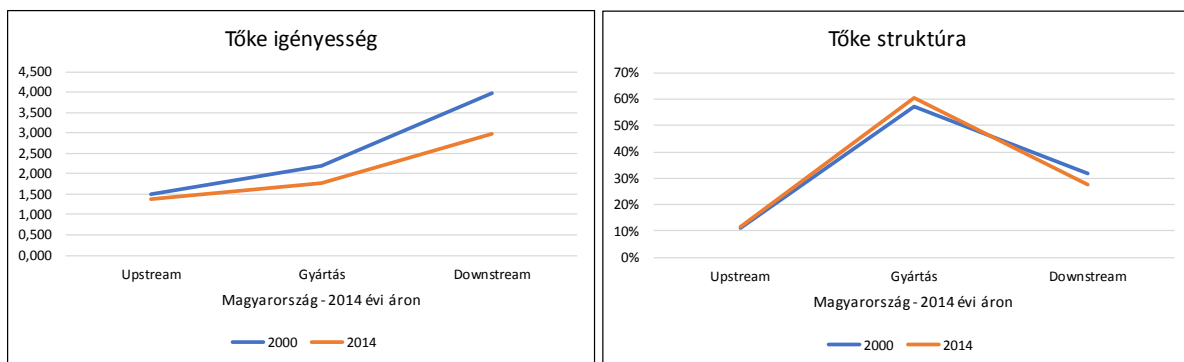
Az 5. ábrán azt mutatjuk be, hogy ezek a törvényszerűségek miként jelentkeznek a bérigényességben, illetve a bérstruktúrában. A bérigényesség felfogásomban egy minőségi tartalommal súlyozott létszám. Látható, hogy a bérigényességben ugyanazok a viszonyok alakultak ki, mint a hozzáadott érték tartalomban. A fajlagos bérigény a gyártásban a legalacsonyabb, miközben a gyártásban fizetjük ki a legtöbb bért. A legtöbb bér tehát azokba az ágazatokba áramlik, ahol a legalacsonyabb a hozzáadott érték termelés hányada. Ha mindezt ikonokkal akarjuk jelölni, akkor a bérigényesség alakja ugyanúgy „V” alakú, mint a hozzáadott érték tartalomé, illetve a bérstruktúra alakja ugyanúgy „^” alakú, mint a hozzáadott érték struktúra alakja.

5. ÁBRA: A TERMELÉS BÉRIGÉNYE ÉS A BÉRKÖLTSÉGEK SZERKEZETE



A 3-5. ábrákon látható „V” alakú igényességi görbék egyben jelzik a közepes jövedelmi csapdából való kitörés nehézségeit is. Ha egy ország el kíván mozdulni upstream, vagy downstream irányba, akkor lényegesen minőségibb, azaz drágább munkaerőre van szüksége. Az egységnyi termelés tőkeigény ábrája nem „V” alakú, hanem egy egyenesen felfelé emelkedő „/” jel alakú vonal. (6. ábra)

6. ÁBRA: A TERMELÉS TŐKEIGÉNYE ÉS A TŐKEÁLLOMÁNY SZERKEZETE

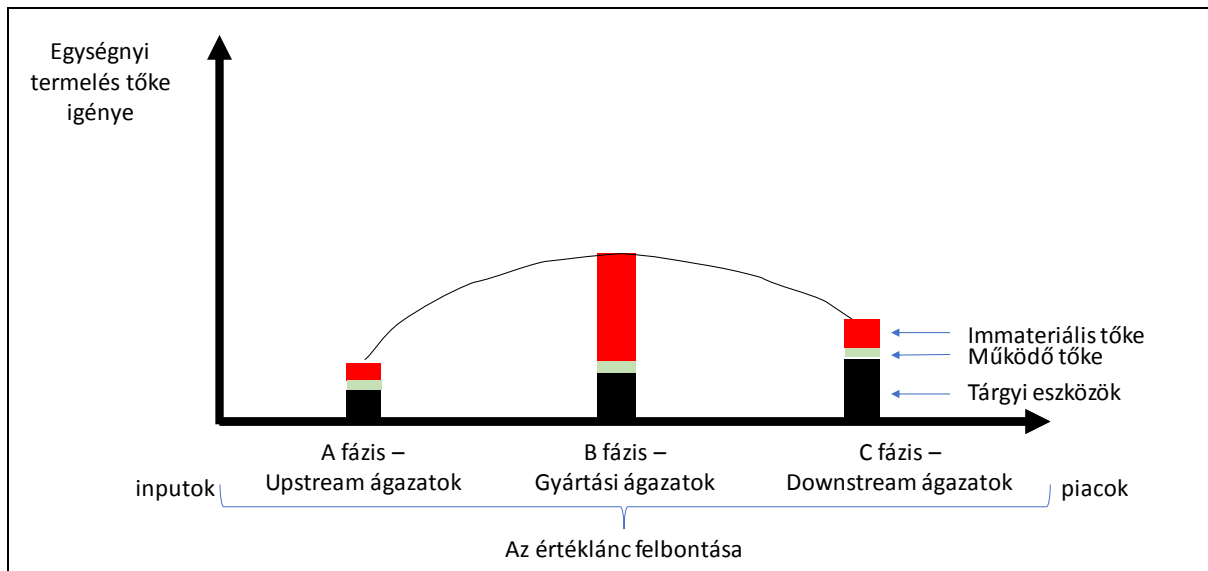


Számos megfontolás miatt a tőkeigényességi görbe alakjában kételkedem, mert a 6. ábrán látható „/” vonal csak a látható, úgy nevezett tangible, vagy materializálódó tőkét tartalmazza. Tudjuk viszont, hogy a Magyarországon tevékenykedő külföldi vállalatok alapvetően a gyártásba jöttek be.¹³ Döntően ide hozták be az anyagi és immateriális tőkéjüket. Ha ezzel számolunk, akkor nagy

¹³ A külföldi tőke 80 százaléka a feldolgozó iparba, a kereskedelembe és az informatikai szolgáltatásokba jött be, melyek az alkalmazott upstream-gyártási-downstream besorolásunk szerint gyártási ágazatok.

valószínűséggel a tőkeigényességi görbe egy "Λ" alakú görbe lesz, ahogy a 7. ábrán láthatjuk. A tőkestruktúra alakja azonban minden bizonnyal a valóságot tükrözi. A tőkestruktúrában a "Λ" alakot a külföldi tőke lényegében felerősítette.

7. ÁBRA: EGYSÉGNYI TERMELÉS TÁRGYI ESZKÖZ, MŰKÖDŐ TŐKE ÉS IMMATERIÁLIS ESZKÖZIGÉNYE¹⁴



Az anyagi és immateriális tőke megkülönböztetése nagyon fontos a közepes jövedelmi csapda elkerülése szempontjából. A multinacionális vállalatok magyarországi beruházási tevékenysége ugyanis nem korlátozódik csupán a fizikális tőkejavak behozatalára. A fizikai tőkejavakban ma-gukban is jelentős tudástőke áramlik be, de még nagyobb tudástőke rakódik rájuk ügyféltőke és szervezeti tőke formájában.¹⁵ Ez utóbbi kettőt jelöli az immateriális tőke fogalom.

Önmagában nem elegendő, ha rendelkezésre áll a magasabb minőségű munkaerő-állomány. Az általa hordozandó tudástőkét ugyanis ki kell fejleszteni és amint ezt a 7. ábra láttatja, ez a hazai upstream és downstream ágazatcsoportokban még nem alakult ki. Ha tehát valaki elindul upstream és downstream irányba, a növekvő létszámkiadások és növekvő tőkekiadásokon túl tudástőke korlátokba is ütközik, ugyanis ezt nem lehet úgy kölcsön kérni, mint a tárgyeszköz állományt megfinanszírozó tőkét. Azokban az ágazatcsoportokban, amelyekben nem áll rendelkezésre a megfelelő immateriális tőke, nagyon nehéz az újonnan belépőknek a számottevő növekedés.

Ahol a munkaerő stock fejlesztését elhanyagolják, ott gyakorlatilag az upstream, vagy downstream ágazatok gyorsabb fejlesztésének stratégiáit kizárják. Megfordítva: ahol nincs minőségi munkaerő, ott csak a gyártás a választható irány és ez az egyik fontos oka annak, hogy miért szorulnak sokan a gyártásba. 44 ország 2000 és 2015 közötti fejlődése egyértelműen azt mutatja, hogy a fejlődő és köztük a kelet-európai országokban ez utóbbi történik (lásd az 1. táblázatot).

¹⁴ A 7. ábrán nem csak a hagyományos tőkeigényességi mutatókat jelenítettük meg. Az egységnyi termeléshez szükséges **tárgyeszköz állományon** túl számszerűsítettük az egyéb, a számvitelben kimutatott eszközállományt **működő tőke** néven, illetve a számvitelben nem kimutatott jelentős tőkeállományt **immateriális tőke** néven. A legutóbbi meghatározása az igen jelentős módszertani fejlesztés ellenére még csak kísérleti jellegű.

¹⁵ Ezzel kapcsolatban lásd Boda-Virág-nak a Közgazdasági Szemle 2010/10-es számában publikált termelési függvényét.

1. TÁBLÁZAT: AZ IGÉNYESSÉGI MUTATÓK ÉS A STRUKTÚRA MUTATÓK A VILÁG LEGFONTOSABB 43 ORSZÁGÁBAN

	Ikon	Mosoly-görbe (hozzáadott érték tartalom)	Bér-igényesség	Tőke igényesség	Hozzáadott érték struktúra	Bérlétségsztruktúra	Tőke struktúra
43 vizsgált ország esetében	V	30	34	25	1	2	7
	/	12	9	12	11	15	22
	Л				2	3	0
	Λ	1	0	6	27	21	14
	\	0	0	0	2	2	0
25 fejlett ország esetében	V	18	21	17	1	2	5
	/	7	4	6	11	13	16
	Л				2	2	0
	Λ	0	0	2	11	8	4
	\	0	0	0	0	0	0
18 fejlődő ország esetében	V	12	13	8	0	0	2
	/	5	5	6	0	2	6
	Л				0	1	0
	Λ	1	0	4	16	13	10
	\	0	0	0	2	2	0
Magyarország		V	V	/	Λ	Λ	Λ
USA		V	V	/	/	/	/
Németo.		V	V	V	Λ	Λ	/
Svédó.		V	V	Λ	Λ	Λ	Λ
Austria		V	V	V	Л	Λ	/
Cseho.		V	V	Λ	Λ	/	Λ
Szlovákia		V	V	V	Λ	Λ	Λ
Lengyelo.		/	V	V	Λ	Λ	/
Kína		V	V	Λ	\	\	Λ

Megjegyzés: A „Λ” alakú struktúráknak van egy kedvezőbb változata, az „Л” alakú struktúra, melyben a gyártás és az upstream részarány nagyon hasonló, azaz a gyártás nem annyira kiugróan magas, mint a „Λ” struktúrában.

Tanulmányom címe kizárja a mosolygörbe egyoldalú értelmezését. Nem azt mondja, hogy a közepes jövedelmi csapdából, mely egyenlő a gyártásba való beszorulással, csak az upstream, illetve a downstream ágazatok gyorsabb fejlesztésével lehet kitörni. Számos fejlett országban léteznek a mosolygörbének megfelelő jövedelmezőségi viszonyok, és ennek ellenére a gyártásra fókuszálnak.

Kell-e egyáltalán kitörni ebből a csapdából? Ki tud-e törni egy olyan kis ország, mint Magyarország? Ezekre a kérdésekre csak egy válasz adható: **ki kell törni**. Ha ezt elmulasztjuk, a függőségi helyzet felerősödik és ennek számos negatív következménye lehet. A kitörésnek azonban mind a három irányát végig kell gondolni, mert ha a gyártásban vannak komparatív előnyök, akkor éppen az itt felmutatott kiválóság jelentheti a megszabadulást a csapda helyzettől. Azt viszont ténylegesen fel kell deríteni, hogy miként lehet valaki a gyártási ágazatokra való koncentráció mellett is ura a helyzetének, azaz hogyan lehet a gyártási komparatív előnyök kihasználásával megme-

nekülni a közepes jövedelmi csapdától. További kutatásaim ezen ismérvek feltárására irányulnak.

Az 1500-as években elfogadtuk az agrárbeszállító felajánlott lehetőségét, de ezt a kelet-európai társadalmak nem arra használták, hogy a fejlődés főáramába illeszkedjenek, hanem a fejlesztéseket elmulasztva a feudalizmus konzerválását választották (második jobbágyság¹⁶). Alárendelődésük a térség hatalmi viszonyainak meg is erősödött. A modernizáció elmulasztásának legijesztőbb következménye szerencsére nem nálunk következett be, hanem Lengyelországban, melyet egyszerűen levettek a térképről. A mai integrációs viszonyok között kevésbé a nemzeti függetlenség elvesztése a fő veszély, hanem inkább a dél-amerikanizálódás. Mivel Dél Amerikában a kapitalizmus nem tudja megoldani a társadalmi problémákat, állandó az éles kilengés az eredménytelen baloldali és jobb oldali diktatúrák között. Ennek eredménye az alárendelődés újratermelődése.

Ez a csapdahelyzet komoly veszélyeket jelent a digitalizáció korában. A digitalizáció hatása a globális ellátási láncokra bizonytalan és lehetnek a folyamatnak negatív kimenetelű forgatókönyvei. Ha a fejlődés azon elemei kerülnek túlsúlyba, melyek a vevők, a fejlesztők, a gyártók és a szállítók közötti tranzakciós költségeket csökkentik, akkor az ellátási láncok megerősödhetnek, azonban, ha a technológiai fejlődés a re-shoring-ot, az anya nemzetek felé visszaáramló visszacszervezést (insourcing-ot) erősíti, az csökkenteni fogja az ellátási láncok szerepét és a fejlődő országok részvételét az ellátási láncokban.

A globalizációs folyamatba további fontos okok miatt sem szabad csak belesodródni, belekényszerülni. A jelenlegi globalizációs folyamatokra nem igaz az az állítás, hogy „a dagály minden hajót felemel”. A jelenlegi globalizációs folyamatok csak addig terjednek, amíg a kiszervezések a költségeket csökkentik. Minél távolabb van valaki a kiszervezőktől, minél nagyobb a hozzá való eljutás költsége, annál biztosabb, hogy nem ér el hozzá a dagály. A távolabbi partokra vetett hajókat tehát a dagály nem emeli fel. A V4 országok esetében ez meg is jelent a kiéleződő területi és társadalmi különbségekben. Ezt a tényt egyetlen fejlődő ország társadalmá sem nézheti közömbösen és megfelelő korrekciós politikákra van szükség.

Mivel a közepes jövedelmi csapdába nem teljesen önszántunkból szorulunk bele, kitörni sem könnyű belőle. Ez eddig nagyon kevés országnak sikerült. Az teljesen egyértelmű, hogy a kitörés nem egyszerű folyamat és áldozatok nélkül nem megy. Ezért nagyon alaposan végig kell gondolni a megvalósult kísérleteket és fel kell mérni a még lehetséges változatok feltételeit.

Irodalomjegyzék:

Acemoglu, D. – Robinson, J. (2013): Miért buknak el nemzetek? A hatalom, a jólét és a szegénység eredete. Budapest: HVG Kiadó. <https://doi.org/10.1556/Tarskut.32.2014.2.7>,

Antras, P. - Chor, D. (2013): Organizing the global value chain. *Econometrica*, Vol. 81, No. 6 (November, 2013), 2127–2204

Baldwin, Richard (2016): *The Great Convergence, Information Technology and the New Globalization*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Boda, György – Virág, Imre (2010): Ütemvakság. *Közgazdasági Szemle*, 2010/10.

Csath Magdolna (2019): Közepes jövedelmi csapda vagy fejlettségi csapda és a költségvetési hatások. *Pénzügyi Szemle*, 2019/1

Hall, P. A. – Soskice, D (2001): Varieties of Capitalism, The Institutional Foundations of Comparative Advantage? *World Politics* Vol. 61. No. 4. pp. pp. 670-702. <https://doi.org/10.1017/S0043887109990098>

¹⁶ Ismerjük a történelmi kísérleteket, melyek Engels második jobbágyság elméletét el kívánják jelentékteleníteni. Acemoglou és Robinson nyomán azonban jogosnak ítéljük ennek a fogalomnak a használatát.

Nölke, A. – ten Brink, T. – Claar, S. – May, C (2015): Domestic structures, foreign economic policies and global economic order: Implications from the rise of large emerging economies. *European Journal of International Relations* Vol. 21. No. 3. pp. 538-567. <https://doi.org/10.1177/1354066114553682>

Nölke, A. – Vliegenthart, A. (2001): Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics* Vol. 61. No. 4. pp. 670-702. <https://doi.org/10.1017/S0043887109990098>

Rungi, A. - Del Prete, D. (2017): The “Smile Curve”: where Value is Added along Supply Chains. ISSN 2279-6894, IMT Lucca EIC working paper series #05/2017, © IMT School for Advanced Studies Lucca, Piazza San Ponziano 6, 55100 Lucca.

Szűcs Jenő (1981): Vázlat Európa három történeti régiójáról. *Történelmi Szemle*, 3. sz. 313-359. o.

WTO at al. (2019): *Global-Value-Chain-Development-Report 2019. Technological Innovation, Supply Chain Trade and Workers in a Globalized World*; 2019 World Trade Organization

SZOLNOKI SZABOLCS – PAPP-VÁRY ÁRPÁD

A STARTUP NEMZET MUNKAERŐPIACI KIHÍVÁSAI ÉS LEHETSÉGES KIUTAK – SZAKEMBERHIÁNY AZ IZRAELI CSÚCSTECHNOLÓGIAI IPARÁGBAN

Az elmúlt időben tanulmányok sokasága jelent meg a robotizáció, a mesterséges intelligencia, és a munkafeladatok automatizálása témakörben. Az Oxford Economics kutatása szerint megközelítőleg 20 millió gyártási folyamatokban dolgozó munkavállaló állása szűnhet meg 2030-ig az ipari robotok térnyerése miatt – a teljes szektor globális állományának 8.5 százaléka. A technológia ugyanakkor nem csak a „robotolók” álláshelyeit veszélyezteti, hanem a robotok fejlesztői iránti dinamikusan bővülő keresletet is gerjeszti. Szerzők jelen tanulmányának elsődleges célja, hogy jó gyakorlatként mutassák be egy olyan ország munkaerőpiaci kihívásait és megoldási javaslatait, amelyet méltán neveznek a világ egyik innovációs szuperhatalmának, és mélyrehatóbb vizsgálat után meglepően sok hasonlóságot mutat hazánkkal. Dacára természeti -és társadalomföldrajzi adottságainak, geogazdasági és geopolitikai korlátainak és kockázatainak, Izrael kivételének több mint 50%-a high-tech ágazatokhoz kapcsolódik. A jelenlegi 280 000-es létszámon túl közel 17 000 fő mérnököt, programozót, és magasan képzett műszaki szakembert kell, hogy új munkaerőpiaci résztvevőként bevonjon, amennyiben el kívánja kerülni gazdasága növekedési ütemének mérséklődését – nem kizárólag, de nagymértékben a nemzeti, etnikai és vallási kisebbségek felzárkóztatása által.¹⁷

1. Bevezetés

Izraelben, a keskeny, de 424 kilométer hosszú országban a gazdaság szereplőinek eltérő éghajlati és domborzati viszonyokhoz kell alkalmazkodnia. A foglalkoztatók telephelyválasztását, ezáltal a foglalkoztatottak lakóhelyeit és koncentrációját is jelentősen befolyásolják a természetföldrajzi tényezők. Izrael területének közel 55 százaléka sivatag, amely területen a teljes népesség csupán 10 százaléka él. Az északi országrészt a mezőgazdasági termelés dominálja, a legsűrűbben lakott központi régióban a csúcstechnológiai-ágazat és a szolgáltatóipar, míg a gyéren lakott déli régióban, a sivatag határáig a termőterületeken részint a mezőgazdaság, azokon kívül pedig a hadsereg infrastruktúrája dominál.

Az ország nem rendelkezik stratégiai mélységgel, legkeskenyebb pontján 15 kilométer, míg maximális szélessége is csupán 114 kilométer. Gyakran élnek a „szigetország” jellemzéssel – elszigeteltségére, körülzártóságára utalva. Mivel a szomszéd és térségbeli országokkal egyáltalán nem, vagy csak korlátozottan tud kereskedni, emellett nyersanyagokban és ásványkincsekben szegény, kevés a művelhető területe, ezért gazdasága fejlesztésében tudatosan nem az ipari vagy feldolgozó tevékenységek kialakítását ösztönözte, hanem a magas hozzáadott értékű, kutatás-intenzív, exportálható termékek és szolgáltatások előállítását. A megtermelt javak kivételében szintén jelentős korlátozás a szárazföldi szállítmányozás rendkívül korlátolt jellege és a közelben

Szolnoki Szabolcs, PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem, tudományos és technológiai szakdiplomata – Tel-Aviv.

Papp-Váry Árpád, habilitált főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem,

¹⁷ A szerzők izraeli tanulmányútja szolgálta a primer információgyűjtést, az interjúkon és intézménylátogatásokon felül pedig a szakirodalom és egyéb releváns források feldolgozása alkotta az elemzés módját.

elérhető nagy, fizetőképes felvevőpiacok hiánya, ezért a légi, vízi és digitális szállításra kell összpontosítania. A világhálónak köszönhetően olyan alacsony erőforrás igényű, nagy hozamot ígérő, globális piacot megcélzó exporttermékek kerülhetnek azonnali értékesítésre, amelyek célba jutásához nem szükséges konténer, csomagolóanyag, bonyolult vám eljárások és biztosítások.

A fent említett korai felismerésnek és erőfeszítéseknek köszönhetően Izrael úttörőnek számít a technológiai innováció területén. Kivételes eredményeinek köszönhetően a kilencmilliós állam felépítette a „**Start-up nemzet**” országmárkát, amelynek elterjedéséhez egy éppen tíz éve publikált könyv járult legnagyobb mértékben hozzá. A több mint harminc nyelvre lefordított, Dan Senor és Saul Singer által jegyzett, magyar címén „Startra kész nemzet – Izrael gazdasági csodájának története” olyannyira nagy siker lett, hogy sokan emiatt, a könyvvel a kezükben látogatnak el az országba. A Szilícium-völgy után angolul „**Silicon-wadi**”-nak¹⁸ is hívott gazdaságban számos multinacionális vállalat hozott létre kutató-fejlesztő központot¹⁹, emellett itt a legmagasabb a világ népességszámra vetített kockázati tőke befektetési aránya, és az egy főre jutó kezdő vállalkozások száma. 2017-ben a teljes GDP 4.58%-át fordították K+F kiadásokra. Ez a ráfordítás látványosan megtérül a külkereskedelemben, amit jól mutat, hogy a 2017-es izraeli kivitel volumenének 47 százalékát a high-tech, további 32 százalékát pedig az úgynevezett medium high-tech ágazat tette ki.

Az ökoszisztéma legjelentősebb innovatív vállalkozásait tömörítő platformja, az ún. Startup Nation Finder honalapján 2019 decemberében 6429 aktív start-up-ot, 482 befektetőt, 254 fejlesztési központot, azaz inkubátort, 369 multinacionális vállalatot és 17 technológia- és tudáshasznosítást végző szervezetet listáz.

A K+F ágazat jelentőségét és szerepét Izrael az elsők között ismerte fel. Erről tanúskodik az 1965-ben felállított Vezető Tudós Hivatala (Chief Scientist's Bureau), majd az 1984-ben elfogadott ipari kutatás és fejlesztés ösztönzéséről szóló törvény.

Az ország az elmúlt években a korábbi „startup nation” brand-et a „**scale-up nation-re**” váltja fel, mivel egyre több az olyan technológiai vállalkozás, amely már túljutott a kezdeti fázison és fenntartható, növekedő céggé fejlődött. Az innováció fogalomtárában a scale-up olyan vállalkozás, amely mind foglalkoztatotti létszámában, mind piaci jelenlétében, mind pedig céljaiban eltér a feltörekvő, induló startup vállalkozásoktól. Ilyenek például a Wix, a MobilEye, vagy akár a nagymúltú, gépjármű-navigáció terén piacvezető magyar-izraeli Nav'n Go – NNG. Az ún. tech cégek alapítói között egyre nagyobb arányt képviselnek azok, akik fenntartható, jövedelmet termelő vállalkozást kívánnak építeni, nem pedig a klasszikus modellt követik, amelynek célja a projektek mielőbbi felfuttatása, majd értékesítése egy nagyvállalatnak, amely beépíti saját portfóliójába. Ez a fajta átalakulás a munkaerőpiacot is kihívások elé állítja, hiszen alacsonyabb intenzitású lesz a fluktuáció, a szakemberek nem rövidebb időszakokat töltenek egy-egy hirtelen felfuttatott, majd értékesített startupnál, hanem tartósan egy ún. scale-up lojális munkavállalóként dolgoznak.

A technológiai iparban dolgozók körülbelül 50%-a dolgozik startup cég alkalmazásában, míg további 50%-uk nagyvállalatok K+F központjaiban. A kutatók számában a legfrissebb elérhető adat 2012-ből származik: 1000 főre 17,427 kutató jutott, amely arányszámmal magasan az első lett Izrael az OECD országok között. Magyarország esetében ugyanabban az évben a mutató 5,991 volt, de az EU28 átlaga is jelentősen elmaradt 7,470 értékkel. Egyedül Finnország tudta megközelíteni (15,948) Izraelt, illetve Dánia ért el harmadikként kimagasló eredményt (14,486).

¹⁸ Jelentése magyarul: völgy.

¹⁹ A Start-Up Nation Central adatai szerint 2018-ban 320 multinacionális vállalat volt aktív az országban, amelyek közül 300 végzett K+F tevékenységet országszerte 360 irodában.

Az elmúlt négy év makrogazdasági mutatói folyamatos gazdasági növekedést és csökkenő munkanélküliségi rátát mutatnak, a közelmúlt deflációja után alacsony inflációval párosulva. A Start-Up Nation Central Finder Insights Series, The State of Israeli Ecosystem in 2018 című kiadványából kiderül, hogy a high-tech szektorba érkező befektetések összege meghaladta a 6 milliárd dollárt, az előző évi adatokhoz képest 15%-os növekedést létrehozva. 2018-ban azonban a dinamizmus kissé lelassult: 3,2% lett az IMF által korábban előre jelzett 3,6%-hoz képest. A munkanélküliségi ráta tartósan alacsony, bár szem előtt kell tartani, hogy az ortodox zsidó férfiak és az arab nők munkaerőpiaci részvételi aránya továbbra is csak megközelítőleg 30 százalékos értéket mutat.

A jó gazdasági mutatók azonban több strukturális problémát is takarnak: nagy szakadék tátong a startup szféra és a gazdaság többi szegmense, különösen a közsféra között. Az egyes társadalmi csoportok közötti jövedelmi és életszínvonal-béli olló is mind szélesebbre nyílik, ugyanakkor az innovációs ágazat is munkerőhiánnyal küzd. A Start-Up Nation Central Human Capital Survey Report 2018. című kiadványának adatai szerint 2018-ban a csúcstechnológiai iparágban a betöltetlen álláshelyek száma átlépte a 15.000-et úgy, hogy a magas hozzáadott értékű állásokban foglalkoztatottak összlétszáma mindösszesen 280.000²⁰.

A viszonylag alacsony lakosság számú államra a nem zsidó származásúak vonatkozásában szigorú bevándorláspolitikája jellemző²¹. A főként minimálbérért foglalkoztatott vendégmunkások többsége pedig elsősorban az alacsonyabb képzettséget igénylő, idős- és beteggondozás, mezőgazdaság, építőipar területén dolgozik.²²

Jogosan merülhet fel a kérdés arra vonatkozóan, hogy a kutatás-fejlesztés, innováció és csúcstechnológia iparágainak számára nélkülözhetetlen humán erőforrások miként termelhetőek ki, és hogyan képesek megújulni az ágazat dinamikus változásait követve.

2. Hosszú távú megoldási lehetőségek – az izraeli állampolgárok nagyobb arányú bevonása

Prof. Eugene Kandel, a Start-Up Nation Central, a világ vezető gazdasági szereplőit az izraeli innovátorokkal összekötő non-profit NGO vezetője is megfogalmazta az innovációs ágazat humán erőforrás-helyzetét bemutató Human Capital Survey Report 2018. című kiadványban, hogy az izraeli gazdaság növekedésének fő ösztönzője a tech-szektor lesz a következő évtizedben. Azonban a várt dinamizmus elérése nem lehetséges a fiatalok nagyobb arányának technológiai képzésbe való bevonása, a nők, az arabok és az ultra-ortodox zsidók bevonása nélkül.

Az OECD izraeli reformokról szóló legfrissebb jelentése is kiemelt helyen említi a gazdaság bővülését lassító körülmények között a hátrányos társadalmi helyzetű csoportok oktatásának és gazdasági aktivitásának nehézségeit.

²⁰ Az elmúlt években itt is jelentős bővülés zajlott le: 2013-ban 240.000-en dolgoztak a technológiai szektorban, míg 2017-re ez a szám 280.000-re nőtt.

²¹ Az jogosult „alijázni”, azaz hazatérni, új izraeli állampolgárrá válni, aki igazolni tudja, hogy legalább egy nagyszülője zsidó. Az ő folyamatos bevándorlásukat az állam alakulása óta ösztönzi, az új bevándorlók beilleszkedését többek között ingyenes nyelvkurzussal, lakhatási támogatással igyekeznek megkönnyíteni.

²² Az építőiparban és a mezőgazdaságban jellemzően Ciszjordániából érkező palesztinok és afrikai vendégmunkások dolgoznak, míg az idősgondozásban, betegápolásban a többség a Fülöp-szigetektől származik, de jelentős számban találunk Kelet-Európából érkezőket is.

2.1. Oktatási reformok, pályakezdők problémái

Az izraeli kormány 2292. számú határozatában 2017-ben célként jelölte meg a technológiával kapcsolatos területen tanulók számának 40%-kal történő növelését 2022-ig. Ez a lépés a Start-Up Nation Central elemzése szerint nagyon fontos mérföldkövet jelent, amelynek meghozatala már korábban is időszerű lett volna, azonban önmagában bizonyosan nem elegendő, mert a diákok magasabb száma nem vonja automatikusan maga után a technológiai ágazatba belépő végzett szakemberek számának növekedését.

Egyértelmű kihívás, hogy viszonylag magas a lemorzsolódás a képzések során. A statisztikák szerint (The Council for Higher Education of Israel, 2018.) a high-tech iparág számára releváns szakokon 2008-ban tanulányaikat megkezdő egyetemi hallgatók mindössze 60%-a végzett hat éven belül, továbbá végül csak 70%-uk szerzett olyan képesítést, amelyre valóban szüksége van az innovatív cégeknek. A Start-Up Nation Central elemzése szerint a lemorzsolódók hányadának csökkentésében mielőbb eredményeket kell elérni. Erre egyrészt a felvételinél történő alaposabb kiválasztási folyamat kidolgozása, másrészt a bekerülő hallgatók előrehaladásának ösztöndíjakkal, mentorálással történő segítése révén nyílhat lehetőség.

Az innovációs szektor szakemberhiányát súlyosbítja az is, hogy még a szakképesítésüket megszerző hallgatók is nehézségekkel kénytelenek szembesülni a tech-szektorba történő elhelyezkedési kísérleteik során. A Pénzügyminisztérium és a Munkaügyi Minisztérium felmérése (Mazuz, 2017) szerint a végzett szakemberek 75%-a helyezkedik el magas hozzáadott értéket előállító pozícióban a technológiai ágazatban. A többiek ugyan a technológiai szektorban helyezkednek el, ám nem technológiai jellegű álláshelyen, vagy az akadémiai, pénzügyi, katonai, ipari, kormányzati szektor „szippantja fel” őket.

A két faktor – azaz a képzés alatti lemorzsolódás és a nem megfelelő álláshelyen történő elhelyezkedés együttesen azt eredményezik, hogy 1000 első éves hallgatóból hat évvel később mindösszesen 525 végzett szakember köt ki a technológiai ágazatban.

A Start-Up Nation Center 2018-ban készült felmérése szerint a társaságok 59%-a alkalmazott pályakezdő gyakornokot. A felmérés adatai szerint minél nagyobb volt a gazdasági társaság, annál nyitottabb volt a fiatal, kezdő munkavállalókra. A gyakornokok beszokási ideje, mire valóban produktívá válnak, gyakorta akár hat hónap is lehet. A kisebb vállalatok nem rendelkeznek elegendő kapacitással ahhoz, hogy a képzésükbe, betanításukba megfelelő mennyiségű energiát fektessenek.

A felmérésben résztvevő foglalkoztatók 47%-a arról is nyilatkozott, hogy nem csak friss diplomásokat, hanem tanulókat is alkalmaz. Itt is megfigyelhető, hogy a kisebb cégek csak elvétve vesznek fel diákokat, míg a legnagyobbak vállalatok 90%-a von be aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkező gyakornokokat, akiknek közel 60%-a kap továbbfoglalkoztatási ajánlatot a diploma-szerzést követően.

2.2. Alijázott bevándorlók – Gvachim program

Izraelben a kezdetektől fogva hangsúlyos és az állam által kívánatos a zsidó lakosok bevándorlása. A XX. század elején még csak néhány tízezer zsidó élt az őshazában. 1948-ban, a függetlenség elnyerésekor 872.000 lakosa volt az államnak, ebből 716.700 zsidó, míg a legfrissebb 2019-es adatok szerint a 9.092.000 izraeli 74,2%-a, 6.774.000 zsidó származású.

A közvélekedéssel ellentétben az izraeli zsidó lakosság korántsem homogén tömeg. Egyrészt a vallásosság mentén az ultra-ortodoxoktól a teljesen világi, ateistáig terjed a paletta, másrészt kulturálisan is heterogének: a bevándorlók a világ szó szerint minden tájáról érkeztek, magukkal

hozva kultúrájukat, nyelvüket, vérmérsékletüket. Előfordul, hogy egy munkahelyen, de akár egy családban keveredik egymással például az orosz, az amerikai és jemeni kultúra, mentalitás.

1. TÁBLÁZAT: IZRAEL NÉPESSÉGÉNEK VALLÁSI HOVATARTOZÁSA 2019-BEN

zsidó (74%)	szekuláris (40%) (teljes népesség 30%-a) tradicionális – kevésbé vallásos (22%) (teljes népesség 16%-a) ultra-ortodox (16%) (teljes népesség 12%-a) tradicionális – vallásos (13%) (teljes népesség 10%-a) nemzeti vallásos (9%) (teljes népesség 7%-a)
arab (21%)	muszlim (83%) (teljes népesség 17%-a) keresztény (9%) (teljes népesség 2%-a) drúz (8%) (teljes népesség 2%-a)
egyéb (5%)	-

Saját szerkesztés, Izraeli Statisztikai Hivatal adatai alapján

Ez a kavalkád hetven évvel ezelőtt az állam alapítását követően is jelentős kihívást jelentett, de a bevándorlás, ezzel együtt pedig az újonnan érkezők folyamatos integrációja azóta is folyamatos feladatot jelent. A bevándorlást koordináló Zsidó Ügynökség legfrissebb elérhető adatai szerint 2018-ban 30.124 személy vándorolt be. 64%-uk a volt Szovjetunió területéről érkezett, közel négyezren Nyugat-Európából,²³ 3052-en az Egyesült Államokból, hozzávetőleg 500-an Afrikából és Óceániából, több mint 1500-an Latin-Amerikából, közel 400-an a Közel-Keletről.

Az újonnan érkezők többségének nem könnyű a beilleszkedés, már csak a nyelv elsajátítása miatt sem. A többség a kivándorlás után csak alacsonyabb státuszú munkahelyen képes elhelyezkedni, karrierjüket visszaveti az új élethelyzet. Ennek megakadályozására több program jött létre az elmúlt években.

Juan Taifeld a „**Gvahim**” elnevezésű program ügyvezető igazgatója és a stratégiai fejlesztésért és kormányzati kapcsolatokért felelős igazgató, Lea Elbaze a jelen cikk szerzőivel folytatott beszélgetésük során elmondták, hogy az országba érkező magasan képzett, frissen alijázott zsidó bevándorlók könnyen elvesznek a bürokrácia útvesztőjében és komoly problémát okoz számukra a nyelvismeret és kapcsolatok hiánya a munkaerőpiaci integrációs folyamat során. Az „olim” – új bevándorló és visszatérő állampolgároknak ezért egy „soft landinget”, azaz puha landolást elősegítő programot alakítottak ki és fejlesztenek folyamatosan. Ez alapvetően két célt szolgál – a szakmai tudásnak, végzettségnek és képességeknek megfelelő munkahely megtalálását, továbbá az önfoglalkoztatóvá, különösen a startup vállalkozóvá válást. Eddig több mint 3000 fő vett részt a Gvahim komplex képzési programjain, a jelentkezők átlagos életkora 32 év, több mint 60 országból vándoroltak be Izraelbe és mindegyikük rendelkezik felsőoktatási képesítéssel, diplomával vagy főiskolai oklevéllel.

A „**Karrier Centrum**” egy hónapos képzést nyújt, továbbá mentorokat rendel az országba újonnan érkezett magasan képzett álláskeresőkhöz, ezen felül több, mint ezer vállalatnak képes becsatornázni önéletrajzukat, és segíti a jelentkezőket a pályázati, felvételi folyamatban. Egy éves periódus alatt 91 százalékos a sikerességi ráta, azaz megfelelő pozíció betöltése. Tel-Avivban (2006) és Jeruzsálemben (2015) is nyitott a Gvahim karrier irodát. Alapítása óta 2600 főt vontak be a programba és 300-nál több mentorral dolgoznak.

A „**The Hive**” elnevezésű vállalkozói akcelerator Ashdod városában található és a helyi önkormányzattal együttműködésben került létrehozásra 2011-ben. Startup vállalkozás indítását ter-

²³ Magyarországról 43-an érkeztek.

vező olim-oknak nyújt öt hónapos képzési programot. Ez idáig több mint 120 induló innovatív vállalkozás és 250 munkahely jött létre a platform támogatásával, amelyek 20 millió dollárt meghaladó tőkét vontak be vállalkozásaikba.

A „**The Nest**” kis- és középvállalkozások (kkv-k) akcelerátora szintén a Gvachim ökoszisztémájába tartozik. 2016-ban hozták létre, és a „low-tech”, azaz a hagyományos iparágakban megfogant üzleti ötletek megvalósítását segíti. Alapítása óta 30 cég elindulásában vállalt szerepet, amelyek 83 százaléka továbbra is aktív, azaz túlélte a kezdeti nehézségeket és bizonyította piacképességét.

A „**Tech Heights**” a 2292. számú kormányhatározat eredményeként született 2017-ben. Célja, hogy kezelje a csúcstechnológiai iparágakban kialakult jelentős mérnökhányt. 28 országból 191 bevont résztvevővel és 88 százalékos sikerességi aránnyal dolgozott a program, közel 60 munkaerőpiaci integrációt segítő mentor és 106 számos nyitott pozíciót kínáló vállalat része a kezdeményezésnek. Webinar előadásokat, önéletrajz és interjú-tanácsadásokat, és több más releváns szolgáltatást nyújtanak.

Az „**Aliyah Prep**” egy internetes alapú, online program, amely az alijázást, azaz a bevándorlást tervezők körében – különösen a magas képzettségű szakembereket tekintve – hirdet meg különböző modulokat. Munkaerőpiaci helyzetképpel, személyre szabott szolgáltatásokkal és kapcsolati tőkével igyekeznek vonzóvá tenni a zsidó otthonba való hazatérést és bekapcsolódást annak munkaerőpiacába.

2.3. Izraeli arabok – Hybrid – Názáreti Inkubátor és Akcelerátor

Az Izraeli Statisztikai Hivatal adatai szerint 2019 májusában az országban 1.890.000 arab lakos élt, a népesség 20,9 %-a. Eloszlásuk az ország területén közel sem egyenletes, főként az északi területeken és Jeruzsálem térségében élnek jelentősebb arányban.

2. TÁBLÁZAT: AZ IZRAELI ARAB LAKOSSÁG TERÜLETI KONCENTRÁCIÓJA 2017-BEN (%)

Tel-Aviv körzet	1,1
Dél körzet	16,6
Központi körzet	11,0
Északi körzet	35,6
Haifa körzet	13,8
Jeruzsálem körzet	21,8

Saját szerkesztés az Izraeli Statisztikai Hivatal adatai alapján

A lakosság e szegmense a tudomány és a gazdaság több szegmensében is alulreprezentált. Az izraeli csúcstechnológiai ágazatban jelenleg mindössze ötezer-hatszáz arab mérnök dolgozik. A Start-Up Nation Central felmérése szerint a válaszadó cégek kétharmadánál egyáltalán nem találni arab származású alkalmazottat – főképp a kisebb piaci szereplőknél. Ahol jelen vannak, átlagos cégen belüli arányuk ott is, mindössze 3%. A hightech szcéna foglalkoztatotti számához képest ez alacsony és távol van az arab lakosság teljes lakossághoz viszonyított arányához képest. A munkaerőhiány miatti gazdasági megfontolás is arra készteti a döntéshozókat, hogy az arab kisebbség integrációjának eszközéül használják fel az ágazatot.

A döntéshozók is felismerték a kiaknázatlan tehetségek elfecsérlése okozta hosszú távú hátrányokat, az elmúlt években drámai változások kezdődtek. 2016-ban több arab származású diák (2222) folytatott a technológiai ágazatban releváns felsőoktatási tanulmányt, mint a megelőző

harminc évben összesen (1598). Jelenleg a számítástechnikát hallgatók 18%-a arab származású (Council of Higher Education), amely már arányban áll a népcsoport teljes lakossághoz viszonyított hányadával.

Az oktatásban való részvétel mellett ösztönözni szükséges az arab származásúak cégalapítását is. Ennek legismertebb elősegítő programja a legnagyobb izraeli arab többségű városban, Názaretben működő „**The Hybrid**” nevű inkubátor és akcelerátor. Küldetése, hogy korai fázisú, izraeli arabok által indított startup vállalkozások fejlődését segítse. Minden évben nyolc projektet fogadnak be intenzív akcelerátor programjukba, és igyekeznek olyan érettségi fázist elérni a lehető legrövidebb időn belül, hogy a kockázati tőke befektetők érdeklődését is elérjék. Az elsődleges kritérium, hogy az alapítók között legalább egy arab származású személy legyen. A programban való részvételnek nincsen költsége, a non-profit szervezet továbbá nem szerez tulajdonrészt. A szakmai támogatók és vállalkozói mentorok között olyan globális cégek izraeli leányvállalatának vezetői is megtalálhatóak, mint Dell-EMC és az SAP, a Microsoft – továbbá a Hapoalim kereskedelmi bank, az OurCrowd. Ugyan nem a Hybrid az egyetlen olyan program Izraelben, amely az arab kisebbség társadalmi és gazdasági integrációját a startup ökoszisztémába történő betago-láson keresztül képze-li el – azonban kétségkívül az egyik legismertebb, az országban és azon kívül is.

2.4. Etióp közösség

Izrael határain kívül kevesek által ismert tény, hogy az ország a lakosság csaknem két százalékát kivevő, hozzávetőleg 130 000 főt számláló etióp zsidó származású kisebbséggel rendelkezik. Többségük 1984-ben és 1991-ben az Izrael Állam által az éhínség előli kimenekítésükre szervezett Mózes-, illetve Salamon-hadműveletek keretében települtek az országba. (Gilbert, 1998: 486. o.) Vallásuk valóban a zsidó tradícióban gyökeredzik, sokak szerint az ókorban elveszett tizenharmadik zsidó törzs leszármazottai, azonban megjelenésük, kultúrájuk, műveltségük megegyezett az etióp átlagnépességével. Érkezésükkor jellemzően nem beszélték a nyelvet, 90%-uk írástudatlan és képzetlen volt. A betelepítettek és leszármazottaik társadalmi integrációja jelenleg is aktuális.

Az etióp kisebbség jelentősen alulreprezentált a csúcstechnológiai iparágban, amelynek társadalmi, gazdasági, képzettségbeli és diszkriminációs okai is vannak. A „**TechCareer**” elnevezésű civil szervezet izraeli etiópok által, és értük került megalapításra az U.S. – Middle East Partnership Initiative anyagi támogatásával. Célkitűzése, hogy a közösség tagjainak vonzó karrierutat biztosítson a high-tech szcénában egy átfogó modell és komplex képzési program által. 2002-ben Lod városában indult a kezdeményezés és az elmúlt 17 évben több mint 700 hallgatója volt, akik közül 550 fő végezte el sikeresen a kurzusokat, kapott nemzetközileg elismert oklevelet és később olyan technológiai vállalatok egyikének munkatársa lett, mint például az IBM, Wix, Oracle, AT&T, Intel, vagy az Amdocs. A Tech-Career 5 lépéses programja a kötelező sorkatonai szolgálat után (főszabály szerint férfiaknak 2-3 év, nőknek 1-2 év – életkor és más jellemzők függvénye) 10 hónapos szakmai képzést; nemzetközileg elismert oklevelet kiállító vizsgalehetőséget; karrierfejlesztési programot; megfelelő pozíciókban történő elhelyezést, és későbbi önkéntesként történő bekapcsolódás lehetőségét kínálja. Azaz a programban sikereket elért mentoráltak később önmaguk is visszaadhatnak a közösségnek, mentorokká válhatnak.

A rendkívül intenzív képzések reggel 8 és délután 5 óra között kerülnek megtartásra, a hallgatók ezeket követően találkoznak mentoraikkal és vesznek részt további kapcsolatépítést segítő eseményeken. Az egész ország területéről érkeznek hallgatók, akik kollégiumban laknak, és távol családi és más kötelességeiktől kizárólag a tanulmányaikra tudnak fókuszálni. 2019-ben egy rövidebb képzési programot is elindított a szervezet, amely egyfajta vállalati tudásmenedzsment

eszközként Check Point Software, a Facebook, a Palo Alto Networks és az eBay számára készít fel és választ ki gyakornokokat és junior szakembereket. Izraeli vállalatok továbbá különleges lehetőséget ismertek fel az etióp közösségekben – Afrika feltörekvő piacaira való könnyebb belépési lehetőséget. Az Izraelbe vándorolt etiópok kulturális, nyelvi, és piacismeretükkel jelentősen megkönnyíthetik nem csak a 120 milliós etióp piac, hanem az egész afrikai kontinensre való belépési lehetőséget.

2.5. Ultraortodox zsidók – KamaTech

Az ún. hárediek (jelentése: jámborak) az államalapításkor rendkívül kevesen voltak, a náci népirítás kelet-európai közösségeiket súlyosan érintette. A fiatal szekuláris állam első miniszterelnöke, Ben Gurion megállapodott a vallási vezetőkkel a kötelező sorkatonaság alól mentességük és fejlődésük biztosításáról. (Gilbert, 1998: 218. o.) Az 1948 óta eltelt több mint 70 évben azonban a hárediek közössége a magas fertilitás révén rendkívüli ütemben gyarapodott, jelenleg már több mint egymillióan élnek Izraelben. (Izraeli Statisztikai Hivatal honlapja) A népességen belül ők rendelkeznek a legmagasabb fertilitási rátával. Dan Ben David professzor, a Shoresch Szocioökonómiai Kutatóintézet vezetője 2019 novemberében megjelent jelentésében azt jósolta, hogy 2065-re a születendő izraeli gyermekek 49 %-a ultra-ortodox lesz, míg csak 35%-a világi vagy kevésbé vallásos zsidó.

A haredi gyermekek a közösségek saját, nemenként elkülönített oktatási intézményeiben tanulnak, ahol a tananyag gerincét – különösen a fiúknál – a vallásos irodalom tanulmányozása teszi ki. A közösség férfi tagjai közül legtöbbször az életüket munkavállalás helyett a Tóra és a Talmud tanításainak szentelik, a nemzetgazdasághoz sem járulnak hozzá. Kevesen jutnak el a felsőfokú tanulmányokig. A közösségből kikerülő hallgatók 70%-a nő. Rendkívül magas körökben a lemorzsolódás aránya: a női hallgatók 53%-a, míg a férfiak 76%-a félbehagyja tanulmányait. (cbs.gov.il) A munkaképes korú férfiak mindössze 15%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel.²⁴

Az ultraortodoxok körében jellemzően magas a munkanélküliségi ráta, körükben gyakoribb a szegénység és alacsony a hozzájárulásuk a társadalom gazdasági javainak előállításához. Utóbbi nagyfokú elégedetlenséget vált ki a szekuláris és részben a mérsékelt vallásos többségi társadalomban. Az ellentét valós és gyakran hangot is adnak neki utcai tüntetések formájában, illetve a Knesset-ben és más demokratikus politikai platformokon. A fent vázolt demográfiai trendek fényében sürgető a cselekvés.

A sajátos és rendkívül szigorú előírások miatt az oktatási programok fő célpontjai nem a férfiak, hanem az egyébként is gyakorta fő kenyérkereső szerepkörbe kényszerülő nők.

A Start-Up Nation Central 2018-as jelentése szerint évente csaknem hatszáz ultra-ortodox nő szerez szoftvermérnöki végzettséget.

Az ultra-ortodoxokat megcélzó **KamaTech** program harminc vezető csúcstechnológiai vállalat együttműködéséből jött létre, köztük olyan óriási multikkal, mint a Google, CitiBank, Intel, Microsoft, Checkpoint, Cisco, vagy IBM. Az Izraeli Kormány is csatlakozott a kezdeményezéshez és nemzeti szintre emelte azt, bevonta legnagyobb kutatóegyetemeit, így a Technion-t és a Jeruzsálemi Héber Egyetemet, továbbá ún. „joint venture-t” hozott létre az alapítókcal és anyagilag is befektet a programba. A három pillérből álló program kellően ambiciózus célkitűzéseit tekintve – 150 főt elitképző program keretében, 1000 főt pedig mentorokkal, rendezvények megtartásával és egyéb eszközökkel kívánják integrálni és a high-tech ipar aktív tagjaivá tenni.

²⁴ A teljes lakosságban ez az arány 46%, amivel Japánnal megosztott második helyen áll Izrael Kanada mögött az OECD vonatkozó rangsorában.

3. Átmeneti(nek szánt) megoldások – külföldiek bevonása: tengerentúli részlegek kialakítása és az innovációs vízum

Izraelben nem zsidó származásúként vagy nem a bevezetőben már említett mezőgazdaság, építőipar, betegápolás háromszögön kívül hagyományosan nehéz munkavállalói engedélyt és vízumot kapni. Azonban az ágazatban fennálló munkaerőhiány orvoslására a helyi munkavállalók fentiekben vázolt bevonása nem elegendő. Két fő lehetőség áll fenn külföldiek bevonására: a tengerentúli, kiszervezett részlegek létrehozása, illetve az innovációs vízum-program.

Aharon Aharon, az Izraeli Innovációs Hatóság vezetője a Start-Up Nation Central Human Capital Survey Report 2018. című kiadványában megfogalmazott véleménye szerint az izraeli ökoszisztéma a külföldi részvétellel előnyökhöz is jut a tehetség és a sokszínűség révén.

3.1. Tengerentúli részlegek

A Start-Up Nation Central 362 céget érintő felmérésében a cégek közel 25%-a alkalmazott külső, külföldi munkaerőt. A vállalatok jellemzően olyan helyszíneken alapítanak kutatás-fejlesztési központokat, ahol magasan képzett, azonban alacsonyabb bérszínvonalat képviselő szakemberek állnak rendelkezésre. Valójában ugyanazt a taktikát alkalmazzák, mint az Izraelben K+F központokat alapító multinacionális vállalatok.

A munka kiszervezése rövidtávon pozitív fejlemény (hiszen a cégek kapacitása növekszik, teljesíteni tudják megrendeléseiket, nem kell a cég teljes működést külföldre áttenni, sőt visszafogja az ágazat izraeli bérszínvonalát is), azonban hosszú távon az izraeli gazdaság a pozíciók országon belüli megtartásával profitálna jobban.

A Start-Up Nation Central adatai szerint a külföldön munkavállalókat foglalkoztató cégek fele az utóbbi két évben döntött a külföldi jelenlét mellett. Ez a rendkívüli növekmény ékesen ábrázolja a munkaerőhiány szorítását. A tendencia kevésbé jellemző a kisvállalkozásokban és az ötszáz főnél többet foglalkoztató vállalatokra. Az érintett cégek átlagosan munkavállalóik 25%-át foglalkoztatják külföldön.

Releváns példát szolgáltat az NNG, amelyet magyar technológiai szakemberek alapítottak két izraeli üzletember segítségével. Feltörekvő startupból a világ 6 kontinensén összesen 12 irodát és 4 képviseltet fenntartó, piacvezető vállalttá nőtte ki magát. A cég hazánkban közel kétezer főt foglalkoztat, többségük fejlesztőmérnök, programozó.

3. 2. Innovációs vízum

Az ország munkaerőpiacának folyamatos bővülésre van szüksége, elsősorban nagy szakértelemmel és magas képzettséggel rendelkező fiatalokra.

Az elmúlt időszak egyik legjelentősebb eseménye a helyi képzések, illetve a külföldi telephelyek létrehozásának alternatívájaként a tehetségeket ide vonzó ún. innovációs vízum pilot programként történő bevezetése volt. Az innovációs vízum célja, hogy lehetővé tegye külföldi vállalkozók számára, hogy innovatív technológiai projektjeiket izraeli cég indításával dolgozzák ki és ezáltal megkapják a munkavállalási engedélyt. Az „Innovation Visa” pilot program részeként a vállalkozók először 24 hónapig tartózkodhatnak Izraelben. Ezen időszak alatt ötleteik kifejlesztésében a Tnufa Program támogatására pályázhatnak. Később, ha a projekt céggé fejlődik, a külföldi vállal-

kozó kérelmet nyújthat be az Innovation Authority támogatásához, és miután megkapta a jóváhagyást, vízumot kaphat a vállalatnál való munkavégzésre további 5 évig.

4. Összefoglalás

A modern, önálló Izrael 2018-ban ünnepelte kikiáltásának hetvenedik évfordulóját. Ma már világszerte sokak számára Izrael hallatán a startup nemzet, az innováció és kutatás-fejlesztés, a kockázati-tőkebefektetések fellegvára és a kiemelkedő kutatók és kutatóhelyek hazája jut eszébe – vagy legalábbis ez is eszébe jut. Ez nem mindig volt így, a változás pedig tudatos munka eredménye, amelynek fontos része a képzési és munkaerőpiaci stratégiák komplex kezelése.

A folyamatos, nagyarányú bevándorlás és a felsőoktatási intézmények kapacitásbővítése nem tud már lépést tartani a csúcstechnológiai ágazat munkaerő-szükségletével. Izraelben a nem zsidó származásúak bevándorlási, és külföldiek munkavállalási szabályai meglehetősen sajátosak és korlátozottak. Ugyan bevezették a jelen tanulmányban is bemutatott innovációs vízumot, előreláthatólag azonban nem oldja meg a problémát, s mérsékléséhez is csak csekély mértékben járul hozzá. A megállapítást erősítő tényező továbbá a vállalati kultúra fejlesztése iránti igény is, amelyre a Start-Up Nation Central 362 céget érintő reprezentatív felmérése rávilágított. A megkérdezettek főként egyetemi diplomával rendelkező, tapasztalt, zsidó származású férfiakat kívántak alkalmazni. Ez az attitűd a fent vázolt környezetben gátolja a technológiai szektor hosszú távú növekedését.

A változás már megkezdődött, ráadásul a belső erőforrásokra támaszkodva, ezáltal a társadalmi integrációt is előtérbe helyezve. A gazdaságilag nem aktív munkaerőpiaci bevonásához vezető út első lépései az oktatási, képzési programok. Ehhez kapcsolódik, hogy az Izraeli Tudományos Akadémia öt éves tervet indított a technológiai végzettséggel rendelkezők számának 40%-kal történő növelésére. A program eddigi eredményei jelentős előrehaladásról árulkodnak a Human Capital Survey Report 2018 szerint a célcsoportok vonatkozásában. 2200 arab hallgató vett részt high-tech egyetemi tanulmányokon 2016-ban, szemben az 1985. és 2014. közötti időszak során megszerzett összes 1600 technológiai diplomájával. Az izraeli Felsőoktatási Tanács szerint az elmúlt időszakban minden évben ultra-ortodox nők százai szereztek számítógépes mérnöki diplomát.

Az inaktív munkaerőpiaci, és egyben társadalmi integrációját Izraelben sokszereplős ökoszisztéma támogatja, amely egyaránt magában foglalja a kormányzati, a civil szféra, az oktatás és a vállalatok képviselőit. Több program ugyan még pilot, azaz kísérleti fázisban van, ennek ellenére az első mérhető, publikált eredmények bizakodásra adnak okot. Magyarország számára is jó gyakorlatként szolgálnak ezen modellek, amelyeket a szakpolitikusoknak és döntéshozóknak egyaránt érdemes alapos vizsgálat alá helyezniük, hiszen a szakemberhiány a kutatási, fejlesztési és innovációs ágazatban hazánkban is begyűrűzött, a programozó iskolák és átképzések pedig egyelőre csak a tehetsős társadalmi rétegeknek elérhetőek.

Irodalomjegyzék:

Aliyah Statistics (2018) <http://archive.jewishagency.org/news/aliyah-statistics-%E2%80%93-2018> (letöltve: 2019. december 15.)

Central Bureau of Statistics – Israel's Population
<https://www.cbs.gov.il/en/subjects/Pages/Population.aspx>

City in numbers, Tel-Aviv-Yafo Municipality <https://www.tel-aviv.gov.il/en/abouttheCity/Pages/CityinNumbers.aspx>

Gilbert, M. (1998): Izrael története; Pannonica, Budapest, 608 o. Gvachim Program - <https://gvachim.org.il/> Israeli Government decision 2292.

Jewish & Non-Jewish Population of Israel/Palestine (1517 - Present) - <https://www.jewishvirtuallibrary.org/jewish-and-non-jewish-population-of-israel-palestine-1517-present>

Jumpstart Your Israeli Career! - <https://gvahim.org.il/aliyah-prep/>

KamaTech Progame - <https://www.kamatech.org.il/english/>

Korbet, R. (2019): Finder Insights Series, The State of Israeli Ecosystem in 2018. Start-Up Nation Central

Lautman, O. (2015): Israeli Business Culture, Building effective Business Relationships with israelis, Amazon Bestsellers.

Lidai, S.: Bringing the gap – Ethiopian-Israelis could serve as key link to Africa’s emerging tech market
URL: <https://nocamels.com/2019/08/ethiopian-israeli-link-africa-emerging-tech-market/>

Mazuz Harpaz, Y., Kril Z., Ministry of Labor, Social Affairs and Social Services and Ministry of Finance, (2017): Route to the Hi-Tech Industry.

OECD – Data on Israel <http://www.oecd.org/israel/>

Reform Priorities – Economic Policy Reforms: Going for Growth Country Note
<http://www.oecd.org/economy/israel-economic-snapshot/>

Senor, D. – Singer, P. (2009): Start-up nation: The story of Israel's economic miracle. New York, NY: McClelland & Stewart.

Start-Up Nation Central: Finder Insights Series, The State of Israeli Ecosystem in 2018 - <https://lp.startupnationcentral.org/annualreport/>

Start-Up Nation Central: Human Capital Survey Report (2018):
<https://www.startupnationcentral.org/wp-content/uploads/2018/12/Start-Up-Nation-Central-Human-Capital-Report-2018.pdf>

Star-Up Nation Finder <https://finder.startupnationcentral.org/>

Tailored for engineering professions - <https://gvahim.org.il/software-engineers-program/>

Technology Training Center for Ethiopian Israelis - <https://www.tech-career.org/>

Tel-Aviv Global, Tel-Aviv-Yafo Municipality <https://www.tel-aviv.gov.il/en/abouttheCity/Pages/TelAvivGlobal.aspx>

Tények Izraelről – Izrael Állam Külügyminisztériuma, Jeruzsálem (2010):
https://mfa.gov.il/MFA_Graphics/MFA%20Gallery/Documents%20languages/FactsHungarian.pdf

The Hive Ashdod by Gvahim - <https://www.thehivebygvahim.org/>

The Nest by Gvahim - <https://www.thenestbygvahim.org/>

UNESCO Institute for Statistics - Research and development expenditure (% of GDP)
<https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Way beyond Acceleration - <https://www.thehybrid.io/>

לתקשורת הודעה - https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2019/134/11_19_134b.pdf

VÁMOSI TAMÁS

A CSALÁDBARÁT ASPEKTUS ÉS AZ ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁS JELLEMZŐI A DÉL-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ MUNKÁLTATÓI ESETÉBEN (II. RÉSZ)

A tanulmány célja, hogy a témakör fogalmainak tisztázása után bemutassa azon kutatási eredményeket, amelyek révén átfogó képet kaphatunk a Pécssett, illetve tágabban, a Dél-dunántúli régióban működő szervezetek és vállalkozások esetében az atipikus foglalkoztatás jellemzőiről (megoldások iránti fogékonyság, konkrét lépések, megvalósítási formák), összességében azt megragadva, hogy miként és milyen szinten tud megjelenni a foglalkoztatási rugalmasság és a munka-magánélet filozófia a cégek életében, illetve miként érinti ez a női munkaerőt. A kutatási eredmények 66 pécsi, és további 96 nem pécsi, de a Dél-dunántúli régióban működő szervezet kérdőíves megkérdezésével, illetve többek esetében megfigyelésével lettek kialakítva. Terjedelmi okok miatt az anyag két részben kerül közlésre. Az első részben áttekintettük a kutatás főbb céljait és módszertanát, a kutatási terület elméleti háttérét, a bevont célcsoport jellemzőit, illetve az atipikus foglalkoztatás jellemzőit munkáltatói oldalról. A kutatási összefoglaló második részében áttekintjük a családbarát vállalati kultúra jellemzőit a munkáltatói oldalról, illetve összefoglaljuk a kutatás főbb megállapításait és azok gyakorlatban történő hasznosíthatóságát.

A családbarát vállalati kultúra jellemzői munkáltatói oldalról

A családbarát munkahelyek iránti érdeklődést részben a nők és férfiak esélyegyenlőségének szempontjai, részben pedig a demográfiai kérdések vezették be a köztudatba. Ez utóbbi érdeklődés azért jelentkezik, mert az összehasonlító demográfia vizsgálatok megállapításai szerint (Kapitány–Spéder, 2012) ott születik több gyermek, ahol a nőknek a gyermekvállalás mellett nem kell lemondaniuk a szakmai munkájukról, önállóságukról, keresetükről, arról, hogy a családon kívül is megbecsülést tudjanak szerezni. A családbarátság fogalma szűkebb értelemben azt jelenti, hogy a munkáltató figyelembe veszi, hogy a munkavállaló kiskorú gyermekekről gondoskodik, és olyan intézkedéseket hoz, amelyek ezt a gondoskodást megkönnyítik. Tágabb értelemben viszont azt jelenti, hogy a munkáltató törekszik a munkavállaló munkakörülményekkel, munkaszervezéssel kapcsolatos elvárásait és igényeit megjeleníteni a szervezet életében, hogy a munkavállaló „többfrontos” helytállását (munkahely és családi kötelezettségek, személyes jólét) megkönnyítse.

A cél tehát egy olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely törekszik a munka és a magánélet egyensúlyának összeegyeztetésére, és ezt megfelelő módon kommunikálja is a dolgozói felé. **A családbarát munkakultúra elsősorban szemléleti kérdés**, amely azon alapul, hogy a munkaszervezetben főleg bürokratikus előírások ne rontsák az ott dolgozók életminőségét, vegyék figyelembe azokat az életkörülményeket, amelyeket a gyermekvállalás jelent a szülők számára, természetesen úgy, hogy a teljesítmény ne csökkenjen, a technológiai fegyelem ne lazuljon fel, a szervezeten belüli információáramlás, együttműködés ne csökkenjen. A munkatársi elégedettségen keresztül versenyelőnyre is szert tehet az a munkáltató, amely egy differenciáltabb humánpolitikával elkötelezettebb munkavállalókat képes magához vonzani.

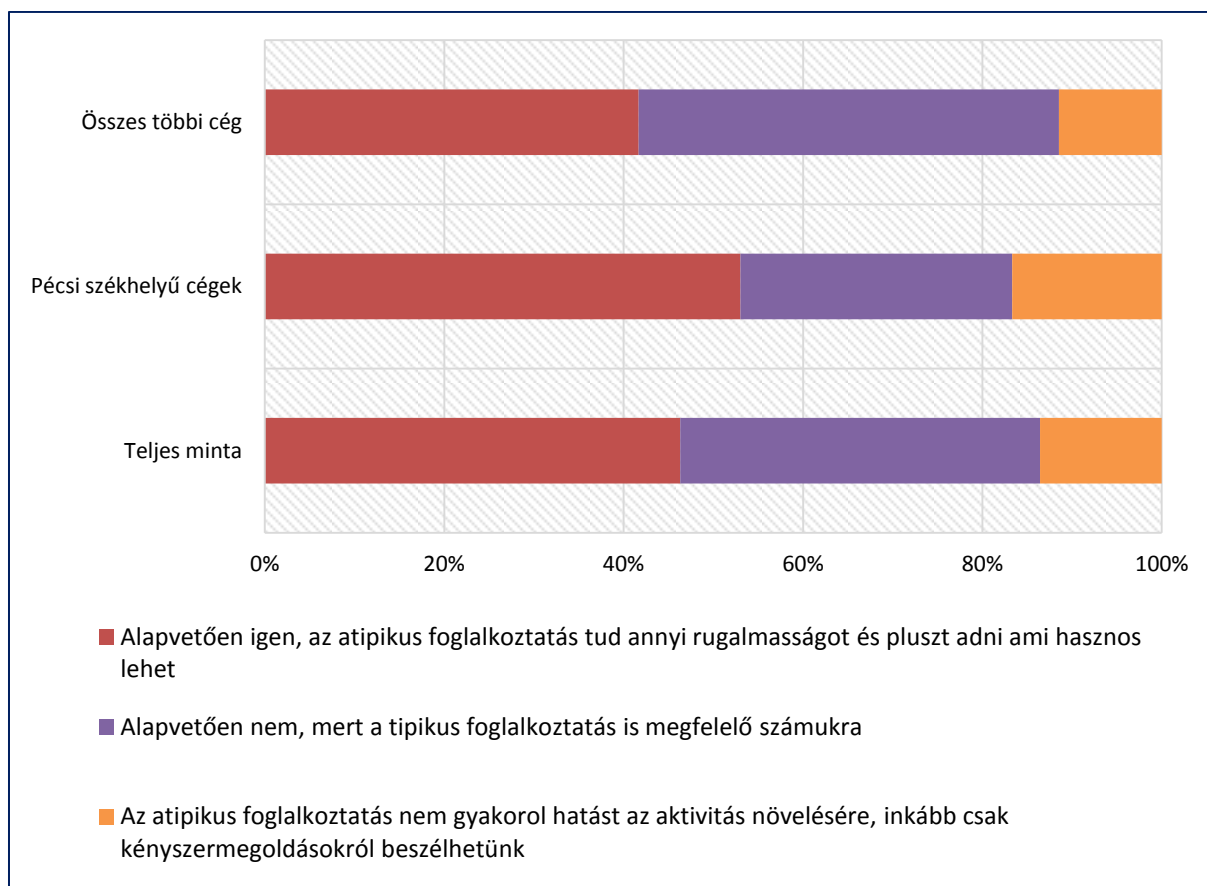
Vámosi Tamás habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem.

A kutatások (Fertetics, 2009) feltárták, hogy Magyarországon némely esetben a családbarát intézkedéseket a cég, a vállalatvezetés értékválasztása motiválja: társadalmi felelősségvállalás, egyenjogúság biztosítása, szemléletformálás. Legalább ilyen fontosak azonban a munkahelyek számára, hogy bizonyos előnyökhöz jutnak ezáltal, így például

- elkerülik a fluktuációt, illetve megtartják a számukra értékes munkaerőt,
- erősödik a munkavállalói elkötelezettség, az elégedettség, a lojalitás, a munkamorál,
- nagyobb a hatékonyság és a felelősebb munkavégzés a munkavállalói oldalon,
- csökkennek a költségek a hiányzások, betegségek elmaradásából,
- a szervezet presztízse növekszik a munkavállalók érdekében tett intézkedések következtében.

Ezért is volt fontos látni, hogy a cégek milyen attitűddel állnak a rugalmasságot megteremtő atipikus és családbarát intézkedések irányába, mennyire érzik ezt hasznosnak, vagy akár követendő szervezeti filozófiai elemnek (6. ábra).

6. ÁBRA: „EGYETÉRT-E AZZAL A MEGÁLLAPÍTÁSSAL, HOGY AZ ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK NÖVELNI TUDJÁK A NŐK AKTIVITÁSÁT A MUNKA VILÁGÁBAN?”



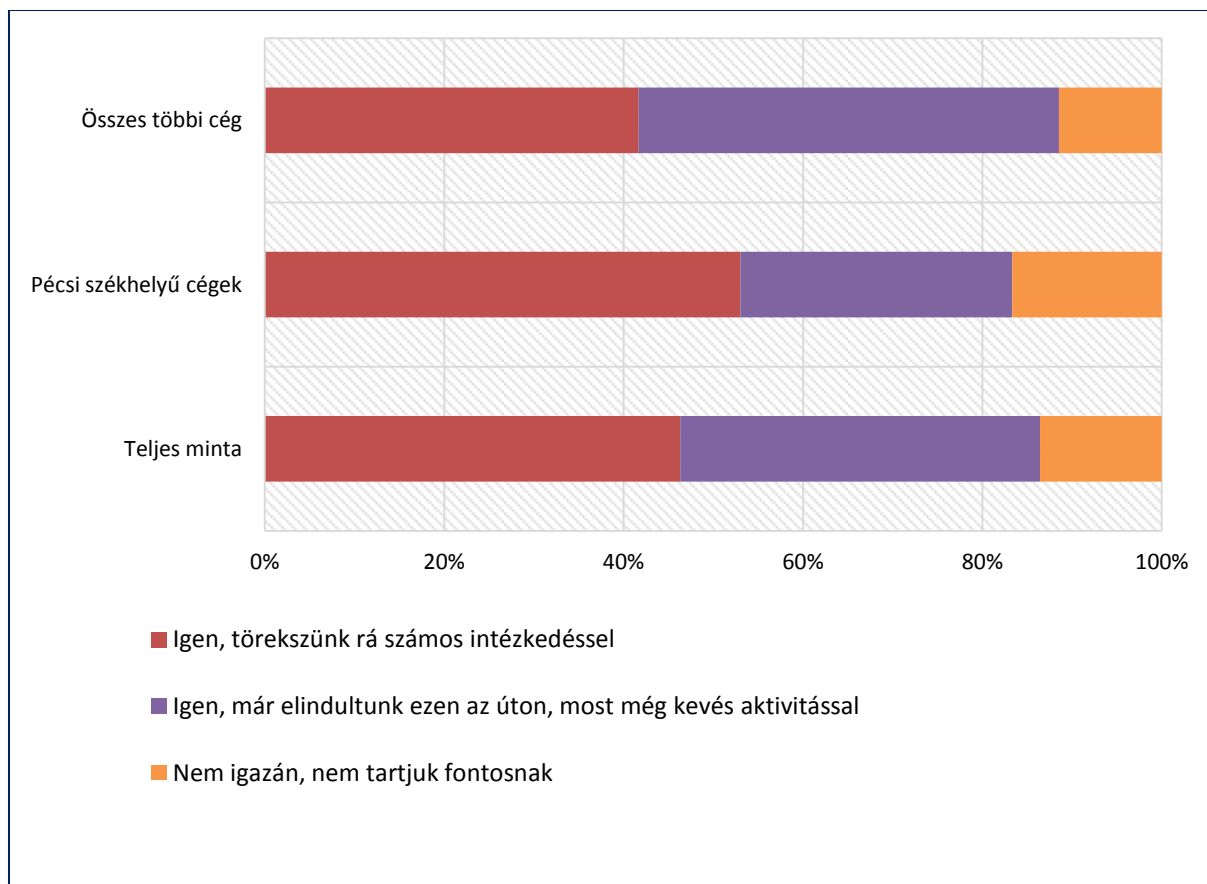
A cégek megosztottsága a kérdésben pontosan látszik az ábrán. **A teljes minta esetében a cégek közel fele (46,3 százalék) támogatja csak az atipikus eszközök használatát a női munkavállalók esetében. A pécsi székhelyű cégek ennél magasabb arányt képviselnek (53 százalék),** vagyis inkább hajlandóak a rugalmasság megteremtésére. Ugyanakkor **az atipikus foglalkoztatás egyértelmű elutasítása** a pécsi cégek esetében a magasabb (16,7 százalék, a teljes minta esetében ez csak 13,6 százalék). Ha megnézzük ezeket a cégeket, akkor csak 50 fő alattiakat találunk, vagyis nagy valószínűséggel itt is azzal a problémával találkozunk, hogy **a munkáltató egyszerűen nem hajlandó lemondani a munkaerő teljes kihasználásáról.** Vagyis ütközik két

filozófiai felfogás. Egyik oldalról a munkafeltételek biztosítását és a munkaszervezés kialakítását az határozza meg, hogy az elvégzendő munkafeladat és a szükséges munkaerő fizikai rendelkezésre állása mindenképp felett áll. Másik oldalról a cégek egy része nyitni próbál a rugalmasság irányába, vagy a saját értékrendszere és etikai felfogása miatt, vagy azért hogy ezen eszközökkel növelje a munkatársak elégedettségét, javítsa a munkáltatóval való viszonyát, azon keresztül, hogy megkönnyíti az életének fontos területeiből fakadó teendők és elvárások megszervezését.

A kitöltött kérdőíveket feldolgozva a határ viszonylag jól érzékelhető; amelyik cég nyit a rugalmasság irányába, az több eszközt is alkalmaz, ahol viszont a merevebb szervezeti felfogás uralkodik, ott a cégek nagyon kevés kedvezményt nyújtanak a munkatársaknak, és egyértelműen az az álláspont, hogy az elvégzett munkáért munkabér (és esetleg egyéb juttatás) jár, ami ki is meríti a két fél viszonyát. A kérdésben szándékosan a nőket állítottuk a középpontban, mert bár az atipikus foglalkoztatási módok mindenki esetében felmerülhetnek, itt kimondottan a női munkaerőt érintő attitűdre voltunk kíváncsiak. Az arány magáért beszél, a konkrét elutasítás döntően az 50 fő alatti cégekhez kötődik, a tipikus foglalkoztatás preferálása viszont minden cégnagyságban egyenlő mértékű (a 23 cég közül 7 volt 200 fő feletti).

Ez a megosztottság pontosan és arányait megtartva látszódik azon a területen is, hogy a munkáltató törekszik-e családbarát munkahely kialakítására. Itt gyakorlatilag kedvezmények biztosításáról kell beszélnünk. Ennek megfelelően az előző kérdésben tapasztalható arányok nem is változtak érdemben (7. ábra).

7. ÁBRA: „AZ ÖN SZERVEZETE TÖREKSZIK-E CSALÁDBARÁT MUNKAHELY KIALAKÍTÁSÁRA?”



Az összehasonlítást tekintve a pécsi cégek némileg jobban törekednek a munkafeltételek javítására és a munkatársi igények szervezeti kultúrába történő beépítésére. Ennek a fő motorját alapvetően a nagyobb cégek jelentik, de a kisebbek közül is nagyarányú a nyitás. Tevékenységi

kört tekintve nincs markáns jellemző, minden terület nagyjából egyenlő arányban képviselte magát. Sőt, talán ki is lehetne emelni a feldolgozóipart, ami arányaiban inkább nyit a családbarát intézkedések irányába, mint például a kereskedelem vagy az egyéb szolgáltatások területén működő cégek.

Ami talán a legérdekesebb kérdésnek bizonyult, melyek is azok az aktivitások, amelyek a családbarát munkahely megteremtésének irányába hatnak. A konkrét válaszokat a 8. ábra (a következő oldalon) mutatja be.

Ezek az aktivitások nagyban függenek a vezetőség felfogásától, konkrét tapasztalataitól, a már kialakult gyakorlattól és vállalati kultúrától, a munkavállalói igényektől, és attól a mozgástértől, amit a szervezet költségvetése és munkaszervezése megenged. A kérdést szándékosan zárt kérdésként tettük fel, mert tartottunk attól, hogy ha a munkáltatónak kellene felsorolnia az az eszközöket, akkor óhatatlanul is kimaradna néhány. Ezért inkább próbáltunk egy közel teljesnek mondható felsorolást összeállítani, amire munkáltatónként több választ is vártunk, nyitva hagyva a lehetőséget az „egyéb” kategóriával, hogy olyat is hozzáírjon, amire mi nem gondoltunk. 16 szervezet semmilyen aktivitást nem jelölt meg, ebből 8 pécsi székhelyű volt. Két kivétellel mind-egyik cég 50 fő alatti volt, tehát valószínűleg ezért nem alakultak ki konkrét aktivitások.

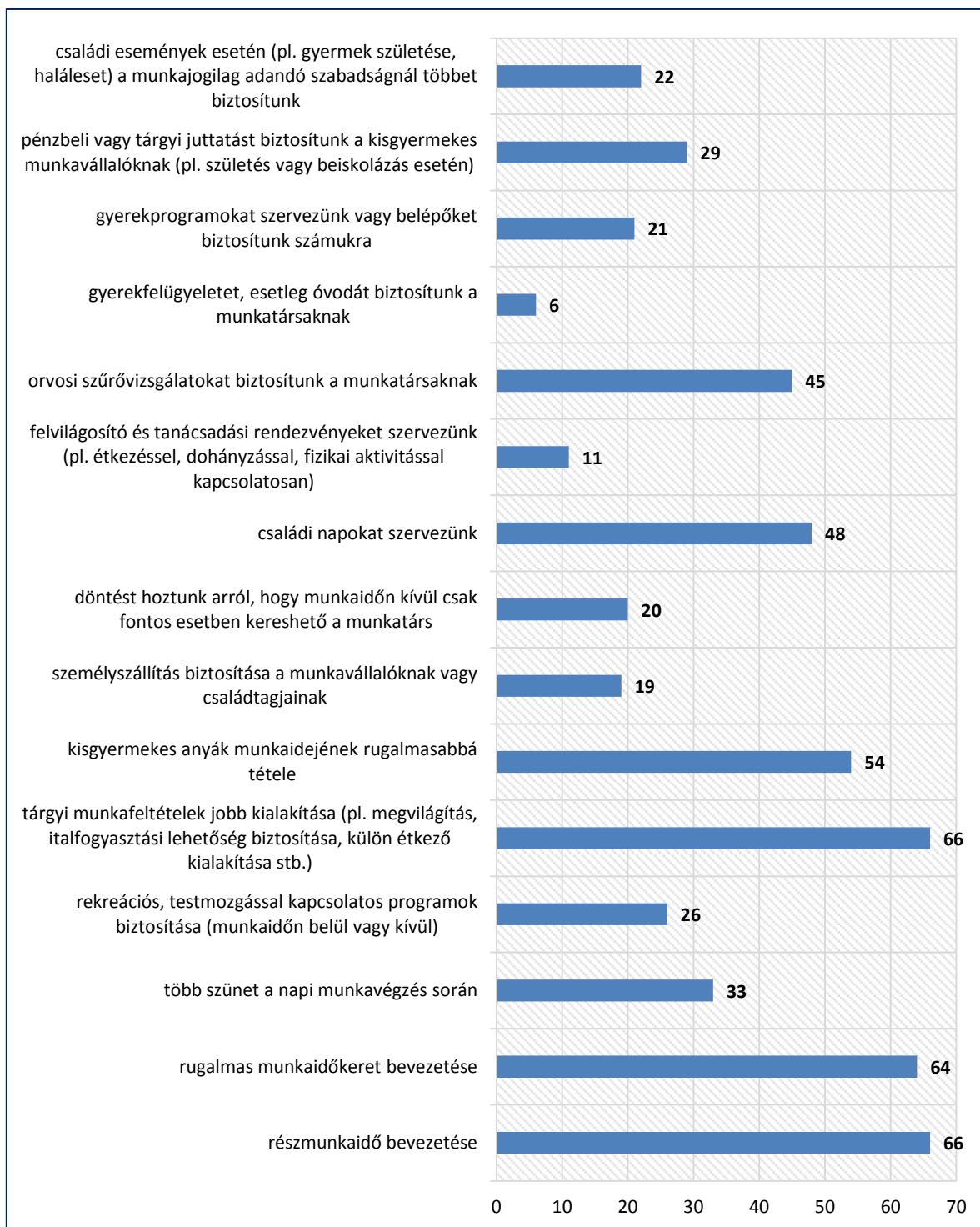
Nem meglepő a részmunkaidő és a rugalmas munkaidőkeret biztosítása, hiszen ezek a leegyszerűbb atipikus megoldások, amelyek munkajogi háttere sem bonyolult. A tárgyi munkafeltételek biztosítása és fejlesztése alapvetően beruházási kérdés, és mindenképpen örömdetes, hogy a munkáltatók ilyen nagy arányban gondolnak erre, hiszen a nem kevés munkaóra jobb és kényelmesebb körülmények között történő eltöltése alapvetően meghatározza a munkatárs komfortérzetét, hangulatát, és akár motivációját. A családi napok a cégek szervezeti kultúrájában töltenek be alapvető szerepet.

Kiemelkedő arányúnak tartjuk az orvosi szolgáltatások biztosítását a munkavállalóknak, hiszen ez egyrészt jelentős költséggel járhat, másrészt a munkahelyi egészségfejlesztés szemlélete és gyakorlata még nem igazán itatta át a magyar cégek vezetési filozófiáját. Ez a szolgáltatás alapvetően a nagyobb cégek aktivitásához kötődik, tevékenységi területet tekintve pedig a feldolgozóipari szereplőkhöz és az oktatási, illetve értelemszerűen az egészségügyi intézményekhez. Hasonló mondható el a rekreációs, illetve testmozgással kapcsolatos programok biztosításáról, itt is a nagyobb cégek dominálnak, viszont a tevékenységi kör áttevődik az oktatási és egyéb szolgáltatásokra.

Érdekes volt látni a személyszállítás lehetőségének elterjedtségét. Gyakorlatilag minden cég-nagyságnál előfordult (a 19 cégből 4 volt 10 fő alatti, 9 darab 10-49 fő közötti és 6 200 fő feletti), viszont a cégek tevékenységi területe elsősorban az ipar, feldolgozóipar és agrárium volt.

A pécsi székhelyű cégek esetében az arányok nem változnak érdemben. Kiugró eredményt ért el a rugalmas munkaidőkeret bevezetése (főleg, ha hozzávesszük a kisgyermekes anyák rugalmas munkaidejét is), a részmunkaidő biztosítása, illetve a tárgyi feltételek fejlesztése. Továbbra is magas említést ért el az orvosi szűrővizsgálatok biztosítása a munkavállalók számára, ez a válaszadó 200 fő feletti cégek több mint felénél elérhető szolgáltatás.

8. ÁBRA: A CSALÁDBARÁT MUNKAHELY KIALAKÍTÁSÁNAK IRÁNYÁBA TETT AKTIVITÁSOK, TÖBB LEHETSÉGES VÁLASZ MEGADÁSÁVAL (N=146, TELJES MINTÁBÓL A VÁLASZT IS ADÓ CÉGEK)



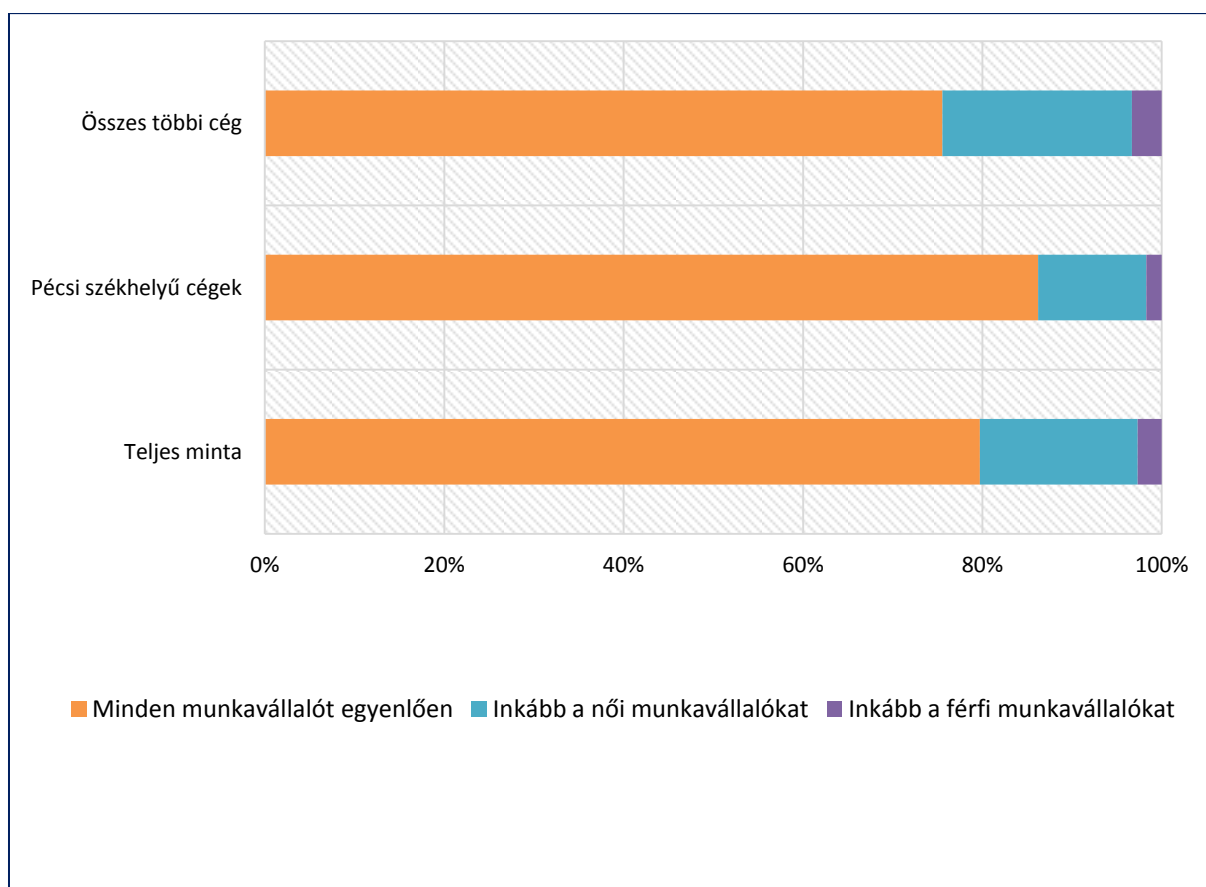
Az egyértelműen megfigyelhető a teljes, illetve a pécsi mintán, hogy a cégnagysággal együtt növekszik az elérhető kedvezmények és szolgáltatások tárháza, illetve hasonló bővülés figyelhető meg a tevékenységi területet tekintve, ahogy haladunk az ipari és agrár jellegtől a szolgáltatások irányába. Ez nagy valószínűséggel kapcsolatban van a tulajdonosi megoszlással is; a külföldi tulajdonú cégek általában komplexebb és szofisztikáltabb humán erőforrás menedzsment tevékenységet mutatnak fel (lásd a mintánkban a banki, feldolgozóipari, informatikai és szolgáltatással foglalkozó cégeket).

Egy érdemi kérdés taglalása maradt még hátra, ami eléggé érdekes eredményt hozott. A kérdés úgy hangzott, **alapvetően kit érintenek a családbarát munkahely kialakításának irányába tett lépések**. Előzetesen itt talán egy magas női részarányt, akár többséget is várhattunk volna, hisz a családbarát felfogás középpontjában elsősorban a nők állnak. Azonban a válaszok másik irányba mutattak (9. ábra).

A családbarát intézkedések során a munkáltatók döntő többsége minden munkavállalóra gondol, pontosabban fogalmazva **a tervezés nincsen csak a női munkavállalók igényeire lekorlátozva**. Inkább a női munkavállalók igényeit csak a cégek 18 százaléka preferálja, a pécsi székhelyű cégeknél ez még ennél is kevesebb (12 százalék).

Az „inkább a férfi munkavállalók” igényeit preferáló cégek elenyésző számban, és itt igazából az eredmény is egy kicsit félrevezető, ugyanis 3 cég jelezte, hogy a cégnél nem dolgozik női munkatárs, ezért is jelölték be ezt a kategóriát.

9. ÁBRA: ELSŐSORBAN KIKET ÉRINTENEK A CSALÁDBARÁT INTÉZKEDÉSEK?



Összefoglalás

Kutatásunk célja az volt, hogy feltérképezzük a pécsi székhelyű, illetve tágabban a regionális cégek és szervezetek atipikus foglalkoztatással kapcsolatos attitűdjeit és konkrét jellemzőit, illetve a családbarát munkahely kialakításának irányába tett lépéseket, ráfókuszálva a női munkaerő sajátosságaira.

A munkaerőpiaci rugalmasság egy olyan üzleti és szervezeti cél, melynek lényege a változó környezeti követelményre történő – a hagyományos foglalkoztatási modellnél – gyorsabb, eredményesebb és hatékonyabb válaszadás. Ez pedig olyan eszközökkel érhető el, melyeket rugalmas

munkavégzési gyakorlatnak vagy atipikus foglalkoztatási formának nevezünk. A hagyományos „normál” munkaviszony teljes foglalkoztatást jelent, határozatlan időre szóló munkaszerződéssel, munkavállalói státusban, rendszerint hétfőtől péntekig terjedő munkanapokra egyenlően elosztott munkaidővel, nappali időszakra eső kötött munkaidő beosztásban. Az atipikus, irreguláris, flexibilis pedig mindaz, ami ettől „eltér”, konkrét megjelenése pedig különböző eszközökkel történhet.

Fontos leszögezni, hogy ez nem egy külső kényszer, amelyet a munkaerőpiac szereplőire rá kell erőltetni, hanem egy versenyképességet fokozó lehetőség, melyet nemcsak tudomásul kell venni, hanem építeni is lehet rá a foglalkoztatás azon szegmenseiben, ahol a tipikus foglalkoztatásnál szofisztikáltabb megoldásokra van szükség a munkavállalói elégedettség növelése vagy a foglalkoztatottak számának növelése érdekében.

Ugyanakkor a kényszer is valahol megjelenik. A munkaerőhiány megjelenése, a toborzási csatornák beszűkülése és a növekvő bérszínvonal kedvezőbb helyzetbe hozza a munkavállalókat az érdekérvényesítés területén, illetve, ami talán még fontosabb, a munkáltatóknál nagyobb hangsúlyt kell helyezniük a munkaerő megtartására, mint korábban. A fluktuáció csökkentésére hozott intézkedések együtt járnak a rugalmasság megjelenésével. A tanulmány második harmadában áttekintettük az atipikus foglalkoztatási módok jelentőségét és gyakorlatát, illetve a családbarát munkahely filozófiáját, ami elsősorban a társadalmi szerepek könnyebb megélése miatt fontos, és ez kiemelten érintő a női munkavállalókat.

A munkahelyi rugalmasság és munka minőségének ösztönzésén keresztül a foglalkoztatás rugalmas módjaival mind a keresleti, mind a kínálati oldalon potenciális „tartalékok” szabadíthatók fel, ami növelheti a foglalkoztatottak számát. A munka és a magánélet összehangolását lehetővé tevő megoldások olyan egyének, köztük kiemelten a kisgyermeket nevelő szülők munkaerőpiacra való sikeres visszatérését, valamint alkalmazkodóképességük fejlesztését is lehetővé teszik, akik ilyen megoldások hiányában távol maradnának a munkaerőpiactól. A foglalkoztatást elősegítő intézkedések hozzájárulnak a kisgyermeket nevelő szülők, valamint egyéb speciális élet helyzetben lévő csoportok (pl. munka mellett tanulmányokat folytatók, idős vagy beteg családtagot ápolók) foglalkoztatásának növeléséhez.

A kutatás során 66 pécsi székhelyű, és további 96 baranyai (de nem pécsi), tolnai és somogyi céget kérdeztünk meg egy zárt kérdéseket tartalmazó kérdőív segítségével. Az eredmények kiértékelése kapcsán a következő megállapításokat tehetjük:

- A kutatásba bevont cégek és szervezetek nagysága és tevékenységi köre viszonylag jól és arányosan tükrözi a megyei sajátosságokat (leszámítva a mikrovállalkozásokat, mert őket nem szólítottuk meg). A teljes minta esetében egyedül a bányászati tevékenység nem került reprezentálásra. Sikerült több nagyot céget is megszólítani, elsősorban a feldolgozóipar, kereskedelem és egyéb szolgáltatások területéről. A lekérdezés sikerességében nagy szerepet játszott az egyetem (kutatócsoportunk) és a cégek humán erőforrás gazdálkodásért felelős munkatársai között fennálló szakmai kapcsolatrendszer, illetve a személyes megkeresések hatékonysága. Ez főleg azért fontos, mert az elmúlt évben bekövetkezett jogszabályi – elsősorban adatvédelmi törvényi – változások nehezebbé tették a hasonló tematikájú kutatások elvégzését.
- A teljes minta esetében a cégek 85 százaléka, a pécsi cégek esetében 83 százalék ismeri és alkalmazza a tipikustól eltérő munkaviszonyokat, ami kimondottan magas aránynak mondható. Ugyanakkor több, kereskedelemmel foglalkozó, illetve nagyobb üzemnagyságú cég is nemleges választ adott az alkalmazásra, ami előre vetítette, hogy az ő esetükben valamilyen konkrét ok húzódik meg az elkerülés mögött.

- Az alkalmazott atipikus foglalkoztatási formák közül kiemelkedik a részmunkaidős és a határozott idejű munkaviszony alkalmazása, illetve örvendetes a rugalmas munkaidő biztosításának viszonylag magas aránya. Ezen foglalkoztatási módok minden tevékenységű és nagyságú cégre általánosan jellemzőek, vagyis nem figyelhető meg egyéni sajátosság az adatok esetében. Ugyanakkor a munkakör megosztás és a távmunka egyértelműen a szolgáltatásokkal, szellemi munkavégzéssel kapcsolatos cégeknél volt megfigyelhető, a bedolgozói munkaviszony pedig az agrár és ipari, illetve egyéb szolgáltatásoknál jelentkezett. A pécsi székhelyű cégek és szervezetek esetében azt az érdekes jelenséget figyelhetjük meg, hogy összességében az atipikus foglalkoztatási módok arányukat és előfordulásukat tekintve visszaesnek a régió többi területéhez képest. Eltűnik a bedolgozói munkaviszony, ami érthető a fizikai jellegű munkavégzés beszűkülése miatt, de visszaesik a többi atipikus megoldási típus is, a távmunkát kivéve. Ez utóbbit elsősorban azok a cégek alkalmazzák, akik információmenedzsmenttel, programozással vagy informatikai jellegű szolgáltatásokkal foglalkoznak, és ők alapvetően a régióközpontba, illetve megyeszékhelyre összpontosulnak. A pécsi cégek esetében ahogy csökken a cégnagyság, úgy lesz kisebb az alkalmazott megoldások volumene és tárháza is.
- Fontos volt látni, hogy ha egy cég alkalmazza az atipikus foglalkoztatási módokat, akkor az az alkalmazotti létszám hány százalékát érinti. Az atipikus megoldásokat alkalmazó cégek 40 százalékánál az érintett munkavállalói csoport a teljes foglalkoztatotti létszám legalább 10 százalékát jelenti. Vagyis, ha egy cég felismeri az atipikus foglalkoztatás előnyeit, és megoldja a vele járó esetleges problémákat (pl. plusz adminisztráció), akkor ezek a megoldások egyértelműen teret nyernek a szervezet működésében.
- A kutatásba bevont szervezetek válaszai alapján az rajzolódik ki, hogy a cégek többsége (54,9 százalék) tisztában van az atipikus foglalkoztatás munkajogi vonzatával és foglalkoztatásban betöltött szerepével, a válaszadók 34,6 százaléka alapvetően tisztában van a megoldásokkal, de a munkajogi kérdéseknél néha bizonytalannak érzi magát, a maradék 10,5 százalék pedig érdemben nincs tisztában a foglalkoztatás ezen területével. A földrajzi bontás nem okoz különbséget az eredményekben, vagyis a pécsi székhelyű cégek válaszai teljes összhangban vannak a regionális és megyei jellemzőkkel; a cégek 59,1 százaléka van tisztában az atipikus foglalkoztatás munkajogi vonzatával és foglalkoztatásban betöltött szerepével, 31,8 százalék érez némi bizonytalanságot a munkajogi háttért tekintve, és a maradék 9,1 százalék nem látja át kellően ezt a területet. Ezen utóbbi csoportot (regionális és pécsi szinten egyaránt) elsősorban a mezőgazdasági és kereskedelmi tevékenységgel foglalkozó cégek alkotják, aminek a hátterében elsősorban az áll, hogy az agrár jellegű cégeknél többnyire nincs HR-es szakember, csak munkaügyi adminisztráció és bérszámfejtés figyelhető meg, a kereskedelem területén pedig érzékeny pont az atipikus foglalkoztatás abból a szempontból, hogy pontosan mit is lehet tenni és hogyan. Vagyis jelentősnek mondható az igény a rugalmasság megjelenítésére, de ennek gátat szab a munkajogi kötelezettség áttekinthetősége, és a hibázástól való félelem.
- Ez az attitűd az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos attitűdben is megmutatkozott, ráadásul úgy, hogy jelentősnek mondható különbség rajzolódott ki a pécsi székhelyű, illetve a többi cég között. A pécsi cégeknél nagyobb bizonytalanág volt megfigyelhető, mint a régió többi cégénél. Ha az arányokat nézzük, a pécsi cégek mindössze 44 százaléka nyilatkozott úgy, hogy alapvetően hasznos és rugalmas foglalkoztatási formának tartja, és ha csak lehet törekszik rá, szemben a többi cég 55 százalékos részará-

nyával. Az itt hiányzó cégek a munkajogi kihívások miatt idegenkedő cégek közt tűnnek fel, hiszen itt az arány pécsi oldalon 28, a többi cégnél 15 százalék. Az mindenképpen megfigyelhető, hogy a távolságtartás főleg a kisebb üzemnagyságú cégeknél jellemző, viszont a tevékenységi körnél vegyes a kép.

- Az atipikus foglalkoztatás legnagyobb hátrányának felmérése során a válaszadások azt mutatják, hogy a nem pécsi cégek esetében inkább a munkajogi kérdések és a helyes dokumentálás kialakítása okozza a nagyobb gondot, a pécsi cégeknél viszont a munkatárs feletti fizikai kontroll hiánya aggasztja inkább a munkáltatót. Az utóbbi szituáció elsősorban a kisebb (50 fő alatti) cégeknél jelentkező probléma, vagyis az ő esetükben a rugalmasság megjelenése többnyire azt jelenti, hogy a munkavállaló fizikai ottléte kiszámíthatatlanabbá válik, nehezebbé válik a munkaidő és munkafolyamat beosztás (pont egy akkora szervezetnél, ahol minden ember számít!), és ez a menedzsment részére elkerülendő probléma. Ezen cégek tevékenységi köre is az ügyfélközpontúság felé mutat (szállítás, kereskedelem, egyéb szolgáltatások, közigazgatás), vagyis a munkáltató szemében az elvégzendő feladat magasabb prioritást jelent, mint a munkavállalói elvárás az élhetőbb munkakörnyezetért. Az első eset megint csak annak a szükségességét igazolja, hogy a munkáltatók több információt, akár segédanyagokat kapjanak az atipikus foglalkoztatás témakörében, mert a többségnél megvan a hajlandóság, de a rugalmasság megjelenését kísérő problémák is fontosak számukra.
- A cégek több mint fele (57 százalék) nem tervez bővítést vagy bevezetést az atipikus foglalkoztatási megoldások területén, viszont ezek csökkentéséről mindösszesen két cég nyilatkozott az egész régióban. A cégek 36 százaléka szerényebb növekedést tervez, és ami fontos, ennek indoka a rugalmasság megteremtése a szervezetben belül, ennek megfelelően a tervezett megoldási mód is elsősorban a részmunkaidő és a rugalmas munkaidő biztosítása. A maradék 5 százalék szintén szerényebb növekedést prognosztizált, viszont ők ezt inkább a kényszerrel magyarázták (pl. béroptimalizálás, csak így találnak munkaerőt, büntető jellegű adó elkerülése stb.). Ami kiemelendő a rugalmasság alapú növekedést elsősorban az ipari, építőipari, feldolgozóipari és egyéb szolgáltatással foglalkozó cégek jelezték előre, vagyis kirajzolódik az a potenciális kör, amely a munkajogi tanácsadás célpontja lehet. A szervezet nagysága ebben az esetben indifferens, a szándék minden cégnagyságban szinte megegyező.
- Az atipikus foglalkoztatási megoldások női munkaerő aktivitásának növelésére gyakorolt hatásának munkáltatói megítélése nagyon megosztott képet mutat. A teljes minta esetében a cégek közel fele (46,3 százalék) támogatja csak az atipikus eszközök használatát a női munkavállalók esetében. A pécsi székhelyű cégek ennél magasabb arányt képviselnek (53 százalék), vagyis inkább hajlandóak a rugalmasság megteremtésére. Ugyanakkor az atipikus foglalkoztatás egyértelmű elutasítása a pécsi cégek esetében a magasabb (16,7 százalék, a teljes minta esetében ez csak 13,6 százalék). Ha megnézzük ezeket a cégeket, akkor csak 50 fő alattiakat találunk, vagyis nagy valószínűséggel itt is azzal a problémával találkozunk, hogy a munkáltató egyszerűen nem hajlandó lemondani a munkaerő teljes kihasználásáról. A cégek felfogása közti határ viszonylag jól érzékelhető; amelyik cég nyit a rugalmasság irányába, az több eszközt is alkalmaz, ahol viszont a merevebb szervezeti felfogás uralkodik, ott a cégek nagyon kevés kedvezményt nyújtanak a munkatársaknak, és egyértelműen az az álláspont, hogy az elvégzett munkáért munkabér (és esetleg egyéb juttatás, összességében kompenzációs rendszer) jár, ami ki is meríti a két fél viszonyát.

- A családbarát munkahely kialakításának irányába a cégek közel fele tesz aktív lépéseket. Az összehasonlítást tekintve a pécsi cégek némileg jobban törekednek a munkafeltételek javítására és a munkatársi igények szervezeti kultúrába történő beépítésére. Ennek a fő motorját alapvetően a nagyobb cégek jelentik, de a kisebbek közül is nagyarányú a nyitás. Tevékenységi kört tekintve nincs markáns jellemző, minden terület nagyjából egyenlő arányban képviselte magát. Sőt, talán ki is lehetne emelni a feldolgozóipart, ami arányaiban inkább nyit a családbarát intézkedések irányába, mint például a kereskedelem vagy az egyéb szolgáltatások területén működő cégek. A megvalósított aktivitások nagyban függenek a vezetőség felfogásától, konkrét tapasztalataitól, a már kialakult gyakorlattól és vállalati kultúrától, a munkavállalói igényektől, és attól a mozgástértől, amit a szervezet költségvetése és munkaszervezése megenged. A leggyakoribb eszköznek a részmunkaidő és rugalmas munkaidő biztosítása volt, a tárgyi eszközök fejlesztése, élhetőbb munkakörnyezet kialakítása, családi napok szervezése, illetve örvendetes volt látni az orvosi szűrővizsgálatok lehetőségének nagyarányú biztosítását a munkavállalók számára. Az egyértelműen megfigyelhető a teljes, illetve a pécsi mintán, hogy a cégnagysággal együtt növekszik az elérhető kedvezmények és szolgáltatások tárháza, illetve hasonló bővülés figyelhető meg a tevékenységi területet tekintve, ahogy haladunk az ipari és agrár jellegtől a szolgáltatások irányába.
- A családbarát intézkedések során a munkáltatók döntő többsége minden munkavállalóra gondol, pontosabban fogalmazva a tervezés nincsen csak a női munkavállalók igényeire lekorlátozva. Inkább a női munkavállalók igényeit csak a cégek 18 százaléka preferálja, a pécsi székhelyű cégeknél ez még ennél is kevesebb.

Irodalomjegyzék:

Barakonyi Eszter (2018): A részmunkaidős foglalkoztatás a Flexicurity szolgálatában. In: Dobrai Katalin - László, Gyula - Sipos, Norbert (szerk.): Ferenc Farkas International Scientific Conference = Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018, Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 463-475. o.

Fail Ágnes – Gyarmati Andrea – Haraszi Adrienn – Lisznai Beáta – Papházi Tibor (2015): Családbarát Munkahely Pályázatok elemzése (2012-2014). Kapocs, 1. szám 61-80. o.

Fertetics Mandy (2009): Anyabarát vállalati politikák és gyakorlatok. JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány, Budapest.

Hárs Ágnes (2013): Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában. Budapest, Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány.

Kapitány Balázs – Spéder Zsolt (2012): Gyermekvállalás. In: Demográfiai portré 2012, KSH NKI, Budapest, 31-44. o.

Karoliny Mártonné – Barakonyi Eszter – Ásványi Zsófia (2017): A foglalkoztatás jogi keretei Magyarországon. In: Karoliny Mártonné – Poór József (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Wolters Kluwer, 433-464. o.

Keveházi Kata (szerk.) (2008): A Családbarát Munkahely Díj megújítása: Áttekintés, szempontok, irányok. Budapest, JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány.

Koltai Luca – Vucskó Bernadett (szerk.) (2007): A munka - magánélet összeegyeztetését segítő és gátló tényezők Magyarországon. Fővárosi Esélyegyenlőség Módszertani Iroda, Szociális és Foglalkoztatási Minisztérium, Budapest.

Köllő János (2012): Részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. In Fazekas-Scharle (szerk.): Nyugdíj, segély, közmunka. OFA, KTI BI, Budapest, 194-206. o.

Miniszterelnökség (2014): Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014-2020-as fejlesztési időszakra. Készült a Nemzetgazdasági Minisztérium és a Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal közreműködésével, Budapest.

Nemeskéri Zsolt – Szellő János (szerk.) (2017): Digitális kompetenciák és a pályaorientáció munkaerőpiaci összefüggései a 21. században. Kutatási zárótanulmány. PTE, Pécs.

Szellő János (2015): Munkáltatói hatalom és a társadalmi felelősségvállalás. Pécsi Munkajogi Közlemények. VIII. évfolyam I-II. szám 189-202. o.

Szellő, János és mtsai (2017): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél- Dunántúlon: Példatár. PTE, Pécs.

Szellő János – Cseh Judit (2018): Az atipikus foglalkoztatás növelésének lehetőségei a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek körében. Munkaügyi Szemle Online 61/6, 32-41. o.

Tóth István János – Hajdu Miklós – Makó Ágnes (2018): Rugalmas foglalkoztatási formák és egyéb családbarát intézkedések a magyar vállalatok körében. In: Fazekas Károly - Szabó-Morvai Ágnes (szerk.): Munkaerőpiaci Tükör 2017. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest.

Vámosi Tamás (2013): Munkaerő-piaci ismeretek. Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Pécs.

Vámosi Tamás (2014): WOMEN - Nők a munkaerőpiacon és a munka világában. Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Pécs.

BÖRDŐS KATALIN – KOLTAI LUCA

SÉRÜLÉKENY CSOPORTOK A MUNKAÜGYI SZERVEZET GYAKORLATÁBAN

A cikkben a Hétfa Kutatóintézet által készített „Módszertani kutatás az NFSZ (Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat) jellegzetes célcsoportjainak hatékony munkaerőpiaci segítségének érdekében” című kutatás során készült interjúk alapján foglaljuk össze a foglalkoztatási osztályok gyakorlati tapasztalatait az álláskeresők jellegzetes célcsoportjai kapcsán. A kutatás a 25 év alatti fiatalokra, az 50 év feletti álláskeresőkre és a tartós álláskeresőkre fókuszált. A felhasznált módszer következtében kutatásunk alapvetően kvalitatív. A cikk bemutatja, hogyan látják az NFSZ megkérdezett ügyintézői e célcsoportokat, milyen tapasztalataik vannak a fiatalok, 50 feletti és a tartósan álláskeresőkkel kapcsolatban. Bemutatjuk azt is, hogy milyen gyakorlati tapasztalataik vannak a munkaerőpiaci szolgáltatásokról és azok nehézségeiről. Emellett tekintünk a szolgáltatások kiszereződésével kapcsolatos vélekedésekre is.

A kutatás módszerei és a cikk felépítése

Jelen cikk a Nemzetgazdasági Minisztérium (majd jogutódja, a Pénzügyminisztérium) megrendelésére zajlott, a „Módszertani kutatás az NFSZ jellegzetes célcsoportjainak hatékony munkaerőpiaci segítségének érdekében” című projekt tapasztalataira épül. A projekt során két tanulmány készült: egyrészt egy kutatásra alapuló jelentés, másrészt egy konkrét ügyfélkezelési módszertani gyakorlatokat bemutató ötlettár.²⁵ A kutatás során a 25 év alatti fiatalokat, az 50 év feletti álláskeresőket és a tartós álláskeresőket vizsgáltuk, természetesen annak tudatában, hogy a célcsoportokon belül nagy a változatosság, illetve hogy e célcsoportok közt átfedés is van.

Ebben az írásban a foglalkoztatási osztályok gyakorlati tapasztalatainak bemutatására koncentrálnunk. Az első részében bemutatjuk a kutatás módszertanát, majd az IR (Az NFSZ Integrált Informatikai Rendszer) adattárház aggregált adatai alapján részletezzük a célcsoportokkal kapcsolatos legfőbb trendeket. A cikk további részeiben pedig a foglalkoztatási osztályok gyakorlataival kapcsolatos kvalitatív tapasztalatainkat összegezzük.

A célcsoportokkal kapcsolatos adatok vizsgálatakor a nyilvántartott álláskeresők létszámának és összetételének alakulását vizsgáltuk meg. A Pénzügyminisztérium munkatársai által rendelkezésünkre bocsátott az IR adattárházából lekért adatok alapján dolgoztunk²⁶.

A foglalkoztatási osztályok jelenlegi ügyfél-kiszolgálási gyakorlatának, valamint a célcsoportokkal kapcsolatos sajátosságok és lehetőségek megismerése érdekében 28 személyes interjút készítettünk 2019. február és április között. Az interjú alanyok közt voltak a járási hivatalok foglalkoztatási osztályain dolgozó, ügyfelekkel foglalkozó ügyintézők; a megyei kormányhivatalok

Bördös Katalin elemző, Hétfa Kutatóintézet.

Koltai Luca irodavezető, Hétfa Kutatóintézet.

A publikáció változatlan formában az Új Munkügyi Szemle 2020/2. számában jelenik meg.

²⁵ A két tanulmány letölthető: <http://hetfa.hu/2019/10/31/a-komplex-hatrannyokkal-kuzdo-allaskeresok-munkaeropiaci-integraciojanak-lehetosegeit-vizsgalja-a-hetfa-uj-kutatasi-jelentese-es-modszertani-utmutatoja/>

²⁶ Szeretnénk külön megköszönni Ruskai Zsolt segítségét, aki az adatokat leválogatta és azok pontos tartalmának értelmezésében is hasznos segítséget nyújtott.

foglalkoztatási főosztályán dolgozó, a munkaerőpiaci programokra rálátó kollégák; a Pénzügyminisztériumban dolgozó szakemberek; a szociális szakrendszerben dolgozó szakértők; munkaerőpiaci szolgáltatásokat nyújtó civil szervezet képviselői és munkáltatók is. Az interjúk 10 járásban 7 megyében zajlottak (vizsgált járások: Siklói, Gárdonyi, Csornai, Hevesi, Kunszentmárton, Salgótarján, Pásztói, Nagykátai, Szigetszentmiklósi, Balatonalmádi). A tapasztalatok összegzésekor a személyes interjúk mellett további, szakemberekkel történő beszélgetésekre, fókuszcsoporthoz is támaszkodtunk.

A vizsgált célcsoportokkal kapcsolatos trendek

Magyarország a 2010-es kormányváltáskor és azóta folyamatosan elkötelezettséget vállal a foglalkoztatási szint növekedése mellett. (pl. Magyarország 2019. évi országjelentése) Ennek záloga – az országjelentés szerint – a **közfoglalkoztatottak, valamint az inaktív személyek bevonása és munkaerőpiaci programokon keresztül** és a nyílt munkaerőpiaci elhelyezkedésük. Így kiemelkedően fontosá válik, hogy a munkaügyi rendszernek milyen eszközei és szolgáltatásai vannak annak érdekében, hogy a munkaerőpiac perifériájára sodródott ügyfeleket segítsék. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt sem hogy a keresleti munkaerőpiacon megváltozott az NFSZ nyilvántartásában tartósan jelen lévők összetétele is. Az NFSZ informatikai rendszeréből származó aggregált adatok alapján a regisztrált álláskeresők száma az elmúlt 8 évben (2010-2018 közt) csökkent, és ez igaz volt mind a három vizsgált – a 25 év alatti, a 25-49 éves és az 50 feletti – korcsoportban. Az álláskeresők létszáma és aránya leginkább a középkorosztályban (25-49), a legjobb munkavállalási korúak között, csökkent. Vagyis a regisztrált álláskeresők **korösszetétele megváltozott**. Az idősebbek (50 év feletti) aránya relatíve megnőtt, míg a 25-49 éveseké lecsökkent, a fiatalok aránya pedig többé-kevésbé állandó maradt. Ezek a trendek minden megyében hasonlóan alakultak.

Az iskolai végzettség tekintetében is kirajzolódnak különbségek a három korcsoport esetében: a 25 éven aluli regisztráltak körében magasabb az alacsony (legfeljebb általános iskolai), és alacsonyabb a diplomás végzettségűek aránya, mint a másik két korcsoport esetében, ráadásul ez a trend erősödött az időszak alatt. Ennek hátterében több tényező is állhat. Egyrészt a tankötelezettség korhatárának lecsökkentése kapcsán a fiatalok oktatási részvételének aránya csökkent, de a nem tanuló nem dolgozó fiatalok aránya jelentősen megnövekedett (5-6%-ra), így a fiatalok alacsonyabb végzettséggel kerülnek ki az oktatásból. (Köllő–Sebők, 2019). De a fiatalok között több a pályakezdő is, akik – az álláskeresési járadékra való jogosultság híján – kevésbé valószínű, hogy regisztrálnak, így a rosszabb munkaerőpiaci helyzetű fiatalok többségbe kerülnek a regisztráltak közt.

A profiling kategória szerinti megoszlás tekintetében elmondhatjuk, hogy **a fiatalok túlnyomó részét a 2-es** (segítséggel elhelyezhető), míg **az 50 év feletti jelentős részét a 3-as** (közfoglalkoztatásba bevonandó) kategóriába sorolták az ügyintézők. A profiling besorolás természetesen korrelál az iskolai végzettséggel is, de emellett utalhat arra is, hogy az egyes korcsoportokba sorolt ügyfelek munkaerőpiaci pozícióját hogyan látják az ügyintézők. De meg kell említenünk, hogy a profiling besorolás nem mentes a torz ösztönzőktől, így a besorolást eltérítheti az induló programok feltöltési nyomása. (Bördös et al, 2018)

A tartós munkanélküliek aránya a vizsgált időszak (2010-2018) alatt összességében csökkent, azonban az 50 éven felüli álláskeresők között jelentősebb mértékben növekedett (38 százalékról 46 százalékra). A fiatalok körében a másik két korcsoporthoz képest inkább a rövidebb, 0-3 hónapos regisztrációs időszakok túlsúlya jellemző. A nyilvántartásban eltöltött idő hossza az iskolai végzettséggel is összefügg: a magasabb iskolai végzettségűek nagyobb arányban kerülnek ki hamarabb a nyilvántartásból. Ez minden korosztályra igaz, bár az 50 év felettiéknél a középfokú

és a felsőfokú iskolai végzettségűek között hasonló arányban figyelhetünk tartós munkanélkülieket.

A kutatás során kitekintést tettünk a vizsgált csoportok részvételére néhány munkaerőpiaci programban. Az Ifjúsági Garancia programban a 20-24 éves, míg az Út a Munkaerőpiacra programban a 25-29 év közöttiek részesülnek a legnagyobb arányban a támogatásokból. Ez utóbbi programba a 45 év feletti korosztályból relatíve kevesebben kerültek be, annak ellenére, hogy az 50 feletti álláskeresőket kiemelt célcsoportja a programnak. Legfontosabb megfigyelésünk, **hogy a legalacsonyabb iskolai végzettségűek erősen alulreprezentáltak, a közép- és felsőfokú végzettségűek pedig felülreprezentáltak** a támogatásban részesülők között mindhárom korcsoport esetében (ahhoz képest, mint amit a regisztrált álláskeresőkön belüli megoszlás indokolna). A fiatalok és az 50 év feletti esetében az eltérés még látványosabb. Az aránytalanságok mögött több ok is húzódhat. Például a támogatott képzések követelménye sok esetben a középfokú végzettség, vagy a felvételi teszt során szelektálódnak ki az alacsonyabb végzettségűek. Lehetséges, hogy a legalacsonyabb iskolai végzettségűek alkalmazására még bér- vagy bérköltségtámogatás mellett sincs elegendő kereslet. Az is előfordulhat, hogy a foglalkoztatási osztályok erőteljes nyomásként érzékelik a programok indikátorainak teljesítését, ezért inkább az eleve jobb helyzetű álláskeresőket válogatják be a programokba (lefölözés). Végül, az is lehetséges, hogy a legalacsonyabb iskolai végzettségűek gyakrabban utasítják vissza a programrészvételt, például önbizalomhiány vagy motiválatlanság miatt.²⁷

A jellegzetes célcsoportokkal kapcsolatos tapasztalatok

Míg Hétfa korábbi kutatásához 2017 harmadik negyedévében felvett NFSZ ügyintézői interjúkon a leggyakrabban elhangzó mondat a „*vannak olyan álláskereső, akikkel nem lehet mit kezdeni*” volt (Bördös_et_al, 2018:134-135), a 2019-ben készült interjúkban „*(ma már) aki akar, az tud dolgozni*” volt a leggyakoribb mondat.

Az interjúalanyok szerint a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetben már szinte csak azok az álláskeresők maradnak a regiszterben hosszabb ideig, akik a munkaerőpiac szélére szorultak. A jobb munkaerőpiaci pozíciójú álláskeresők hamar el tudnak helyezkedni akár saját kapcsolataik révén, vagy önálló álláskeresővel. Ők a for-profit állásközvetítők, fejedelmek elsődleges célcsoportja is. Volt aki úgy vélte: „*A könnyű eseteket a (for-profit) közvetítők elviszik. Ők jobbak is ebben, mindig is a munkáltatókat szolgálták ki, tudják mi kell nekik és gyorsan meg is találják. Akik nekünk maradnak, már nehéz dió*” (NFSZ megyei munkatárs)

Itt az NFSZ szerepe sokszor a toborzóalkalmak szervezésében, ügyfelek odaküldésében a leghatékonyabb.

Legtöbb interjúalanyunk érzékelte úgy érzékelte, hogy a komplex problémákkal küzdő ügyfelek aránya növekszik a foglalkoztatás osztályok ügyfélkörében. Ez az ügyfélkör pedig egyre nehezebben segíthető kizárólag a klasszikus munkaerő-piaci szolgáltatásokkal, és egyre inkább igényli, a szociális munka módszereinek és eszközeinek alkalmazását is. „*Egyre inkább szociális munkává kezd válni a tanácsadás, szolgáltatás-nyújtás.*” (civil szervezet tanácsadó munkatársa)

A 25 év alatti és pályakezdő álláskeresővel kapcsolatos tapasztalatok

A 25 év alatti álláskeresővel kapcsolatban sok negatív véleményekkel találkoztunk az interjúk során, különösen az NFSZ ügyintézői részéről. A korosztályt az ügyintézők gyakran „*csapongó-*

²⁷ A részletes adatelemzést lásd (Bördös–Petróczi, 2019)

nak”, „nem kitartónak” látják, úgy vélik „túl nagy az önbizalmuk”, „túl magasak az elvárásaik” és „nem tudják, mit akarnak”.

Néhány járásban megfogalmazódott hogy a **fiatal célcsoport erősen kontraszelektáltan jelenik meg** az NFSZ ügyfelei körében, ami részben megmagyarázhatja az ügyintézők többségében igen negatív véleményét. Hiszen a jobb munkaerőpiaci helyzetű fiatalok, a pályakezdő diplomások jellemzően nem, vagy csak nagyon kis számban regisztrálnak álláskeresőként. A munkatapasztalat hiánya miatt ellátásokra nem jogosultak, és jobb kapcsolatrendszerrel és készségekkel rendelkeznek az önálló álláskereséshez. Így az NFSZ segítségével is sikeresen el tudnak helyezkedni. A 25 alatti álláskeresők az ügyintézők megfigyelései alapján részben a hátrányos helyzetű, marginalizálódott fiatalok közül kerülnek ki. Ők gyakran **korai iskolaelhagyók**, akik akár tankötelezettségi kor betöltésekor azonnal kiesnek az oktatásból. Vannak, akik a közfoglalkoztatást választják, mások a sok hiányzás és gyenge iskolai teljesítmény miatt morzsolódnak le.

Ezek a fiatalok hátrányos helyzetű családokból érkeznek, ahol jellemző a mélyszegénység, illetve a családon belül nincs foglalkoztatott, így foglalkoztatotti minta sem. Számukra az alacsony iskolai végzettség és a szakképzettség hiánya, valamint a hiányzó munkaszocializáció az, ami az elsődleges akadályokat jelenti az elhelyezkedésben. Emellett sok hátrányos helyzetű fiatalnak már családi kötelezettségei is vannak, így a tanulás és munkavállalás vagy háttérbe szorul számukra vagy a közfoglalkoztatásra koncentrálódnak. A szakemberek nehézségekkel küzdenek e fiatalok képzésbe vonása terén is. Hiszen e fiatalok nem szívesen vesznek részt képzésben, mivel a közoktatásban rossz tapasztalataik voltak, ezért legtöbbször közfoglalkoztatásba kerülnek, vagy pedig kiesnek a munkaügyi rendszerből és inaktívvá válnak.

Egy másik jellemző csoportként fogalmazták meg az interjúalanyok az általuk **„mamahotelesek”**-nek nevezett fiatalokat. Őket gyakran a szüleik is elkísérik a foglalkoztatási osztályra, szüleikkel élnek és a döntéseiket a szülők elvárásai határozzák meg.

„Tízből öt-hat fiatalot kíséri be a szülője is – ebből három-négy esetben a szülő be is akar ülni a beszélgetésre. És nem csak a 16-17 éveseknél van ez, hanem huszoneveseknél is.” (25 év alattiakkal foglalkozó NFSZ ügyintéző)

Az ilyen fiataloknak sokszor nincs ösztönzőjük az elhelyezkedésre, mivel nem saját elhatározásukból kérik a foglalkoztatási osztály segítségét, és a szülők eltartják őket. Más esetekben ugyan szeretnének elhelyezkedni, azonban nem reálisak az elvárásaik mind a fizetésre, mind pedig a munkakörülményekre vonatkozóan, így a kínáló lehetőségeket nem fogadják el.

A fiatalokkal kapcsolatban gyakran elhangzott, hogy a munkahelyen sokszor hamar felmondanak, akár a 90 napos bértámogatás lejártá előtt is (ami az ügyintézők többsége számára probléma). Valamint képzésbe vonás esetén is magasabb a fiatalok körében a lemorzsolódás. Az interjúalanyok kiemelték azt is, hogy az NFSZ által szervezett képzésekre is sokszor úgy jelentkezik, hogy nem tudják, az adott szakma valójában mit takar.

Az 50 év feletti álláskeresőkkel kapcsolatos tapasztalatok

Az 50 év feletti munkavállalókról kérdezve a legtöbb interjúalany pozitívabban beszélt, mint a fiatalok kapcsán. Sokan említették, hogy **az idősebbek többnyire „megbízhatóbbak”, „kitartóbbak”** egy-egy munkahelyen. Az ügyintézői interjúk során több helyen elhangzott valamilyen formában, hogy *„... bár még mindig igaz, hogy (a munkáltatók) a fiatalokat keresik inkább, de a jelenlegi helyzetben már nem mondható, hogy nem akarják az idősebbeket a munkáltatók. Ma már jobban megbecsülik az idősebbeket.”* (NFSZ ügyintéző)

Több járásban is említették, hogy a **munkáltatók** (akik szinte mindig csak a támogatott munkaerőigényt jelentik be) **kifejezetten 50 év feletti álláskereső közvetítését kérik** a foglalkoztatási osztálytól. Úgy tűnik, hogy azok közül a csoportok közül, akik után jár bértámogatás (például 25 év alatti pályakezdők, tartós munkanélküliek vagy kisgyermekes anyák) leginkább az 50 év felettieket preferálják a munkáltatók. Úgy tűnik az idősekkel szembeni munkáltatói diszkrimináció ez egyre kevésbé jellemző probléma a jelenlegi munkaerőpiaci környezetben. Inkább bizonyos munkáltatói elvárások miatt sorolódna hátrébb az idősebb álláskeresők, ha például a munkáltató jó fizikai állapotú, vagy IT készségekkel rendelkező álláskeresőket jelöl, meg a munkaerőigénynél akkor az ügyintézők kevésbé küldenek idősebb álláskeresőt. Az 50 év feletti álláskeresőket az NFSZ ügyintézői szívesebben vonják be munkaerőpiaci programba (első sorban a bértámogatás kedvéért), mivel az elmondásuk szerint ők gyakrabban „csinálják végig” a bértámogatás minimális idejét, ritkábban mondanak fel a támogatási időszak vége, vagy a kötelező továbbfoglalkoztatási időszak lejárta előtt.

„... (az 50 év feletti álláskeresőkkel kapcsolatban) kedvezők a tapasztalatok. Nekünk van egy ilyen eredményességi kritériumunk: akkor sikeres a program, ha végig viszi az ügyfél a támogatást. Ez a mutató az 50 felettiéknél kedvező, 25 alattiaknál sokkal rosszabb.” (NFSZ ügyintéző)

Az 50 év feletti álláskeresők elhelyezkedést gátló leggyakoribb akadálnak a **rossz egészségi állapotot** látják az ügyintézők. A rossz egészségi állapotú, de rokkantsági vagy rehabilitációs ellátásra nem jogosult – ennél fogva a munkaügyi rendszerbe kerülő – ügyfelek problémával kapcsolatban az NFSZ ügyintézői szintén tehetetlennek érzik magukat (Bördös et al, 2018). Az egészségi problémák közt legtöbbször a mozgásszervi vagy gerincproblémák jelennek meg, ami akadályozza a könnyű fizikai munka végzését is az 50 év felettiéknél. De az interjúalanyok tapasztalata szerint gyakran egyéb problémák, például cukorbetegség, magas vérnyomás vagy szívproblémák is nehezíthetik a munkavégzést. Az **önbizalomhiány**, a korábbi negatív munkahelyi tapasztalatok vagy a hosszú álláskeresés kudarcai miatti **elkeseredettség, a gátlásosság és a kudarcoktól való félelem** ugyancsak nehezíti az idősebbek elhelyezkedését. Segítséget az ügyfélközpontú, intenzív egyéni és csoportos tanácsadások, önismereti foglalkozások és pszichológiai segítségnyújtás jelentene. Erre azonban a foglalkoztatási osztályokon jelenleg szinte semmi kapacitás nincsen: az ügyintézők egyrészt nagyon leterheltek, egy-egy ügyfélre csak nagyon kevés idő jut, másrészt pedig sokszor az ügyintézői kompetenciák is hiányoznak.

A tapasztalatok alapján az 50 év felettiéknél az **elavult szakképesítések** is problémát jelentenek. Az interjúalanyok szerint az elavult szakképesítéssel rendelkező, illetve a szakmájukhoz ragaszkodó idősebbek csak ritkán vesznek részt szívesen képzésben. Emellett sok járásban a képzések indításakor az ügyintézők is inkább a fiatalabb álláskeresőket preferálják, mivel úgy vélik, az ő esetükben jobban hasznosul a képzés. (Annak ellenére, hogy a fiatalok lemorzsolódását nagyobb arányúnak vélik.) Viszont volt, aki szerint az 50 év felettiiek esetében kifejezetten hasznos lenne a felhasználói szintű informatikai, valamint a nyelvi képzések indítása, ezek azonban ritkábban indulnak, mint az OKJ-s szakképzések.

A nyugdíj előtti álláskeresési segély (NYES) **jelentős ellenőztönzöt** jelenthet az elhelyezkedésre a 60 év körüli álláskeresők számára (volt ahol ugyanakkor pont arról számoltak be, hogy az idősebb álláskeresők motiváltabbak az álláskeresésben). Akadtak olyan járások is, ahol az ügyintézők sorolták hátrébb az ellátásban részesülőket a közvetítés során.

„Az ÁS3-asok (álláskeresési segély 3.; a NYES korábbi neve) legalább kapnak valami kis pénzt, próbálunk azoknak segíteni, akik még ezt se kapják. Pont, mint a járadékosok esetében.” (NFSZ ügyintéző)

Amikor interjúalanyainkat az 50 év feletti álláskeresőkről kérdeztük sokan a tartós munkanélküliség problémájáról is azonnal beszélni kezdtek. Ami nem csoda, hiszen ahogy az adatok is mutatják, az 50 év feletti körében jóval magasabb a tartós munkanélküliek aránya, mint a fiatalabb álláskeresők közt.

A tartós munkanélküliekkel kapcsolatos tapasztalatok

A tartós munkanélküliség okaiként interjúalanyaink leggyakrabban a következőket említették: rossz egészségi állapot (beleértve a mentális betegségeket és szenvedélybetegségeket is), rossz közlekedésű lakóhely, alacsony iskolai végzettség (8 általános vagy ez alatt), „közfoglalkoztatásba való belekényelmesedés”, gyermek vagy beteg családtag gondozásával kapcsolatos feladatok.

Sok járásban a tartós munkanélküliek túlnyomó része a **rossz közlekedési infrastruktúrával** rendelkező kis falvakban élők közül kerül ki. Ezekben a településeken kevés a munkahely, és rosszul szervezett a közösségi közlekedés. Bár a közlekedés megoldását már sok munkáltató saját kezébe vette, de vannak olyan települések ahova olyan rossz minőségű út vezet, hogy a munkáltató nem hajlandó oda buszt indítani, illetve akkor sem éri meg egy-egy településre beküldeni a vállalati buszt, ha ott csak egy-két (potenciális) munkavállaló lakik.

Az alacsony ingázási hajlandóság mögött a **közfoglalkoztatásba történő beragadás** is áll. Mivel a több munkahellyel rendelkező településekre való bejutás amúgy is nehézkes és időigényes, sok álláskereső inkább a helyben lévő közfoglalkoztatást választja. Ugyan a minimálbér és a közfoglalkoztatási bér közötti olló kinyílása (azaz a minimálbér emelkedése és a közfoglalkoztatási bér egyidejű befagyasztása) motiváló a közfoglalkoztatásból való kilépésre, de továbbra is vannak olyanok, akik a nagyobb bérkülönbségek ellenére sem hajlandók (vagy képesek) ingázni. Sok interjúalany szerint vannak akik belekényelmesedtek a közfoglalkoztatásba, az ottani alacsony követelményekhez szoktak hozzá, emiatt már nem is lennének képesek a nyílt munkaerőpiacon helyt állni.

Munkaerőpiaci szolgáltatási igények és tapasztalatok

A munkaerőpiaci szolgáltatási igények meghatározásakor ki kell emelnünk, hogy az egyes korcsoportokba tartozók nagyon sokszínűek, ezért nem lehet meghatározni olyan szolgáltatást vagy csomagot, amely például minden fiatalra vagy 50 év felettire megfelelő. A munkaerőpiac peremére sodródott ügyfelek számára megoldás csak az **egyéni szükségletek felmérésén alapuló komplex szolgáltatási csomag** lehet megoldás. A tartós munkanélküliek segítségét az NFSZ munkatársai sok esetben kilátástalannak látják. Egy részük úgy látja ezt a csoportot nem a foglalkoztatási szervezet keretein belül kellene ellátni, velük „nem lehet mit kezdeni”, „jobb lenne, ha nem is lennének a regiszterben”. Ezen ügyfelek aránya becslésük szerint a regiszter egyharmad részét tette. (Bördős et al, 2018) Mások azonban a komplex szolgáltatásokban látják a megoldást (legyenek azok akár a foglalkoztatás akár a szociális ellátás keretein belül). Az akár évekig tartó, intenzív reszocializáló szolgáltatások, tanácsadás, képzés és mentorálás kombinációi hozhatnak eredményt. Azonban az ügyintézők egyrészt nem érzik magukat felkészültnek e szolgáltatások nyújtására, másrészt nincs időkeret és kapacitásuk a komplex és időigényes munkára a magas ügyfélszám és adminisztrációs teher miatt.

Az ügyintézők felé nem jelenik meg elvárásként, hogy a tartós munkanélküliekkel kiemelten foglalkozzanak, ezeknek az ügyfeleknek a nagy része a 3-as profil kategóriába esik, így jellemzően közfoglalkoztatásba kerül. Ahogy az adatokból is látszott a programokba sem a legrosszabb esélyű ügyfeleket vonják be, így a becslésük szerint a legnagyobb szolgáltatási igényű ügyfelek kimaradnak. Emellett az elmúlt hónapokban egyre nagyobb volt a nyomás az ügyintézőkön,

a gyors nyílt munkaerőpiaci kiközvetítésre, amire a legtöbb tartós álláskereső nem áll készen. Ezt a nyomást mind az adminisztráció (felettes szervek és önkormányzatok) szervei felől mind a helyi munkáltatók felől érezték az ügyintézők.

„Munkaerőhiány van, azonnal kell a rendelkezésre álló munkaerő, nincs idő, hogy az ügyfelet hónapokig vagy évekig képezzük, tanácsadásokkal felkészítsük.” (NFSZ megyei munkatárs)

Sok munkatárs kiemelt a mentor szolgáltatás hasznosságát, amely jelenleg az EU-s forrásokból finanszírozott programokban elérhető. A tanácsadók és mentorok leterheltsége miatt sok esetben a mentorálás minősége kérdéses, és továbbra sem jut elég idő az ügyfelekre. Interjúalanyaink szerint a mentorálást ki kellene terjeszteni a munkába állás utáni időszakokra is. A mentorálás azonban önmagában nem elegendő egy több akadállyal küzdő tartós munkanélküli számára, másrészt pedig az EU-s programokban a tartós munkanélküliek ritkán vesznek részt.

„Mentori szolgáltatást csak akkor tudunk adni, ha elhelyezkednek vagy képzésbe kerültek. De valószínűleg a tartósaknak is jó lenne mentori szolgáltatás, ami most nincs, amíg nem kerülnek bevonásra.” (NFSZ járási kolléga)

Az NFSZ-es interjúalanyok fontosnak tartották még a **kompetencia- és készségfejlesztő tréningeket** a tartós munkanélküliek számára. Az alacsony kulcskompetenciák (például szövegértési nehézségek) sokszor gátat szabnak annak, hogy az álláskereső bekerüljön egy szakmai képzésbe; vagy hamar lemorzsolódik. Azonban az alapkompenciafejlesztésre irányuló képzések jóval ritkábban indulnak, mint szakmai képzések, és a képzések egymásra épülése sem megoldott.

A tartós álláskeresők esetében **több ágazat szolgáltatásainak kombinációja** nyújthat megoldást, a klasszikus munkaerőpiaci szolgáltatások mellett hangsúlyt kell fektetni a szociális, egészségügyi és oktatási szolgáltatásokra is. A szociális szakemberek a hátrányos helyzetű ügyfelekkel való ügyfélkezelés, kommunikáció, bizalomépítés és motiválás terén szerzett tapasztalatai gazdagíthatják a foglalkoztatási osztályok ügyintézőinek eszköztárát. Valamint a helyben és járási szinten elérhető szociális szolgáltatásokba való bevonás segíthet stabilizálni az ügyfél helyzetét, megoldást mutathat különböző problémáira amelyek akadályozzák az elhelyezkedést. Ennek ellenére az interjúalanyok túlnyomó többsége semmilyen együttműködésről, koordinációról nem számolt be a települési Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálatokkal vagy más szociális szolgáltatóval. Az intézményrendszerek kapcsolatát az ügyfeleken keresztül érkező szubjektív benyomások és a kölcsönös információhiány jellemzi. Nem ismerik egymás tevékenységét, programjait, eszköztárát és szemléletét. Az együttműködésnek jelenleg sem kapacitásbeli, sem az intézményi és szabályozási feltételei nem adóttak. Mindazonáltal eseti együttműködések több formában is előfordulnak, de ezek sporadikusak és nagy mértékben függenek az egyéni kapacitásoktól és személyes kapcsolatoktól.

A legtöbb szakember kiemelte, hogy a fiatal álláskeresők számára fontos lenne az átfogó a **pályaorientációs tanácsadás** is. Ez a szolgáltatás azonban sok járásban nem vagy csak korlátozottan elérhető. Így a fiatalok anélkül vesznek részt képzéseken, hogy az adott szakma tartalmával és velejáróival tisztában lennének, aminek eredményeképpen sokan hagyják félbe a megkezdett képzést.

A csoportos foglalkozások szintén hasznosak lehetnek (az egyéni tanácsadások mellett). Az egyik civil szervezetnél dolgozó szakértő kiemelte, hogy fontos hogy a csoportok összeállítása változatoságot mutasson, legyen több olyan résztvevő, aki mintegy húzza felfelé a többieket. Ilyen diverz csoportok összeállítása nehézségekbe ütközik, amennyiben kizárólag az NFSZ ügyfélkörére támaszkodhatnak, az ügyfélkör korábban említett kontraszelektáltsága miatt.

Az 50 év feletti (nem tartós) álláskeresők kapcsán merült fel, hogy számukra is szükség lenne az önbizalomhiányt és a korábbi munkaerőpiaci kudarcokat feloldó és a szoft skilllek fejlesztését célzó szolgáltatásokra, valamint **az IT és idegen nyelvi készségeket fejlesztő képzésekre.**

Az interjúk során többször előkerült a szolgáltatások szervezésének kérdése, vagyis, hogy a szolgáltatásnyújtás kiszervezését vagy belső kapacitásból megszervezését (az NFSZ által foglalkoztatott tanácsadók révén) preferálják-e az interjúalanyok. Minden interjúalany egyetértett azzal, hogy **jelenleg elenyésző kapacitás van az NFSZ-en belül a tanácsadásokra**, és a korábbi belső tanácsadói hálózat is leépült az elmúlt néhány évben. Viszont megoszlottak a vélemények azzal kapcsolatban, hogy hatékonyabb-e a kiszervezés. Az NFSZ-es kollégák közül a legtöbben a belső szolgáltatásnyújtást preferálnák, vagyis a tanácsadók saját állományban foglalkoztatását. Elsősorban azért, mert így szerintük kevésbé „vész el” az ügyfél a rendszerben, hiszen mindig helyben van a tanácsadó kolléga. Ezzel szemben a külső szolgáltatóhoz történő irányítást túl bonyolultnak és bürokratikusnak találják, különösen, ha fizikailag más helyen vannak a külső szolgáltatók. Az NFSZ kollégái úgy érzik kevés a rálátásuk a szolgáltatások folyamatára, kevés vagy kizárólag adminisztratív kapcsolatuk van a szolgáltatóval. Így jelentős részük nem bízik a kiszervezett szolgáltatások minőségében sem. De voltak akik pozitívan nyilatkoztak, mert a kiszervezés enyhíti a foglalkoztatási osztály leterheltségét.

A civil szervezeteknél dolgozó interjúalanyok tapasztalatai szintén vegyesek voltak, de ők többségében **a szolgáltatások kiszervezése** mellett érveltek. Szerintük a civil szervezetek tanácsadóit kevésbé kötik a hivatali előírások és a hivatali kultúra, jobban elválasztható a szolgáltató és hatósági funkció is. Itt általában több idő jut egy-egy ügyfélre, így sokkal mélyebbek és ügyfélközpontúbbak lehetnek a beszélgetések. Emellett a civil tanácsadók szinte csak a tanácsadással foglalkoznak, erre specializálódtak. Ugyancsak fontos előny lehet, hogy a civil szervezetek jobban elérik a nehezebb helyzetű álláskeresőket, és a szervezet további szolgáltatásaiba is bevonhatják az ügyfeleket.

A megkérdezett foglalkoztatási szakértők többsége is a szolgáltatások kiszervezését tartja hatékonyabbnak. De nem hagyhatjuk azt sem figyelmen kívül, hogy a kiszervezés projektszerűsége és közbeszerzés-igénye miatt jelenleg nem garantált a szolgáltatások folyamatos elérhetősége, és az elérhető szolgáltatások köre nem vagy csak nagyon lassan tud alkalmazkodni a változó helyi igényekhez. Több szakértő szerint a külső szolgáltatók a szolgáltatási palettát rugalmasabban tudják kialakítani és általában jobb minőségű szolgáltatásokat képesek nyújtani, mint a hivatalok. Ugyanakkor a hatékony munkaszervezés elengedhetetlen feltétele lenne egy olyan háttérinformatikai program, ami biztosítja a megfelelő adathozzáférést a külső szolgáltatóknak. Növelné a szolgáltatások hatékonyságát, ha a szolgáltatók is le tudják hívni az NFSZ által rögzített releváns ügyféladatokat, illetve fel tudnak tölteni információkat a rendszerbe, amit az NFSZ munkatársai is láthatnak. A szolgáltatások nyújtása terén nagyobb folyamatosságot és az ügyfelek változó összetételéhez jobban igazodó rugalmasságot kellene biztosítani.

Összefoglalás és ajánlások

A jelenlegi keresleti munkaerőpiacon az NFSZ ügyfélkörében nő azok aránya akik komplex problémáik miatt ragadnak be a tartósan álláskeresők körébe. Az interjúk tapasztalatai alapján:

- A fiatal regisztrált álláskeresők köre kontraszelektált, jelentős korlátozó tényező az alacsony képzettség és marginalizált családi helyzet. A fiatalok sokszor nagyon kevés vagy semennyi munkatapasztalattal sem rendelkeznek, ismereteik és elvárásaik a lehetőségeikről nem valóságűiek. A szüleik által eltartott fiatalok munkamotivációja alacsony.

- Az idősebbek aránya növekedett a regisztrált álláskeresők körében. Sokaknak elavult vagy alacsony szintű a képzettsége, állásvesztés esetén pedig nehezebben váltanak. Komoly korlátozó tényezőt jelenthetnek a magasabb életkorral gyakran együtt járó egészségi problémák is.
- A tartós munkanélküli helyzetben ragadás legfőbb okai az alacsonyabb iskolai végzettség, a korábbi hosszabb álláskeresési időszakok, az idősebb életkor (különösen: 55 év feletti) az egészségi problémák és a kevés munkatapasztalat. A tartós munkanélküliek jó részének elhelyezkedését akadályozza a rossz közösségi közlekedés is.

A munkaerőhiány kapcsán nagy a nyomás az ügyintézőkön, arra hogy gyorsan közvetítsenek álláskeresőket, így a jobb munkaerő-piaci pozícióval rendelkezőkre koncentrálnak. Pedig ez az ügyfélkör a for-profit közvetítők célcsoportja is, akik sokszor sikeresebbek az integrálásukban.

A munkaerőpiac peremére sodródott álláskeresők **többféle eszközt kombináló komplex programokat** igényelnek, de nem nőtt azoknak az eszközöknek az elérhetősége, amelyekkel az NFSZ segíteni tudná őket. **Továbbra sincs megfelelő kapacitás arra, hogy a nagy szolgáltatás igényű, csak hosszú idő alatt reintegrálható ügyfelekkel foglalkozzanak.**

Irodalomjegyzék:

Bördős Katalin – Petróczi Andrea (2019): A tartós munkanélküliek, valamint az 50 év feletti és a fiatal álláskeresők munkaerőpiaci integrációjának lehetőségei. Hétfa Kutatóintézet, Budapest.

Bördős Katalin – Adamecz-Völgyi Anna – Békés Judit (2018): A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat ügyfélkategorizálási rendszerének értékelése. A profiling rendszer hatékonyságával kapcsolatos statisztikai és módszertani értékelés. Hétfa Kutatóintézet, Budapest.

Bördős Katalin – Koltai Luca – Petróczi Andrea (2019): Módszertani megoldások, ötlettár a komplex hátrányokkal küzdő álláskeresőkkel folytatott munkához, Hétfa Kutatóintézet, Budapest.

Budapest Intézet (2014a): Tények és javaslatok a tartós munkanélküliségről. Budapest Intézet, Budapest.

Budapest Intézet (2014b) Egységköltség-számítási módszertan kialakítása és alkalmazási lehetőségei.

Budapest Intézet, Budapest.

Koltai Luca – Bördős Katalin – Csoba Judit – Herczeg Bálint – Hamza Eszter – Megyesi Boldizsár – Németh Nándor – Rác Katalin – Szabó Dorottya – Várad Mónika – Varga Eszter – Virág Tünde (2018): A közfoglalkoztatás hatása a helyi gazdaságra, helyi társadalomra. Hétfa Kutatóintézet, Budapest.

Köllő János – Sebők Anna (2019): Mivel foglalkoznak azok a 17 évesek, akik nem járnak iskolába? In: Fazekas Károly – Csillag Márton – Hermann Zoltán – Scharle Ágota: Munkaerőpiaci Tükör 2018, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, 76-77. o.

Magyarország 2019. évi országjelentése (2019): 2019. évi európai szemeszter: az 1176/2011/EU rendelet szerinti értékelés a strukturális reformok terén elért haladásról, a makrogazdasági egyensúlyhiány megelőzéséről és korrekációjáról, továbbá a részletes vizsgálat eredményeiről, Európai Bizottság, Brüsszel.

Strategopolis (2018): Aktív munkaerőpiaci eszközök eredményességének értékelése - Hatásosság, eredmények, javítási lehetőségek: Nemzetközi szakirodalom, hazai eszközök hatásvizsgálata és a rendszer értékelése alapján.

KOZÁK ANITA

KIKBŐL LESZ „JÓ KATONA”? A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁS HAZAI EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

A szervezeti polgár magatartás az egyik legnépszerűbb kutatási téma a külföldi szakemberek körében, a Google Scholar 668 000 találatot adott ki az „organizational citizenship behavior” kifejezésre, amelyből 114 000 a 2010 utáni időszakban született munka.²⁸ A magyar kutatóknál azonban nem jellemző a szervezeti polgár magatartás vizsgálata, fontosnak tartottunk ezért hazai mintán is tesztelni néhány vonatkozó nemzetközi kutatási eredményt. Munkánk során a kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztuk, s elsősorban a válaszadó szociodemográfiai jellemzőivel hoztuk összefüggésbe a szervezeti polgár magatartás dimenzióit. Eredményeink arra utalnak, hogy a témában végzett nemzetközi vizsgálatok tapasztalatai nem ültethetőek át a magyar gyakorlatra, szükség lenne ezért a téma átfogóbb hazai kutatására is. A dolgozói magatartás szoros összefüggésben van az elkötelezettséggel, és jelentősen befolyásolja a szervezet tevékenységének eredményességét, így az ilyen típusú vizsgálatok a szervezet szintjén is hasznosak lehetnek.

Bevezetés

A munkavállalókat többféle szempont alapján lehet jellemezni és/vagy csoportosítani. Általában a legegyszerűbb módon gondolkodunk, és megkülönböztetjük a „jó” dolgozókat a „kevésbé jók”-tól. Ilyenkor azonban nemcsak az objektív teljesítéseik alapján minősítjük őket, hanem olyan tulajdonságokat, viselkedéssbeli megnyilvánulásokat is figyelembe veszünk, amelyek nem mutatathatók ki direkt módon naturális mérőszámokkal. A teljesítmény mellett lényegesnek tartjuk, hogy mennyire segítőkész, udvarias vagy lelkiismeretes a kolléga, de fontos lehet az is, hogyan fogadja, ha számára kedvezőtlen döntést hoznak, vagy mennyire aktív résztvevője a szervezeti életnek.

Ezek a szervezeti polgár magatartás (organizational citizenship behavior – OCB) dimenziói, amelyek vizsgálatával a külföldi szakirodalom az 1980-es évek elejétől kezdve folyamatosan és egyre intenzívebben foglalkozik (LePine et al, 2002), hazánkban azonban mindössze két tanulmány (Szabó et al, 2018a; Szabó et al, 2018b) érhető el a témában. Lényegesnek tartottuk tehát – különösen a jelenlegi munkaerőhiányos környezetben és tehetségeikért kiélezett versenyben – hogy foglalkozzunk a szervezeti polgár magatartással és ismertessük a témában végzett hazai vizsgálataink eredményeit.

A szervezeti polgár magatartás tartalma és dimenziói

A szervezeti polgár magatartás a munkavállalók szabad elhatározásán alapuló viselkedés, ami hozzájárul a szervezet eredményes és hatékony működéséhez (Organ, 1988). Az OCB tehát olyan önkéntes szervezeti hozzájárulásként írható le, ami a munkaköri feladatokon túli azon teljesítéseket és viselkedéssbeli megnyilvánulásokat foglalja magában, amit a munkahely formális keretek között külön nem honorál.

Kozák Anita főiskolai docens, Eszterházy Károly Egyetem.

²⁸ A keresésre 2019. 11. 26-án került sor.

A szervezeti polgár magatartásnak leggyakrabban öt dimenzióját különböztetik meg:

- alturizmus: önzetlen segítségnyújtás a munkatársak számára (pl. a munkavállaló észreveszi, hogy munkatársa túlterhelt és segít neki befejezni egy projektet úgy, hogy cserébe nem vár tőle semmit);
- udvariasság: figyelmesség és udvariasság a munkatársakkal (pl. a munkavállaló nem telefonál hangosan az irodában);
- lelkiismeretesség: figyelem a hibák megelőzésére, minimalizálására (pl. akkor is be-tartja a szervezeti eljárásrendet, ha senki nem ellenőrzi a munkáját);
- sportszerűség: az elvárásoknak megfelelő viselkedés abban az esetben is, ha számára kedvezőtlen döntés születik (pl. egy munkavállaló projektötletét visszautasítják, de ő nem panaszkodik vagy elégedetlenkedik miatta);
- polgári erény: érdeklődés tanúsítása és a szervezeti életben való aktív részvétel (pl. akkor is részt vesz a fontosnak vélt munkamegbeszéléseken vagy informális rendezvényeken, ha ezt nem várják el tőle) (Organ, 1988).

Williams és Anderson (1991) az öt dimenziót a viselkedés irányultsága szerint két csoportra osztották. A szervezeti polgár magatartás egyéneket érintő (organizational citizenship behavior – individuals, OCBI) megnyilvánulásai a munkavállalók (leginkább a szervezeti polgár közvetlen munkatársai) jóllétéhez járulnak hozzá, míg a szervezeti polgár magatartás szervezetet érintő viselkedései (organizational citizenship behavior – organizational OCBO) a teljes szervezeti működésre hatással vannak. Az OCBI-hez az alturizmus és az udvariasság, az OCBO-hoz pedig a lelkiismeretesség, a sportszerűség és a polgári erény tartozik.

A szervezeti polgár magatartást és a munkavállalói elkötelezettséget (organizational commitment – OC) sokan nehezen megkülönböztethetőnek tartják (Hasani et al, 2013), de több kutatás (Cohen–Vigoda, 2000; Lambert et al, 2006; Khaleh–Naji, 2016) is megerősítette a szoros kapcsolatot, pozitív korrelációt közöttük. Jelentős eltérés azonban, hogy míg az elkötelezettség attitűd-alapú, addig a szervezeti polgár magatartás a munkavállalói viselkedésre fókuszál (Mowday–Steers–Porter, 1979). Lényeges tehát – a szervezeti elkötelezettségen túl – a szervezeti polgár magatartás vizsgálata is, mert a szervezetek sikere elsősorban azoknak a munkavállalóknak a teljesítményétől függ, akik túlmutatnak szerepeiken és feladataikon (DiPaola–Tschannen-Moran, 2001). Az olyan munkacsoportokban ugyanis, ahol jelen van az alturizmus, az udvariasság és a lelkiismeretesség, kevésbé aktív vezetői jelenlétre és ellenőrzésre van szükség, valamint a képzési és krízismenedzsment költségek is csökkenthetők. A sportszerűség kevesebb dolgozói panaszt eredményez, a polgári erény pedig kedvez a munkavállalói kreativitásnak és a hasznosítható ötletek születésének (Organ, 2016).

A szervezeti polgár magatartás és a produktivitás közötti kapcsolatot már több kutató is igazolta. Rajnbar et al. (2014) illetve Barsulai et al. (2019) empirikus vizsgálattal bizonyították be, hogy a szervezeti polgár magatartás ösztönzi a hatékony és eredményes szervezeti gyakorlatokat, ami növeli az egyéni hatékonyságot. Kumari–Thapliyal (2018) teljes szervezeti működést érintő kutatásuk eredményei szerint a szervezeti polgár magatartás és az össz-szervezeti eredményesség között pozitív korreláció mutatható ki. Dastyari–Shahabi (2014) kutatásai emellett arra is felhívják a figyelmet, hogy a szervezeti polgár magatartás a vásárlói lojalitásra és a szolgáltatás minőségére is jótékony hatással van.

Számos pozitív hozadéka mellett megjegyzendő azonban, hogy a szervezeti polgár magatartást tanúsító munkavállalóknak folyamatos visszajelzésekre van szükségük, mert az elmaradt jutalmazásuk, vagy az őket támogató munkahelyi közösség hiánya a motivációjuk csökkenéséhez vezethet (Halbesleben–Bellairs 2016). Hui et al. (2000) és Kim et al. (2013) vizsgálatai szerint

pedig a szervezeti polgár magatartás mérséklődése mutatható ki azoknál a dolgozóknál is, akik előléptetésüket követően azt érzik, hogy minimális, vagy semmi esélyük nincs a további előmenetelre. A megfelelő motiváció hiánya tehát korlátozhatja a szervezeti polgár magatartás kialakulását, erősödését.

A szervezeti polgár magatartással összefüggő, az azt befolyásoló tényezők vizsgálatával kapcsolatos legfontosabb kutatásokat az 1. táblázat mutatja be.

1. TÁBLÁZAT: AZ OCB-T BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐKKEL KAPCSOLATOS KUTATÁSOK

A szervezeti polgár magatartást meghatározó tényezőkkel kapcsolatos vizsgálatok		
Egyéni jellemzők		Szervezeti jellemzők
Szocio-demográfiai tényezők	Személyiségvonások (Big Five személyiségmodell)	<i>A szervezeti HR gyakorlatok megfelelősége</i> (Sivapragasam - Raya, 2018; Várfi- Nawangsari, 2019); <i>vezetői stílus</i> (Nohe – Hertel, 2010; Lian – Tui, 2012); a munkáért cserébe kapott anyagi kompenzáció mértéke (Rahman – Chowdhuri, 2018); észlelt szervezeti kultúra (Mohanty, – Rath, 2012; Suwibawa et al, 2018); <i>észlelt szervezeti igazságosság</i> (Moorman, 1991; Jafari – Bidarian, 2012); észlelt szervezeti korrupció (Eskandar, 2015); etikus munkahelyi klíma (Shin, 2012); észlelt szervezeti támogatás (Miao, 2011) <i>munkával való elégedettség</i> (Nadiri – Tanova, 2010; Li et al, 2010).
<i>Nem</i> (Allen – Jang, 2018); <i>kor</i> (Gyekye – Haybatollahi, 2015); <i>iskolai végzettség</i> (Rajabbaigy et al, 2014); szervezetnél eltöltött idő (Kegans et al, 2012)	<i>Barátságosság</i> (Neuman – Kickul, 1998); <i>lelkiismeretesség</i> (Organ – Ryan, 1994); <i>nyitottság</i> (Elanain, 2007; Hossam - Elanain, 2008); <i>extrovertáltság</i> (Moon et al, 2003, Singh – Singh, 2009); <i>neuroticizmus</i> (Kumar et al, 2009).	

Forrás: saját táblázat saját szerkesztéssel, 2019.

A vonatkozó vizsgálati eredmények szerint a munkavállaló neme, kora, iskolai végzettsége és munkatapasztalata összefüggésbe hozható az általa tanúsított szervezeti polgár magatartással:

- az alturizmus és a polgári erény a nőknél, míg a sportszerűség a férfiaknál erősebb;
- az idősebb korosztály dolgozóira és a magas iskolai végzettségűekre fokozottabban jellemző az OCB;
- a szervezetnél eltöltött hosszabb idő pedig a polgári erény dimenzióját erősíti fel.

A személyiségvonások és a szervezeti polgár magatartás közötti kapcsolat feltárásával kapcsolatban a kutatók leginkább a Big Five személyiségmodell egyes faktoraival hozták összefüggésbe az OCB dimenzióit (Majed et al, 2018). Az eredmények szerint a barátságosság, a lelkiismeretesség, a nyitottság és az extrovertáltság pozitívan, míg a neuroticizmus negatívan korrelál az szervezeti polgár magatartással.

Az egyéni jellemzőkön túl a kutatók természetesen a szervezeti környezetet is összefüggésbe hozták az OCB-vel. A vizsgálatok tanulsága szerint a szervezeti HR gyakorlatokkal való elégedettség és a közvetlen vezető transzformációs vezetési stílusa és etikus vezetése magasabb szervezeti polgár magatartás dimenziókat eredményez. Ugyancsak növelhető az OCB a munkáért cserébe kapott anyagi kompenzáció mértékének emelésével és a munkával való elégedettséget meghatározó tényezők felülvizsgálatával és pozitív korrekciójával. Az észlelt szervezeti kultúra tekintetében elmondható, hogy a klán kultúra kedvez leginkább a szervezeti polgár magatartás kialakulásának. Fokozottabban jelentkezik továbbá az OCB azoknál a szervezeteknél, ahol a munkavállalók által észlelt szervezeti igazságosság, támogatás és etikus munkahelyi klíma magasabb, a szervezeti korrupció pedig alacsonyabb.

Az előzőekben ismertetett nemzetközi szakirodalmi háttérre támaszkodva, a szervezeti polgár magatartással kapcsolatos hazai vizsgálatainkat megelőzően az alábbi hipotéziseket állítottuk fel:

H1 A válaszadó szocio-demográfiai jellemzői és az általa tanúsított szervezeti polgár magatartása között összefüggés van.

H1a Az alturizmus és a polgári erény a nőknél, a sportszerűség a férfiaknál magasabb, az udvariasság és a lelkiismeretesség pedig nincs kapcsolatban az válaszadó nemével.

H1b Az idősebb korosztály körében erősebbek az OCB dimenziói.

H1c A felsőfokú iskolai végzettségűek körében jellemzőbb a szervezeti polgár magatartás.

H1d Magasabb a polgári erény dimenziója azoknál a dolgozóknál, akik több mint 3 éve dolgoznak a munkahelyükön; az OCB egyéb dimenziói (alturizmus, udvariasság, lelkiismeretesség, sportszerűség) és a szervezetnél eltöltött idő között nem mutatható ki összefüggés.

H2 A magasabb fizetéssel rendelkezőkre fokozottabban jellemző a szervezeti polgár magatartás.

H3 A szervezeti polgár magatartás dimenziók és az észlelt kultúrátípusok közül a klán kultúra között a legnagyobb az összefüggés.

A vizsgálattal ugyanis elsősorban azt szerettük volna megtudni, hogy hazai környezetben miként igazolhatóak a nemzetközi tapasztalatok eredményei.

A vizsgálat módszere

Hipotéziseink igazolásához primer vizsgálatokat végeztünk az Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának hallgatói körében. A kérdőívet online küldtük ki a kar hallgatóinak és a karon szervezett képzéseken részt vett, az egyetemmel szakmai kapcsolatban álló vállalkozások munkatársainak. Az adatfelvételezés 2019 szeptembere és októbere között zajlott. A válaszadók 1-től 6-ig (1: egyáltalán nem, 6: teljes mértékben) terjedő skálán értékelték az egyes szervezeti polgár magatartás dimenziókhöz és szervezeti kultúrához kapcsolódó kérdéseket. A szervezeti polgár magatartásra vonatkozó állításokat Padsakoff and et al. (1990), a szervezeti kultúrára vonatkozó item-eket Meyer et al. (2010) – Quinn versengő értékek modellje – alapján állítottuk össze, a mérőeszközöket a tudományos sztenderdeknek megfelelően fordítottuk magyarra. Kutatásunk alapsokaságát 410 egyéni vizsgálat teszi ki. Részletező vizsgálataink elvégzését megelőzően a Cronbach Alfa mutatóval teszteltük az adathalmaz biztonságát, az értékek 0,7 feletti voltak az OCB öt dimenziójában és a négy szervezeti kultúra típus tekintetében egyaránt, így az adatokat megbízhatónak ítéltük a további vizsgálatok elvégzéséhez.

A szervezeti polgár magatartás dimenziói – az udvariasság kivételével (ahol 4) – 5-5, míg a szervezeti kultúra típusait 7-7 kérdés segítségével vizsgáltuk úgy, hogy az egyes csoportokhoz tartozó kérdésekre adott válaszokat összevonva új változókat (alturizmus, lelkiismeretesség, udvariasság, polgári erény, sportszerűség, valamint klán, adhocrácia, piac és hierarchia típusú szervezeti kultúrát) hoztunk létre, illetve különböztettünk meg. Az új komponensek a vonatkozó kérdésre adott értékelés átlagolásával történő összevonása után – a korrelációs együtthatók értékeit figyelembe véve – alkalmasnak bizonyultak az OCB és szervezeti kultúra jellemzésére. Az elemzéshez a leíró statisztika módszereit (gyakoriság, átlag) alkalmaztuk, valamint nem-paraméteres próbákat (Mann-Whitney és Kruskal-Wallis) és Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálatot végeztünk. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak.

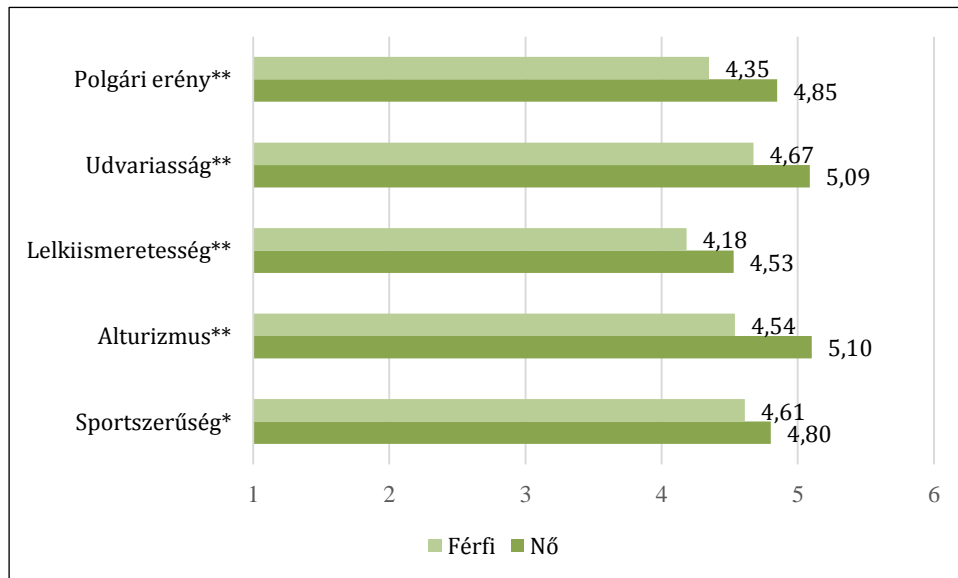
A kutatásba bevont dolgozók nemére vonatkozóan elmondható, hogy 69,3%-uk (284 fő) nő, 30,7%-uk (126 fő) férfi. Kor szerinti megoszlásukat tekintve 5,6%-uk (23 fő) 1946 és 1964 között (baby boomer), 38,3%-uk (157 fő) 1965 és 1979 között (X generáció), 47,6%-uk (195 fő) 1980 és 1995 között (Y generáció), 8,5%-uk (35 fő) pedig 1995 után (Z generáció) született. Végzettségük tekintetében 2,7%-uknak (11 fő) alapfokú, 39,5%-uknak (162 fő) középfokú, míg 57,8%-uknak (237 fő) felsőfokú iskolai végzettsége van. A válaszadók 15,6%-a (65 fő) 3 hónapnál rövidebb, 21,3%-a (87 fő) 3 hónap és egy év közötti, 22,5%-a (92 fő) 1 és 3 év közötti, 40,6%-a (166 fő) 3 és 6 év közötti munkaviszonnyal rendelkezik a munkahelyénél (olyan válaszadó nem került a mintába, aki 6 évnél régebb óta állna az adott szervezet alkalmazásában). A válaszadók bérezésüket – a hasonló munkahelyekhez viszonyítva – 69,3%-uk (284 fő) átlagosnak, 14,6%-uk (60 fő) átlag felettinek, míg 16,1%-uk (66 fő) attól elmaradónak minősítette a munkájáért cserébe kapott kompenzációt.

Vizsgálati eredmények

Az OCB dimenzióinak átlagértékeit tekintve az udvariasság képviseli a legmagasabb (MEAN=4,96;SD=0,953) értéket, azt követi az alturizmus (MEAN=4,93;SD=0,952), a sportszerűség (MEAN=4,74;SD=0,972) és a polgári erény (MEAN=4,70;SD=0,960), majd a lelkiismeretesség (MEAN=4,42;SD=0,971). A kapott átlagértékek között nincs túl nagy különbség, az viszont figyelemreméltó, hogy mintánkban a szervezeti polgár magatartás egyéneket érintő megnyilvánulásai (OCBI) a magasabbak, míg a szervezetet érintő viselkedés dimenziói (OCBO) ettől viszonylag „jóval” alacsonyabbak.

Az első hipotézisünkhöz kapcsolódó, a válaszadók neme szerinti részletező vizsgálataink eredményeit az 1. ábra mutatja be.

1. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁSRA VONATKOZÓ ÁTLAGÉRTÉKEK A VÁLASZADÓ NEME SZERINT



*p<0,05 **p<0,01

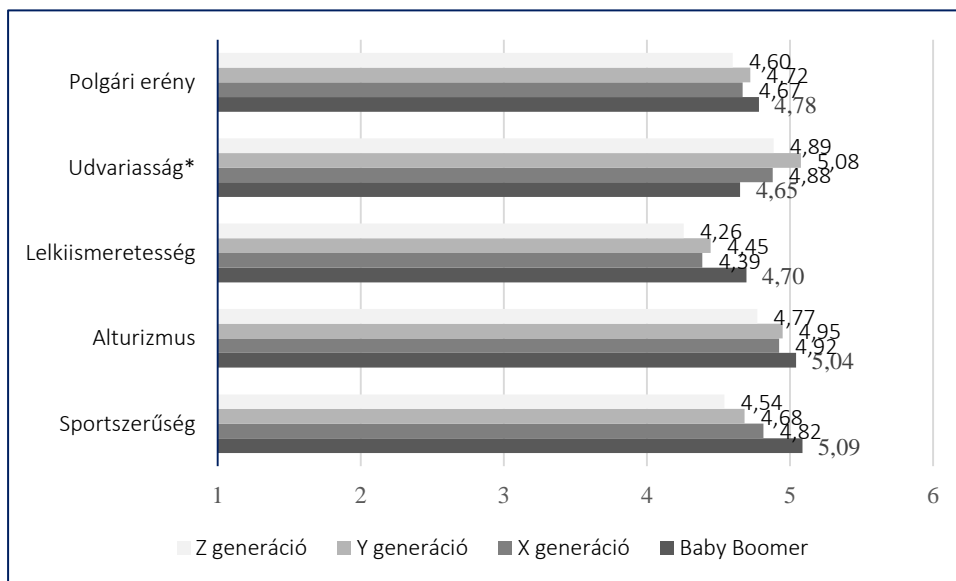
Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

A Mann-Whitney próba a szervezeti polgár magatartás minden dimenziójánál szignifikáns különbséget mutatott a csoportképző ismérv mentén, amely alapján megállapítható, hogy a válaszadó neme és az általa tanúsított OCB között összefüggés van. Allen és Jang (2018) kutatásának

eredményei szerint az alturizmus és a polgári erény a nőknél, a sportszerűség a férfiaknál magasabb, az udvariasság és a lelkiismeretesség pedig nincs kapcsolatban az válaszadó nemével. Az általunk kapott eredmények szerint – bár a sportszerűség esetében a legkisebb differencia a csoportok válaszai között – mind az öt dimenzió tekintetében a nők minősítéseinek átlagértékei a magasabbak. A szervezeti polgár magatartáshoz kapcsolódó viselkedésbeli megnyilvánulások többsége inkább a klasszikus értelemben vett feminin szerepekhez köthető (pl. lelkiismeretesség), így az eredményünket magyarázhatja az, hogy mintánkban a női kitöltők kevésbé tudtak elvonatkoztatni a családban betöltött gondoskodó szerepüktől.

A második hipotézisünk a megkérdezettek korával függött össze, az erre vonatkozó eredményeinket a 2. ábra szemlélteti.

2. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁSRA VONATKOZÓ ÁTLAGÉRTÉKEK A VÁLASZADÓ KORA SZERINT



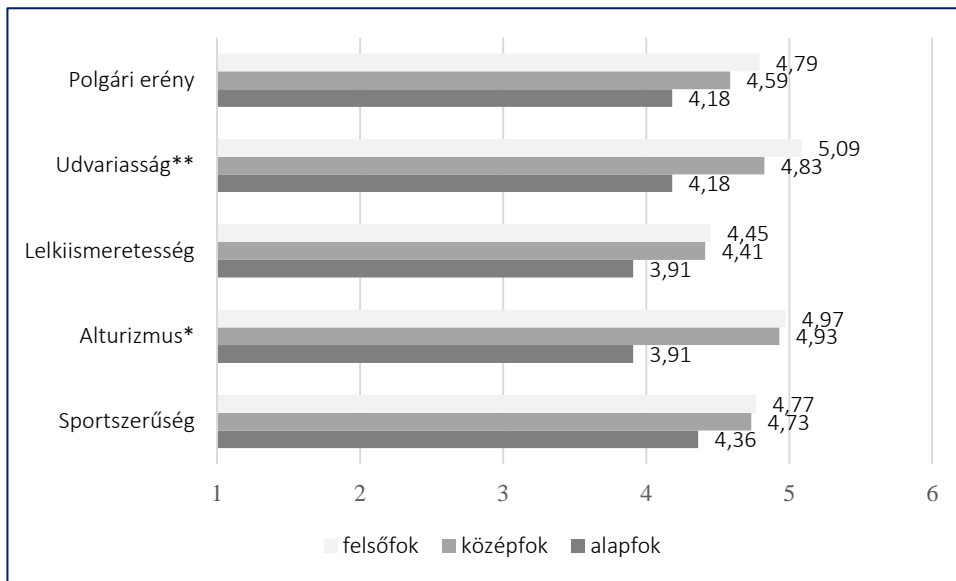
*p<0,05

Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

Az öt OCB dimenzió közül négy esetében az idősebb korosztály tagjai által adott átlagminősítések a legmagasabbak, de a generációk csoportképző ismérve szerinti eltérést a szignifikanciaszint nem igazolta. Egyedül az udvariasság esetében mutatott statisztikailag kimutatható különbséget a Kruskal-Wallis teszt, e dimenzió esetében azonban a fiatalabb korcsoportnál (Y és Z generáció) magasabbak az értékek. Ez arra utalhat, hogy az általunk megkérdezett, fiatalabb korosztályhoz tartozó dolgozók különösen lényegesnek tartják a figyelmességet munkatársaikkal.

Az iskolai végzettség szerinti válaszok átlagértékeit a 3. ábra (a következő oldalon) szemlélteti.

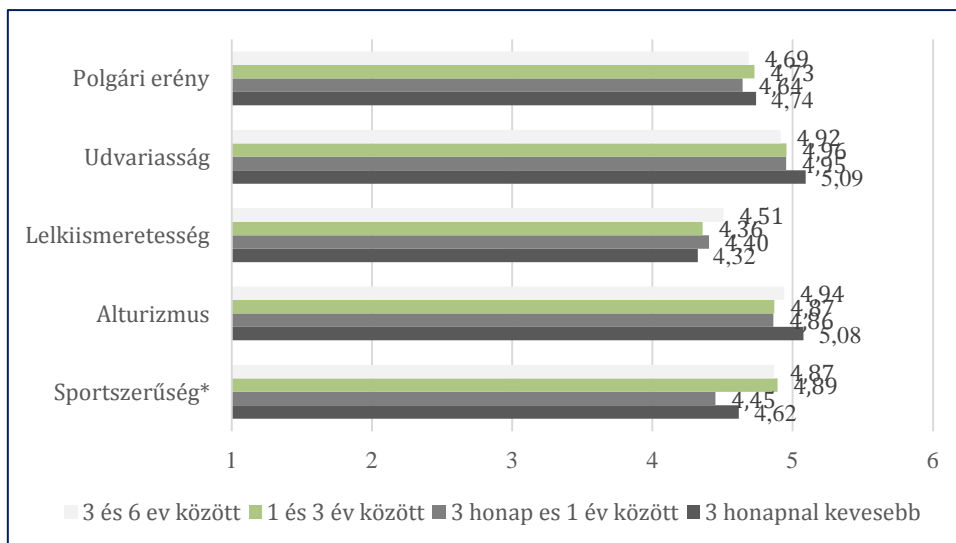
3. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁSRA VONATKOZÓ ÁTLAGÉRTÉKEK A VÁLASZADÓ ISKOLAI VÉGZETTSÉGE SZERINT



Az iskolai végzettség tekintetében egyértelműen látszik, hogy a szervezeti polgár magatartás a magasabb iskolai végzettségűek körében jellemzőbb, mind az öt dimenzió esetében az alacsony tanulmányokkal rendelkezők ítelték a legalacsonyabbnak, míg a felsőfokú végzettségűek a legmagasabbnak az OCB-hez kapcsolódó viselkedésüket. Két dimenzió esetében – udvariasság és alturizmus – a Kruskal-Wallis teszt is megerősítette az eltérést, eredményeink tehát alátámasztották Rajabbaigy et al. (2014) vonatkozó kutatásának tanulságát.

A következő hipotézisünk a szervezetenél eltöltött idő és az OCB összefüggésével kapcsolatos, az erre vonatkozó eredményeket a 4. ábra szemlélteti.

4. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁSRA VONATKOZÓ ÁTLAGÉRTÉKEK A VÁLASZADÓ SZERVEZETENÉL ELTÖLTÖTT IDEJE SZERINT



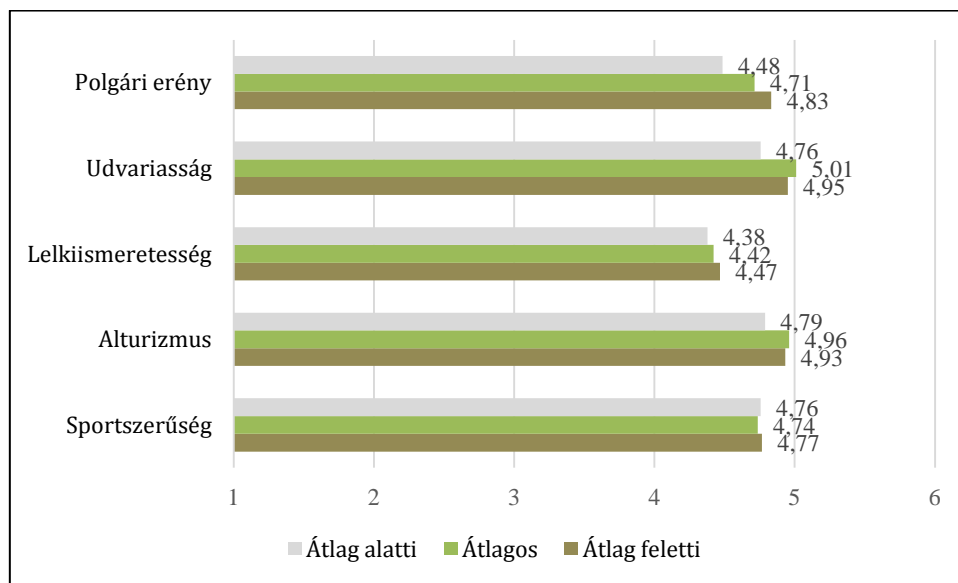
*p<0,05 **p<0,01

Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

A szakirodalom szerint (Kegans et al, 2012) a szervezetnél eltöltött hosszú idő felerősíti a polgár erényt, az OCB egyéb dimenziói pedig nem hozhatók összefüggésbe a változóval. Kutatásunk során azonban nem a polgári erény, hanem a sportszerűség tekintetében kaptunk szignifikáns különbséget a csoportképző ismérv mentén. A polgári erény esetében az eredményt magyarázhatja, hogy 6 évnél hosszabb ideje az adott szervezetnél dolgozó válaszadó a mintánkban nem fordult elő. A sportszerűségekre vonatkozó szignifikáns eltérést pedig az okozhatja, hogy a szervezetnél hosszabb ideje alkalmazásban állók rutinosabban látják el feladataikat, elfogadóbbak a szervezeti protokoll, eljárásrendek és szokások tekintetében.

Az 5. ábra a fizetés és az OCB közötti kapcsolatra vonatkozó eredményeket mutatja be.

5. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁSRA VONATKOZÓ ÁTLAGÉRTÉKEK A VÁLASZADÓ BÉREZÉSÉNEK MÉRTÉKE SZERINT



Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

Előzetes feltételezéseink, s a témában végzett friss kutatások tanulsága (Rahman – Chowdhuri, 2018) alapján arra számítottunk, hogy a munkáért cserébe kapott magasabb kompenzáció erősebb OCB-t eredményez. Az általunk megkérdezettek válaszainak átlagértékei szerint azonban egyik szervezeti polgár magatartás dimenzió sem hozható statisztikailag összefüggésbe a fizetés mértékével. A polgári erény esetében azonban az átlag alatti és átlag feletti fizetéssel rendelkezők minősítései között viszonylag nagyinak mondható a differencia – ez arra utalhat, hogy válaszadóink körében a magasabb fizetés nagyobb szervezeti jelenlétet eredményezhet, de az OCB egyéb dimenzióit nem erősíti fel.

Utolsó hipotézisünk a szervezeti kultúrával hozta összefüggésbe az OCB-t, a korrelációs együtthatók értékeit a 2. táblázat (a következő oldalon) mutatja be.

2. TÁBLÁZAT: A KORRELÁCIÓS EGYÜTTHATÓK AZ OCB DIMENZIÓI ÉS A KULTÚRATÍPUSOK KÖZÖTT

	Sportszerűség	Alturizmus	Lelkiismeretesség	Udvariasság	Polgári erény
Klán	0,021	0,209	0,178	0,126	0,219
Adhocrácia	-0,038	0,139	0,118	0,121	0,166
Hierarchia	-0,052	0,180	0,207	0,157	0,213
Piac	-0,029	0,181	0,140	0,189	0,185

Megjegyzés: A táblázatban világos szürkével a gyenge pozitív kapcsolatot, sötétebb szürkével pedig a közepes pozitív kapcsolatot jelöltük.

Forrás: saját táblázat saját szerkesztéssel, 2019

A témában végzett korábbi vizsgálatok (Mohanty–Rath, 2012; Suwibawa et al, 2018) tanulsága szerint a legtöbb kultúra típus támogatja az OCB egyes dimenzióinak létrejöttét, de a klán kultúrátípus táptalaja leginkább a szervezeti polgár viselkedésnek. Eredményeink szerint a klán kultúrán túl a hierarchikus kultúrátípus az, amely leginkább kedvez az OCB-nek. Ennek oka lehet az, hogy az adhocrácia kultúrát – hasonlóan a klán kultúrához – a befelé fordulás és stabilitás jellemzi, fontos értékek a megbízhatóság és kiszámíthatóság (Cameron–Quinn, 2006; Burchell 2007), ami erősítheti az udvarias, segítőkész, készséges és lelkiismeretes magatartást.

Következtetések

A szervezeti polgár magatartással kapcsolatos hazai kutatási eredményeink csak részben támasztották alá a témában végzett korábbi vizsgálatok tapasztalatit.

A válaszadó neme tekintetében megállapítottuk, hogy az OCB mind az öt dimenziója a nők körében erősebb, így az első hipotézisünk „a” részét – miszerint az alturizmus és a polgári erény a nőknél, a sportszerűség a férfiaknál magasabb, az udvariasság és a lelkiismeretesség pedig nincs kapcsolatban az válaszadó nemével – nem tudtuk igazolni. Ugyancsak nem tudtuk bizonyítani az első hipotézisünk „b” részét és a második hipotézisünket sem, ugyanis az idősebb korosztály tekintetében nem erősebbek az OCB dimenziói, de a magasabb fizetés sincs összefüggésben vele. A szervezetnél eltöltött időre és az észlelt kultúrátípussal való összefüggésre vonatkozó előzetes alapfeltételezéseink részben nyertek bizonyítást. A szervezetnél eltöltött hosszabb idő mintánkban nem a polgári erény dimenzióját, hanem a sportszerűséget erősíti fel (az alturizmus, az udvariasság és a lelkiismeretesség valóban nem hozható kapcsolatba az OCB-vel), a kultúrátípusok esetében pedig – a klán kultúrán túl – a hierarchia kultúra is viszonylag erősen korrelál a szervezeti polgár magatartással. Az első hipotézisünk „c” részét viszont teljes mértékben alátámasztotta primer felmerésünk, a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők körében jellemzőbb az OCB.

Kutatási eredményeink arra utalnak, hogy a szervezeti polgár magatartással kapcsolatos nemzetközi vizsgálati eredmények nem ültethetőek át a magyar gyakorlatra, szükség lenne tehát az OCB hazai környezetben történő, e tanulmány kereteit jóval meghaladó, átfogóbb elemzésére. Különösen lényeges lenne ez azért is, mert – ahogyan arra a fentiekben utaltunk – a szervezeti polgár magatartás és a munkavállalói elkötelezettség között erős kapcsolat mutatható ki. Érdeemes lenne a személyiségvonásokkal és további szervezeti jellemzőkkel (lásd: 1. táblázat) összevetni a szervezeti polgár magatartás dimenzióit, valamint ágazat-specifikus vizsgálatokra is szükség lenne.

A kutatás azt is bizonyította, hogy a minta nagyságától, összetételétől, földrajzi helyzetétől és a vizsgálatba bevont szervezettől függően is eltérőek lehetnek az eredmények. Az ilyen típusú vizsgálatok ezért a szervezetek szintjén hasznosulhatnak leginkább. A jó munkaerő megtartása és a tevékenység eredményességének javítása is igényli a szervezeti polgár magatartás kialakítását, fokozását. A vezetésnek egy ilyen vizsgálat eredménye lehetőséget biztosít arra, hogy megállapítsák, mely területeken és milyen célcsoportoknál van szükség a szervezeti polgár magatartás erősítésére, illetve kidolgozzák az ehhez leghatékonyabb ösztönzési rendszert.

Kutatásunk korlátjának tekinthető a mintavételhez használt alapsokaság (az Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának hallgatói), valamint az alacsony elemszám egy-egy válaszadói csoportban (mindössze 23 fő tartozik a baby boomer generációhoz, s csak 11 fő alapfokú iskolai végzettséggel rendelkező került a mintába).

Köszönetnyilvánítás



A kutatás az Emberi Erőforrások Minisztériuma támogatásával, a Nemzet Fiatal Tehetségeiért Ösztöndíj NTP-NFTÖ-19 kódszámú pályázati program keretében valósult meg.

Irodalomjegyzék:

- Allen, D – Jang, S. (2018): Gender and Organizational Citizenship Behavior. In: The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior (eds.) Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie and Nathan P. Podsakoff. Oxford University Press. pp. 1-34.
- Barsulai, S. – Makopondo, R. - Fwaya, E. (2019): The effect of organizational citizenship behavior on employee productivity in star rated hotel in Kenya. *European Journal of Hospitality and Tourism Research*. 7(1). pp.1-8.
- Burchell, R. –Saele, C. (2007): Organizational cultural diagnosis: Merits of employing the Competing Values Framework (CVF) in conjunction with shared values profiling. Sydney Australian and New Zealand Academy of Management. <https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf/manager/1787_BURCHELLNOEL_428.PDF> (accessed 29 August 2019).
- Cameron, K. S. – Quinn, R. E. (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework. San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cohen, A. – Vigoda, E. (2000): Do good citizens make good organizational citizens? *Administration and Society*. 32(1). pp. 596–624.
- Dastyari, A. – Shahabi, M. (2014): Organizational Citizenship Behavior, Customers Loyalty and Quality of Services: A Study of Iranian service organization. *International Journal of Management Academy*. 2(4). pp. 45-52.
- DiPaola, M. – Tschannen-Moran, M. (2001): Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*. 11(5). pp. 424–447.
- Elanain, H. A. (2007): Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship? *International Review of Business Research Papers*. 3(4). pp. 31-43.
- Eskandar H. (2015): Organizational Citizenship Behavior and Reducing Office Employee Corruption. *International Journal of Economics and Management Sciences*. 4(9). pp. 83-287.
- Gyekye, S. – Haybatollahi, M. (2015): Organizational citizenship behaviour", *International Journal of Organizational Analysis*. 23(2) pp. 285-301.
- Halbesleben, J. – Bellairs, T. (2016): What Are the Motives for Employees to Exhibit Citizenship Behavior? *Oxford Handbooks Online*.
- Hasani, K. - Boroujerdi, S. S. – Sheikhesmaeili S. (2013): The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*. 1(4). pp. 452 – 470.

- Hossam M. – Abu Elanain (2008): An investigation of relationship of openness to experience and OCB. *Journal of Academy of Business*. 13. pp. 72-78.
- Hui, C., Lam, S. – Law, K. (2000): Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5). pp. 822-828.
- Jafari, P. – Bidarian, S. (2012): The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 47. pp. 1815-1820.
- Kegans, L. – Hammond, H. – McCamey, R. (2012): Organizational citizenship behavior and work experience. *Hospital Topics*. 90(3). pp. 74-81.
- Khaleh, L. A. – Naji S. (2016): The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*. 5(5). pp. 173-179.
- Kim, Y. – Van Dyne, L. – Kamdar, D. – Johnson, R. (2013): Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2). pp. 231-245.
- Kumar, K. – Bakhshi, A. – Rani, E. (2009): Linking the 'big five' personality domains to organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*. 1(2). pp. 73–81.
- Kumaria, P. – Thapliyal, S. (2018): Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*. 4(1). pp. 9-21.
- Lambert, E.G. – Pasupuleti, S. – Cluse-Tolar, T. – Jennings, M. – Baker, D. (2006): The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study, *Administration in Social Work*. 30 (3). pp. 55–74.
- LePine, J. – Erez, A. – Johnson, D. (2002): The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87(1). pp. 52-65.
- Lian, L. K. – Tui, L. G. (2012): Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*. 13(2). pp. 59-96.
- Li, N. – Crant, M. – Liang, J. (2010): The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 95(2). pp. 395-404.
- Nadiri, H. – Tanova, C. (2010): An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29(1). pp. 33-41.
- Nohe, C. – Hertel, G. (2010): Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology*. 8, article 1364.
- Majed, S. – Mufti, S. – Nazir, N. A. (2018): Personality traits and organizational citizenship behavior. *International Journal of Advance and Innovative Research*. 4(5). pp. 304-308.
- Meyer, J. – Hecht, T. – Gill, H. – Toplonytsky, L. (2010): Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. 76(3). pp. 458-473.
- Miao, R. T. (2011): Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 12(2). pp. 105-127.
- Mowday, R. – Steers, R. – Porter, L. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2), pp. 224–247.
- Mohanty, J. – Rath, B. (2012): Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior: A three-sector study. *Global Journal of Business Research*. 6(1). pp. 65-76.
- Moon, H. – Hollenbeck, J. R. – Humphrey, S. E. – Maue, B. (2003): The tripartite model of neuroticism and the suppression of depression and anxiety within an escalation of commitment dilemma. *Journal of Personality*. 71(2). pp. 347-368.
- Moorman, R. H. (1991): Citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76(6). pp. 845-855.
- Neuman, G. A. – Kickul, J. R. (1998): Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*. 13(2). pp. 263– 279.

- Shin, Y. (2012): CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*. 108(3). pp. 299–312.
- Sivapragasam, P. – Raya, R. P. (2018): HRM and employee engagement link: mediating role of employee well-being. *Global Business Review*. 19(1). pp. 147–161.
- Suwibawa, A. – Agung, A. P. – Sapta, K. S. (2018): Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*. 8(9). pp. 20997-21013.
- Podsakoff, P.M. – Mackenzie, S.B. – Moorman, R. H. – Fetter, R. (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*. 1:pp. 107-142.
- Rahman, A. – Chowdhuri, MB. B. (2018): Effect of employee compensation on organizational citizenship behavior (OCB): A study on private commercial bank in Bangladesh. *Journal of Economics, Commerce and Management*. 6(5). pp. 848-863.
- Rajabbaigy, M. – Faridi, M. – Mohammadpour, M. (2014): Determinants of Organizational Citizenship Behavior; a Study in a Research and Educational Organization in Iran. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*. 40(3). pp. 219-228
- Organ, D.W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. – Ryan, K. (1995): A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*. 48, pp. 776–801.
- Organ, D. (2016): *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*. In: B. Shaw and L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*, 1st ed. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 43-72.
- Ranjbar, M. – Zamani, H. – Amiri, N. (2014): *The Study on Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Productivity*. International Conference on Arts, Economics and Management (ICAEM'14) March 22-23, 2014 Dubai (UAE).
- Singh, A.K. – Singh, A.P. (2009): Does personality predict organizational citizenship behavior among managerial personnel? *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 35(2). pp. 291–298.
- Szabó Zsolt Péter – Czibor Andrea – Restás Péter – Szászvári Karina – Ágoston Viktória – Héger Nóra Zsuzsanna – Krasz, Katalin (2018a): *Jó katonák vagy jó szervezetek? A szervezeti polgár viselkedés empirikus vizsgálata magyar munkavállalók körében*. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. 10(2). 35-43. o.
- Szabó Zsolt Péter – Czibor Andrea – Restás Péter – Szászvári Karina – Ágoston Viktória – Héger Nóra Zsuzsanna – Krasz, Katalin (2018b): *A szervezeti együttműködés kutatása. Kiből és miért lesz jó szervezeti polgár?* *Alkalmazott pszichológia* 18(3). 69-96. o.
- Várfi, N. – Nawangsari, L. C. (2019): Impact of Human Resource Management Practices: Factors Influencing Organizational Citizenship Behaviour at Kelapa Gading Mall. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 9(2). pp. 220-229.
- Williams, L. – Anderson, S. (1991): Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behavior and In-Role Behavior. *Journal of Management*. 17(3). pp. 601-617.

POÓR JÓZSEF – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA – SZABÓ SZILVIA – SZŰTS ILDIKÓ – FATA LÁSZLÓ – BEKE JENŐ

CAFETERIA-JUTTATÁSOK MAGYARORSZÁGON EGY 2020. JANUÁRI KUTATÁS TÜKRÉBEN

Bár lényeges változások a 2020. évre vonatkozóan eddig nem történtek a cafeteriaiban szokásos juttatásokkal összefüggő adójogszabályok tekintetében, kisebb-nagyobb eltérések az elmúlt évhez képest megfigyelhetők. Ez derül ki a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja kutatóinak felméréséből, melyet a Cafeteria TREND Magazin, az Országos Humánmenedzsment Egyesület, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége és a BKIK támogatásával készítettek el. A kutatásban 354 cég és intézmény vett részt, a válaszadók közel fele valamilyen szolgáltatási tevékenységet végez és valamivel több, mint egynegyedük az ipar területén működik. A kutatást 2020 januárjában zártuk, amikor még se híre, se hamva nem volt a magyarországi HR körökben a koronavírusnak. Közben bekövetkezett a mindenki által ismert globális járvány. A cikkünk befejező részében kitérünk az új helyzet által – a tanulmányunk témájával összefüggő – kiváltott lehetséges hatásokra és változásokra.

Bevezetés

A javadalmazás menedzsment fókusza nagyon sokat változott az elmúlt évtizedek során. Az 1. számú ábrán látható, Efron és szerzőtársai (2004) által kidolgozott modellben négy orientáció különböztethető meg:

- Az első az ún. **bérezési orientáció**, amelynek kulcselemei az alap- vagy fixbér (javadalmazás).
- A következő az ún. **közvetlen anyagi/teljesítmény motiváció**.
- A **teljes anyagi motiváció és javadalmazás** az előzőekben említett két orientáció mellett magában foglalja a juttatásokat is.
- A negyedik fokozat – az ún. **átfogó javadalmazási menedzsment rendszer** pedig tartalmazza a vállalati kultúrával és a munkavégzés környezetével összefüggő javadalmazási elemeket is.

Poór József egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia), prof.emeritus-szakvezető, Szent István Egyetem, elnök, HSZOSZ.

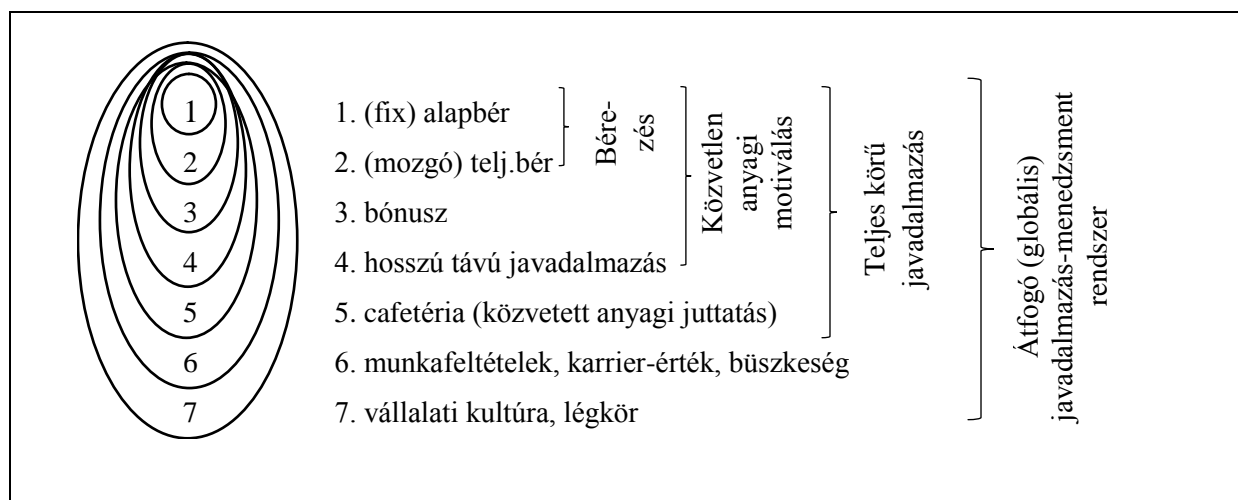
Kovács Ildikó Éva egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem.

Szabó Szilvia egyetemi docens, szakvezető, Metropolitan Egyetem.

Szűts Ildikó elnök, Országos Humánmenedzsment Egyesület.

Beke Jenő egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem.

1. ÁBRA: A JAVADALMAZÁS-MENEDZSMENT RENDSZER KIÉPÜLÉSÉNEK LOGIKAI VÁZA



Forrás: Effron, M. – Gandossy, R. – Goldsmith, M. (2004): HR a 21. században. HVG Kiadó Rt., Budapest alapján László Gy.-Poór –Sipos N.: Javadalmazás menedzsment rendszerek. In Karoliny M-né. – Poór J. (2017): Emberei erőforrás menedzsment rendszerek. Wolters Kluwer, Budapest. 250. o.

Az Egyesült Államokban például a II. világháború alatt kialakult nagyobb mérvű munkaerőhiány miatt kezdtek a cégek különböző juttatásokat adni. A későbbi években pedig az amerikai kormány személyi jövedelempolitikája és a szakszervezetek érdekérvényesítő képessége erősítette a juttatások alkalmazását (Milkovich-Boudreau, 1997). Hazánkban és más kelet-európai országokban a korábbi szocialista rendszer keretei között egy államilag irányított juttatási rendszer alakult ki, amely keretében a juttatások legnagyobb részét az állam biztosította. A rendszerváltás után ez a helyzet drasztikusan megváltozott, amelynek a legfontosabb állomásait az 1. számú táblázatban foglaltuk össze.

A környezet befolyásoló tényezői

A témánk szempontjából a környezet számos eleme és azok módosulásai **közvetlenül, vagy közvetve hatással vannak** az ösztönzésre és azon belül a juttatásokra. A külső befolyásoló tényezők közül a következőket tartjuk fontosnak kiemelni:

- **Gazdasági helyzet:** A mostani járvány előtti időszakban - a kutatásunk időpontjában - a magyar gazdasági növekedés és a vállalkozások/intézmények többségének a gazdasági helyzete kedvező volt (Tradingeconomics.com, 2020a). Ebből fakadólag a szervezetek képesek voltak helytállni az alkalmazottak és a versenytársak által is kiváltott bér és juttatási versenyben. Ebben az időszakban jelentős külföldi tőke (FDI és EU támogatás formában) áramlott gazdaságunkba.
- **Demográfiai helyzet:** Hazánkban a demográfiai helyzet az elmúlt évek során negatív spirálba került, amit a kivándorlás hatása is tovább erősített (Magyarország, 2020).
- **Foglalkoztatási helyzet és munkaerőpiac:** A munkanélküliség átlagos értéke a járvány kirobbanása előtti időszakra országosan 3,5 százalékra csökkent (Tradingeconomics.com, 2020a). A jelzett pozitív folyamat mellett fontos utalni a nagymérvű munkaerőhiányra, amely egyes becslések szerint jelentősen megnövelte a fluktuációt és nagy mérvű bevételkieséseket is okozott (PWC, 2019).

- **Jogi szabályozás:** A rugalmas ösztönzés cafeteria alapú módszere, ahogy korábban már írtuk, az angolszász országokból jutott el hazánkba. A múlt század 90-es éveinek közepén kezdték el azt alkalmazni a hazai nagyvállalatok (pl. MOL és Pénzjegynyomda) és a külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatai. A Cafeteria rendszerek fontos alkotóelemének számító vállalati és egyéni nyugdíjprogramokat a fejlett országok törvénykezési gyakorlatai adókedvezményekkel támogatják (Martocchio, 2003). A személyi jövedelemadózási szabályok hazánkban is támogatják a különféle nyugdíj előtakarékoskodási megoldásokat és az egészségpénztári szolgáltatások igénybevételét. A speciális ágazati tulajdonfüggő szabályozások is nagy mértékben kihatnak a módszer alkalmazására (Szabó-Szakács, 2016). A módszert szabályozó munkajogi és adózási környezet nagyon sokat változott az elmúlt negyedszázad alatt, amit a következőkben foglaltunk össze.

1. TÁBLÁZAT: A JUTTATÁSOK SZEREPÉNEK ÁTALAKULÁSA AZ ELMÚLT HÁROM ÉVTIZED SORÁN

1989 után:	<ul style="list-style-type: none"> • A juttatások szerepének átértékelődése és egy sor juttatás kikerült az állam fennhatósága alól.
1996-2009:	<ul style="list-style-type: none"> • Új juttatási modellek jelentek meg, beleértve a rugalmas ösztönzést (cafeteria).
2009:	<ul style="list-style-type: none"> • Megkezdődött a különböző rugalmas juttatási elemekre vonatkozó magasabb adókulcsok alkalmazása. • Állam szerepének növelése került előtérbe a magán szolgáltató cégekkel szemben.
2012:	<ul style="list-style-type: none"> • Állami szolgáltató megjelenése, amely fokozatosan kiszorította a magán szolgáltatókat a cafeteria juttatások területén. • Két új, meghatározó juttatási elem (Széchenyi Pihenőkártya és az Erzsébet utalvány) jelent meg.
2017:	<ul style="list-style-type: none"> • Bizonyos juttatások kivezetése. • Megjelent a készpénz adásának a lehetősége juttatásként.
2018:	<ul style="list-style-type: none"> • Új adómentes juttatás bevezetése (pl. mobilitás célú lakhatási támogatás) • Egyes juttatások feltételeinek módosítása
2019:	<ul style="list-style-type: none"> • Béren kívüli juttatásként a SZÉP Kártya adható, míg az adómentes juttatások köre is nagy mértékben szűkült. • Néhány szektorban kivételt (pl. közszféra juttatásainak az adózása) alkalmaztak.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az érték-hit elmélet szerint (Hofstede, 1980), az uralkodó társadalmi értékek és hiedelmek, – más szóval a nemzeti kultúrák – befolyásolják a szervezeteket és abban az embereket abban, hogy valamit elfogadjanak és jogosnak tekintsék. Nagyon sok publikáció olvasható a szakirodalomban, amelyekben a szerzők rámutatnak arra, hogy a különböző menedzsment rendszereket milyen mértékig szükséges az eltérő kulturális körülmények között módosítani, a helyi körülményekhez adaptálni (Schuler–Rogovsky, 1998).

Juttatás menedzsment

A juttatási rendszerek stratégiai döntési csomópontjai közé tartozik az is, hogy a különböző juttatási elemek és programok adhatók:

- Fixen, amikor minden dolgozónak (vagy az igénybevevőknek) ugyanaz a meghatározott juttatás adható.
- Rugalmas formában, amely lehetővé teszi a dolgozók választását. A juttatási rendszer ebben az esetben megadja az igénybe vehető juttatások mértékét és körét, a választás lehetőségét, a felhasználható összeget. Ennek keretei között a dolgozók döntenek el azt, hogy milyen juttatásokat és milyen mértékben vesznek igénybe.

A juttatás menedzsment területén az egyik viszonylag új megoldásnak tekinthető a **cafeteria modell** (Fata, 2009). Ez a juttatási modell az Egyesült Államokban alakult ki és terjedt el legszélesebb körben a világon. A 90-es években az USA-ban már 1.400 nagyvállaltnál vezették be ezt a rendszert (Grawert, 1996). Európában leginkább az Egyesült Királyságban alkalmazzák a vállalatok. A Német Szövetségi Köztársaságban és Ausztriában adózási okok miatt még viszont kevés gyakorlati példát találtunk a modell alkalmazását illetően (Kasper–Mayrhofer, 2002).

A leggyakrabban használt elnevezések között angol nyelvterületen inkább használják a rugalmas juttatások (flexible benefits, flexible spending accounts) és kisebb részben a cafeteria megnevezéseket (cafeteria vagy cafeteria style benefits) (Noe et al, 2000 és Snell-Bohlander, 2007). Német nyelvterületen az új juttatási megoldásként használják a cafeteria elnevezést (Cafeteria-Ansatz/Modell).

A mindenkinek megfelelés problémáját kívánja áthidalni az ún. **cafetéria-modell**, az „önkiszolgáló” rendszer (Snell–Bohlander, 2007). Ebben egyrészt megjelenik egy „étlap”, a vállalat által lehetségesnek tartott juttatások kínálata (és azok költség-vonzata), a másik oldalon pedig az az összeg, amely ezekre a célokra az egyes munkavállalók számára rendelkezésre áll. A költségek és a keret-összeg alapján a munkavállalók saját preferencia-skálájuk szerint határozhatják meg, hogy mit választanak (mit tartanak fontosnak, mit vesznek igénybe).

A 2018-ban megjelent könyvünkben (Poór et al, 2018) leírtak szerint a juttatási rendszereket általában négy sajátos szempont alakítja:

- **Jogsabályi** szempontok, amelyek kötelezően előírhatják bizonyos juttatások megadását (pl. meghatározott alapszabadság mindenkinek jár; egy bizonyos hőmérséklet felett kötelező védőitelt biztosítani).
- **Szociális/jóléti** szempontok: a HRM-filozófiából, vagy a szervezet társadalmi-szociális felelősségérzetéből (CSR) is következően a szervezet – lehetőségei szerint – gondoskodni kíván a munkavállalóinak jólétéről, szociális biztonságáról, ellátásáról (pl. egészségpénztári befizetés, lakástámogatás).
- **Menedzsment** szempontok: az emberi erőforrással kapcsolatos olyan speciális funkciók érvényesítése, amelyeket a bérezés rendszerében nem, vagy nem megfelelő határfokkal lehetne érvényesíteni (pl. a regenerálódás elősegítése, tanulmányok támogatása).
- **Adózási** szempontok: a juttatások bizonyos formáit az adórendszer az általános előírásoknál kedvezőbben bírálja el, ezért ezek a megoldások a szervezet és/vagy a munkavállalók számára adómegetakarítást, és ennek megfelelően jövedelemtöbbletet biztosítanak (pl. étkezési utalvány, ajándékutalvány).

Empirikus kutatás

A rugalmas ösztönzéssel kapcsolatos empirikus kutatásainkat már közel egy évtizede folytatjuk, ennek a legfontosabb jellemzői a következőkben foglalhatók össze.

Kutatási módszer

A kutatásunk alapvetően benchmarking jellegű (Evans, 1977; Hammer–Champy, 1993) volt, amely során azt a gyakorlatot követtük, hogy megkerestük a magyarországi különböző ágazatok (magán szektor, közszféra és nonprofit terület) képviselőit és egyválaszadós módszerrel kérdeztük le az ösztönzés és juttatás menedzsment legfontosabb jellemzőit. Az ilyen felmérések hasznos információkkal szolgálhatnak a munkavállalók bevonására, támogatására és megtartására (Torrington et al, 2014).

Bár a mintáink összetétele és elemszáma nem minden tekintetben képviselte reprezentatívan a magyar vállalkozásokat/intézményeket, de a kitöltők listáját figyelembe véve olyan meghatározó szervezetek véleményét is sikerült lekérdezni, ami jól be tudja mutatni a juttatás-menedzsment területén tapasztalható gyakorlatokat és változásokat (Poór et al., 2018 a és b).

A kutatásunk alapvetően ex-post (Usunier–Van Herk–Lee, 2017) jellegű, azaz a megfigyelési időszak tényadataira támaszkodva végzünk vizsgálatot. **A vizsgálat leíró jellegű, minden esetben objektív adatokra épít.** A kérdőív a statisztikai elemzések megkönnyítése érdekében legtöbb esetben zárt kérdéseket alkalmaz. A vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kérjük a válaszadóktól.

A kutatás egy 10 kérdéscsoportot magában foglaló kérdőívben alapul. A kérdőív az alábbi fő részekből áll (Poór et al, 2020):

- a cég neve, elérhetőségei és általános jellemzői,
- általános információk az alkalmazott juttatási rendszerekről,
- garantált juttatások,
- rugalmas juttatások,
- a cafeteria rendszerek működésének jellemzői,
- cafeteria keretösszegek és azok adózása,
- cafeteria rendszerek működése a megváltozott szabályozó környezetben,
- aktuális változások hatásainak jellemzése,
- a rugalmas rendszer bevezetési hajlandósága a cafeteria még nem alkalmazók körében
- a béren kívüli juttatások jövője.

A kérdőív kitöltése az esetek jelentős részében on-line kérdőív felvétellel történt. A felmérésben való részvétel minden alkalommal önkéntes és díjmentes volt, az adatokat bizalmasan kezeltük, csak kutatási célokra használtuk fel. Az összes válaszadó minden alkalommal megkapta a felmérés eredményeit tartalmazó kutatási jelentést és részükre egy egynapos nyilvános konferencián foglaltuk össze vizsgálataink tapasztalatait. A lekérdezésekre mindig a következő évre vonatkozó adóváltozások után került sor, általában az adott év decemberében és a következő év januárjának elején.

A kutatást a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja, partnerével a Cafeteria Trend Magazinnal együtt dolgozta ki és aktualizálta az évenként bekövetkező adó és pénzügyi változások tükrében. A kutatás szakmai segítői voltak az elmúlt évek során HSZOSZ (Humán Szakemberek Országos Szövetsége), az OHE (Országos Humánmenedzsment Egyesület) és a

BKIK (Budapesti kereskedelmi és Iparkamara). A jelenlegi formában a kutatásunkat 2013-2020 között nyolc alkalommal végeztük el.

A kutatási jelentésünkben foglalt megállapításainkat és értékeléseinket leíró statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg. A jelen esetben is ezt a gyakorlatot követtük.

2. TÁBLÁZAT: A CAFETERIA KUTATÁSOK ÉVENKÉNTI SZERVEZETI (VÁLLALAT, INTÉZMÉNY, NON-PROFIT) VÁLASZADÓI

Sorszám	Évek	Értékelhető vállalati, intézményi válaszok
1.	2020	354
2.	2019	401
3.	2018	683
4.	2017	448
5.	2016	342
6.	2015	271
7.	2014	470
8.	2013	419
9.	2012*	158

*2012-ben a NEXON cég volt a kutatás szakmai támogatója

Minta bemutatása

A 354 válaszadó szervezet nagy többsége (79%) a versenyszférában, 16%-a a közszférában és a maradék 5%-a pedig a non-profit szférában tevékenykedik. A mostani vizsgálatban résztvevők 71%-a hazai tulajdonú, 23%-a külföldi tulajdonú, míg 6%-a vegyes tulajdonban lévő szervezet volt, valamint elmondható, hogy a dolgozói létszámot és árbevételt tekintve a válaszadók közel egynegyede a nagyvállalati kategóriába sorolható. A felmérésben résztvevők telephelyeinek 25%-a a Közép-magyarországi régióban, 37%-a a dunántúli térségben, 26%-a pedig az Alföldön működik. A válaszadók telephelyeinek további 12%-a az Észak-magyarországi régióban helyezkedik el. Egyes válaszadók több régióban is rendelkeznek telephellyel.

Adózási környezet

A munkáltatói közteher (szociális hozzájárulási adó) évenkénti 2 százalékos csökkenése kedvező hatást fejt ki a cafeteria juttatások gyakorlatára, megállapítható azonban az is, hogy az utóbbi években az adómentes ösztönzési elemek választéka lényegében nem változott, azaz maradt a 2017 utáni jelentősen lecsökkentett változatban. A vállalkozások elsősorban a munkabérez viszonyított közterhek nagyságától teszik függővé a béren kívüli juttatások folyósítását. Így azok ösztönzési funkciója fokozatosan mérséklődött.

Elemzés és következtetések

Befolyásolók

A felmérés adatai továbbra is alátámasztják azt a korábban is megfigyelt tényt (Poór et al., 2018), hogy a juttatások elterjedtsége szoros összefüggésben van a szervezeti nagysággal. A válaszadók közül az 1000 fő fölötti alkalmazotti létszámmal rendelkező szervezetek túlnyomó többségében, 91%-ában vannak valamilyen fixen nyújtott és/vagy cafeteria juttatások. A 50 fő

alatti mikro- és kisvállalkozásoknál jóval kisebb ez az arány, mindössze 49%. Hasonlóan, a cafeteria rendszerben működő juttatásokat nyújtó intézmények, illetve szervezetek megoszlása is változó. A 10 fő alatti vállalkozásoknak mindössze 24%-a biztosít cafeteria rendszeren belüli juttatásokat. A 10 fő fölötti szervezetek között a cafeteria biztosító szervezetek aránya a létszám növekedésével párhuzamosan egyre magasabb, az 1000 főnél is többet foglalkoztató vállalatoknak és intézményeknek már 77%-a biztosít valamilyen fajta cafeteria alapú juttatásokat.

Juttatási formák

Ahogy korábban már jeleztük, a juttatások a szervezetek ösztönzési rendszerének fontos elemét képezik, melyek különböző formában (pl. fix és rugalmas) biztosíthatók a dolgozók részére.

A leggyakrabban biztosított fix juttatások sorrendje a tavalyi évhez képest több ponton is változott: a Széchenyi pihenőkártya elemei az élre kerültek, leszorítva onnan a céges autó használatot és a céges rendezvényeket is. Körülbelül a válaszadók fele használja az alábbi toplista elemeit.

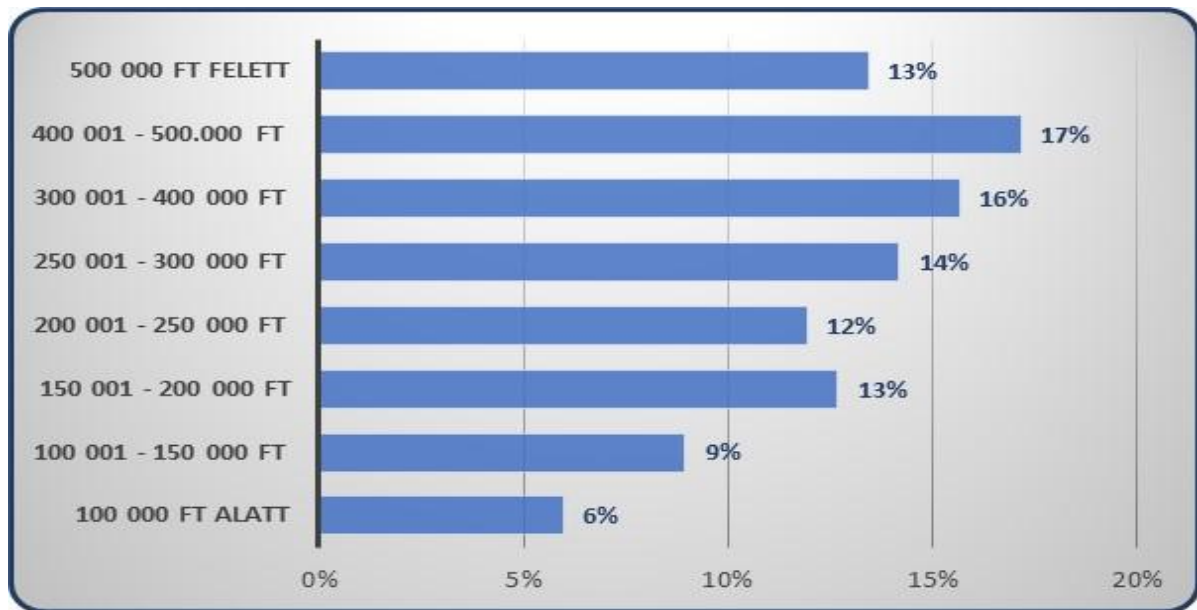
- Széchenyi Pihenőkártya vendéglátás alszámla
- Mobiltelefonhasználat
- Széchenyi Pihenőkártya szabadidő alszámla
- Széchenyi Pihenőkártya szálláshely alszámla
- Munkabér előleg

A választható juttatások kínálati elemeinél jól látszik a jogszabály változás hatása. A válaszadók 80 százaléka kínálja cafeteria rendszerében a SZÉP Kártya juttatást. Míg tavaly a bérként adózó pénz kifizetés – mint választható elem – követi a SZÉP Kártya juttatást, addig idén ez már csak a 7. helyre került. Az önkéntes egészség- és nyugdíjpénztári hozzájárulás is leszorult az élről a 9-10. helyre, és a cafeteria választékként ezeket kínáló aránya is jelentősen csökkent.

1. Széchenyi Pihenőkártya vendéglátás alszámla
2. Széchenyi Pihenőkártya szabadidő alszámla
3. Széchenyi Pihenőkártya szálláshely alszámla
4. Bölcsőde térítése
5. Óvoda térítése
6. Kulturális szolgáltatásra szóló belépő
7. Pénzjuttatás

A vizsgált válaszadóknál 2019-ben is magasabb volt azok aránya, akik nem adnak, vagy 100 ezer forint alatt biztosítanak cafeteria keretet. Míg tavalyelőtt 2% nyilatkozott így, addig 2019-re a válaszadók 7 százaléka, 2020-ra 6 százalék nyújt ilyen alacsonyabb mértékű juttatási csomagot. *(2. ábra a következő oldalon)* Az átlagos bruttó juttatási keret 2020-ban a tavalyi értéknél alig alacsonyabb, 371.000 forintra tehető. A változás főként annak tudható be, hogy néhány munkáltató átstrukturálta az eddig ilyen formában kínált juttatási csomagját.

2. ÁBRA: A CAFETERIA KERETÖSSZEG NAGYSÁGA 2020-BAN



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Cafeteria rendszer működtetése és fenntartása

A cafeteria bevezetésére és működtetésére befolyást gyakorló tényezők fontosságát egy 5-fokozatú skálán értékelték a válaszadók (1-nem fontos, 5-nagyon fontos).

- A válaszok alapján a cafeteria kialakítását befolyásoló legfontosabb tényező a dolgozói elkötelezettség és elégedettség (az összes válaszadó átlaga: 4,27).
- A kiszámítható költség (4,06) és a dolgozók megszerzése és megtartása (3,89) 2. illetve 3. helyre kerültek, míg a jelentős adómegetakarításé (3,79) lett a 4. hely.
- A versenyképesség inkább a legnagyobb cégeknél, míg az adómegetakarítás inkább a legkisebbeknél fontos szempont.

Az eredmények alátámasztják azt a munkáltatói felfogást, hogy egy vonzó munkahelynek olyan versenyképes javadalmazási csomagot kell kínálnia, melynek alapeleme a cafeteria rendszer, és ez elsősorban a dolgozók elégedettségét és elkötelezettségét, valamint megszerzését és megtartását hivatott szolgálni.

Cafeteria Index

Az Országos Humán Menedzsment Egyesület 2011 év óta évente rendszeresen méri az ún. Cafeteria Index alakulását. Az Index alapvetően azt mutatja meg, hogy a munkáltatók cafeteria tudatossága milyen szintű, az miként változik. Nyilvánvaló, hogy az index alakulását a jogszabályi változások erősen befolyásolták az elmúlt három évben és ez tapasztalható ez év során is. A szempontokat ma is következetesen alkalmazzuk az összehasonlíthatóság érdekében, A Cafeteria Index átlagos értéke az elmúlt 2019. évhez képest minimális értékkel csökkent. Ha azonban részleteiben vizsgáljuk alapos fókusz eltolódást tapasztalunk a munkáltatói preferenciáknál. Jól látszik, hogy a béren kívüli juttatások terén az egyedi, a személyre szabott megoldások jelentik a jelent és a jövőt. Ezért önmagában nem az adóterhek döntik el a juttatások alkalmazott megoldásait, hanem sokkal inkább az a HR és a vállalati politika, amit a cég a munkaerő megnye-

rése és megtartása érdekében követ. Átgondolást igényel, hogy évről évre csökken a munkavállalói preferenciák mérése, miközben a trendek az egyedi juttatások felértékelődését mutatják. Emellett egyre hangsúlyosabb a munkáltatói preferenciák vizsgálata. 2020-ra jelentősen nőtt azok aránya, akik szerint a juttatásokra fordított többletmunka egyenértékű, vagy nagyobb hozzáadott értéket nyújt a dolgozói elégedettség növelésében, a HR szakterület elismertségének javításában, mint amennyi a befektetett túlmunka.

Korlátok és a jövő

A kutatásunkat sok éven keresztül végeztük. A korábbi és a mostani felméréseink korlátai közül már említettük a vizsgálataink benchmarking jellegét, azaz azok nem voltak reprezentatív jellegűek. Tapasztalataink szerint azonban a résztvevők köre és összetétele kiküszöbölte ezt a hiányosságot.

Az előzőekben felvetett problémáknál jóval nagyobb gondot jelent, hogy a világjárvány miatt semmi sem biztos.

- Felbomlottak a jól bevált ellátási láncok (supply chain).
- Egyes ágazatok, így például a szállodaipar és a vendéglátás, amelyek szoros kapcsolatban álltak a cafeteria rendszerekkel részben vagy teljesen leálltak.
- Korábban igényelt cafeteria juttatások a vészhelyzet és a kijárási korlátozások miatt nem kerülhetnek a tervezett formában kifizetésre (Fata, 2020).
- A munkáltatók keresik azokat a juttatásokat, melyek az új helyzetben értékesek lehetnek a munkavállalók számára.

Viszont olyan új jelenségeket tapasztalunk, amelyek korábban részben vagy teljesen elképzelhetetlenek lettek volna. Gondolunk itt többek között arra, hogy

- A KSH 2018-as adatai szerint az otthoni munkavégzés arány 3,7 százalékos volt (Atipikus, 2018). Napjainkban ez az érték jóval nagyobb mértékű (Pénzcentrum, 2020).
- Cafetéria-juttatások adó- és járulékkerhének változása a koronavírus járvány idején
 - A Kormány bejelentett tervei alapján a Széchenyi Pihenő Kártya juttatások éves keretösszegét a versenyszférában a korábban megállapított 450.000 Ft/fő összegről 800.000 Ft-ra, a közszférában pedig 200.000 Ft/fő-ről 400.000 Ft-ra emelné. Továbbá a Szép-kártya szociális hozzájárulási adójának mértékét 2020. június 30-ig terjedő időpontig 4 százalékos mértékűre csökkentette.
 - A cafeteria elemek vonatkozásában is alkalmazhatóak a következő ágazatokra kiterjesztett adó- és járulékkedvezmények, illetve mentességek: taxis személyszállítás, szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, alkotó-művészeti-szórakoztató tevékenység, sport, szórakoztató, szabadidős tevékenységek, szerencsejáték és fogadás, film, video, televízió-műsor gyártása, hangfelvételkiadás, konferencia, kereskedelmi bemutató szervezése, napilap—kiadás, folyóirat- időszaki kiadvány kiadása, műsorösszeállítás, műsorszolgáltatás.
 - A szociális hozzájárulási adóról szóló 2018. évi LII. tv. alapján fennálló szociális hozzájárulási adófizetési kötelezettséget nem kell teljesítenie annak a kifizetőnek, aki az előző bekezdésben megjelölt tevékenységekben foglalkoztatott természetes személyek tekintetében, az egyéni vállalkozók e jogállására

tekintettel, valamint a társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, illetve e szolgáltatások fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. tv. szerinti társas vállalkozónak.

- A járulékfizetési kötelezettséget a foglalkoztatónál munkaviszonyban foglalkoztatott **természetes személy, egyéni vállalkozó és társas vállalkozó esetében úgy kell alkalmazni**, hogy a járulékalapot képező jövedelem után kizárólag 4 % mértékű természetbeni egészségbiztosítási járulékot, de legfeljebb 7.710 Ft összeget kell megfizetni 2020. március-június hónapokra vonatkozólag.

Irodalomjegyzék:

- KSH (2018): Atipikus munkavégzés, távmunka, 2018. I. negyedév. KSH, Budapest.
- Effron, M. – Gandossy, R. – Goldsmith, M. (2004): HR a 21. században. HVG Kiadó Rt., Budapest.
- Evans, A. (1997): Benchmarking. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt. Budapest.
- Fata László (2020): Mit tehetünk a válság miatt fel nem használt cafetériával? HRportal, <https://www.hrportal.hu/hr/mit-tehetunk-a-valsag-miatt-fel-nem-hasznalt-cafeteriaval-20200408.html>
- Fata László (2009): Cafeteria - Barkácskészlet - Gyakorlatiasan a béren kívüli juttatásokról. Humán Műhely kiadó, Budapest.
- Grawert, A. (1996): Cafeteria-Systeme, kein kalter Kafee. Personalwirtschaft Special, pp. 25-26.
- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences: International differences in work related values. Sage: Beverly Hills, CA.
- Karoliny Mártonné. – Poór József. (szerk.) (2017): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek. (6. kiadás) Wolters Kluwer, Budapest.
- Kasper, H.-Mayrhofer, W. (2002): Personalmanagement Führung Organisation. Linde Verlag, Wien.
- László Gyula – Poór József – Sipos Norbert (2017): Javadalmazás menedzsment rendszerek. In: Karoliny Mártonné – Poór József: Emberei erőforrás menedzsment rendszerek. Wolters Kluwer, Budapest.
- Magyarország (2020): A népesség - demográfiai helyzet, nyelvek, vallások. European Commission, Brussels. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-35_hu
- Martocchio, J.J. (2003): Employee Benefits. McGraw-Hill, New York.
- Milkovich, G.T. – Boudreau, J.W. (1997): Human Resource Management. IRWIN, Chicago.
- Pénzcentrum (2020): Munka a koronavírus idején: már a fél ország home office-ban. (március 24.) <https://www.penzcentrum.hu/karrier/munka-a-koronavirus-idejen-mar-a-fel-oroszag-home-office-ban.1091134.html>
- Noe, R.A. – Hollenbeck, J.R. – Gerhart, B. – Wright, P.M. (2000): Human Resource Management. Irwin-McGraw-Hill, Boston.
- Peretz, H. – Levi, A. – Fried, Y. (2015): Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. The International Journal of Human Resource Management, 26 (6), pp. 875-903.
- Poór József – Kovács Ildikó Éva – Fata László – Szűts Ildikó – Beke Jenő (2020): Juttatások – Magyarország 2020. A vállalati juttatásokban bekövetkezett változások. Szent István Egyetem, Menedzsment és HR Kutató Központ, Gödöllő.
- Poór József – Sipos Norbert – Szeiner Zsuzsanna – Kovács Ildikó Éva (2018a): Ösztönzés és juttatások – javadalmazás. In: Poór József – Karoliny Mártonné – Illés Bálint Csaba – Kovács Ildikó Éva (szerk.) A HR gyakorlata. Wolters Kluwer, Budapest.
- Poór József – Kovács Ildikó Éva – Mázásné Dinnyés Hajnalka – Fehér János (2018b): Rugalmas juttatások – cafeteria: A szervezeti sajátosságainak hatása a cégek cafeteria rendszerére. Opus et Educatio, 5 (1), 51-69. o.
- Poór J. (szerk.) (2013): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. (3. átdolgozott kiadás) Wolters Kluwer Kiadó, Budapest.

- PWC (2019): Central and Eastern Europe Private Business Survey 2019.
<https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/PwC-PBS-CEE-Report-2019-final.pdf>
- Snell S.-Bohlander,G. (2007): Human Resource Management. Thomson, Mason.
- Salisbury, D.L. (1998): Do employers employees still need employee benefits. Employee Benefits Research Institute, Washington.
- Schuler, S.R. – Rogovsky,N. (1998): Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture. Journal of International Business Studies, 29 (1), pp. 159-177.
- Szabó Szilvia – Szakács Gábor (2016): Közzolgálati stratégiai emberierőforrás- menedzsment. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest.
- Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. – Atkinson, C. (2014): Human Resource Management. Harlow–Pearson.
- Tradingeconomics.com (2020a): GDP annual growth rate.
<https://tradingeconomics.com/analytics/indicators.aspx?indicator=gdp%20annual%20growth%20rate>
- Tradingeconomics (2020b): Unemployment rate.
<https://tradingeconomics.com/analytics/indicators.aspx?indicator=unemployment%20rate>.
- Usunier, J-C. – Van Herk, H. –Lee, A.J. (2017): International Cross-Cultural Research. SAGE, Thosands-Oaks.

SZABÓ-MORVAI ÁGNES

A SZEGÉNYSÉG FELSZÁMOLÁSA *a 2019. évi közgazdasági Nobel-díjazottak*

A Svéd Nemzeti Bank által 1968-ban alapított közgazdasági Nobel-emlékdíjat 2019-ben a globális szegénység enyhítéséért végzett munkájáért három közgazdász, az indiai Abhijit Banerjee, a francia Esther Duflo és az amerikai Michael Kremer kapta meg.

A globális szegénység még napjainkban is az emberiség egyik legnagyobb problémája. 2005-ben a világon 865 millió ember (a Föld lakosságának 13 százaléka) napi egy dollárnál kevesebb jövedelemből élt, amiből a lakhatáson kívül az összes szükségletüket fedezniük kellett. Indiában ez az összeg tizenöt kisebb banánra vagy másfél kiló rossz minőségű rizsre volt elegendő. (Banerjee–Duflo, 2016) A világon minden harmadik haláleset oka a szegénység, (HDR, 2003; WHO, 1999) az Unicef adatai szerint 2018-ban világszerte minden ötödik 5 éven aluli gyermek szenvedett az alultápláltságtól. Évente 5 millió gyerek hal meg megelőzhető vagy kis költséggel gyógyítható betegségekben. (Unicef, 2019)

A leginkább a fejlődő országokra jellemző extrém mértékű szegénység enyhítése érdekében igen sok szervezet és a fejlett országok kormányai nyújtanak támogatásokat. A fejlesztési segélyek mértéke az 1990-es évek közepére például Fekete-Afrika országában elérte a GDP 10%-át. (Carl-Johan–Henrik, 2010) Mindeközben sok vita folyik arról, hogy a fejlesztési alapok, a hatalmas összegben nyújtott segélyek tényleg segítenek-e a szegénység elleni küzdelemben. A fejlesztési alapokhoz létrehozásukkor hatalmas reményeket fűztek, és elképesztően sok pénzt fordítottak fejlesztési projektek megvalósítására. Ugyanakkor idővel egyértelművé vált, hogy a segélyek sokszor inkább rontanak a helyzeten, növelik a korrupciót, a kiszolgáltatottságot vagy épp ártnak a helyi gazdaságnak. Emiatt nem mindegy, hogy pontosan hogyan és mire költik a fejlesztési pénzeket.

A szegénység felszámolása újra és újra visszatérő téma a közgazdasági Nobel-díjazottak kutatásaiban. A Nobel Bizottság 1996-ban **Amartya Sen**-nek a jóléti közgazdaságtan területén nyújtott teljesítményét ismerte el, azon belül például a jólét és a szegénység mérésének tökéletesítését. 2015-ben **Angus Deaton** kapott Nobel-díjat a fejlesztés közgazdaságtana terén elért eredményeiért. Deaton kutatásainak fókuszában az emberek fogyasztási döntései, a jólét mérése, különösképpen a szegények jólétének mérése állt. A téma fontosságát mutatja, hogy 2019-ben ismét e téma kutatói érdemelték ki a kitüntetést.

Michael Kremer, Abhijit Banerjee és Esther Duflo (pl. Baird et al, 2016; Banerjee et al, 2018, 2019) kísérleteikkel nagymértékben hozzájárultak a szegénység ellen folytatott küzdelemhez. A közgazdaságtan elméleti eredményei iránymutatást adnak a szakpolitikának, hogy mely területen (pl. oktatás, csecsemőhalandóság stb.) kellene beavatkozni, azonban az elmélet nem ad iránymutatást arra, hogy pontosan hogyan is kellene. Az idei díjazottak kísérletek segítségével igen nagy pontossággal meg tudták mérni, hogy egy adott régióban milyen beavatkozás hozná a legnagyobb eredményt. A fejlesztéspolitika nagy kérdéseit kisebb, jobban megfogható, precízebb kérdésekre bontották. Például olyan kérdésekre keresték a válaszokat, mint hogy mely beavatkozások növelhetnék leginkább az iskolai eredményeket Nyugat-Kenyában, hogyan lehet növelni a gyermekek védőoltásokkal való átoltottságát Indiában, vagy hogy a segélyszervezetek

Kenyában teljes áron, diszkont áron, vagy ingyen adjanak szúnyoghálót az embereknek a maláriát terjesztő szúnyogok ellen.

Ezeket a kérdéseket az érintettek körében végzett véletlenített kontrollált kísérletekkel (randomized controlled trials) válaszolták meg. Az eredetileg az orvostudományban alkalmazott kísérletek lényege, hogy az embereket véletlenszerűen kezelt és kontroll csoportra osztják, majd megfigyelik, hogy a kezelt csoporton végrehajtott beavatkozás milyen eltéréseket eredményez a két csoport között. A véletlenszerű csoportbeosztásnak köszönhetően kiküszöbölhetőek a hagyományos társadalomtudományi elemzések hátrányai. A nem véletlenített kezelések hatásainak mérésekor igen gyakran szelekciós problémába ütközik a kutató. Ha például azt szeretnénk vizsgálni, hogy az átképzéseknek milyen hatása van a későbbi foglalkoztatási valószínűsége, akkor a kezelt (képzésben részesült) és a kontroll (nem részesült) csoport későbbi foglalkoztatását kell összevetnünk. Azonban a képzésre jelentkezők a gyakorlatban sokszor másféle emberek, mint a nem jelentkezők: lehet, hogy nagyobb valószínűséggel fiatalabbak, jobban motiváltak vagy épp ügyesebbek.

Ezek a tulajdonságok nem csupán a képzésre jelentkezés valószínűségét növelik, hanem közvetlenül a foglalkoztatási valószínűséget is. Emiatt a két csoport összehasonlításával valószínűleg felülbecsülnénk a képzés hatását. A véletlenített kontrollált kísérletek nagy előnye, hogy két nagyon hasonló összetételű csoportot hasonlít össze úgy, hogy csupán a kezelésben van különbség a csoportok között. Így a két csoport kezelés utáni helyzetét összehasonlítva valóban a kezelés hatását kapjuk meg.

Az egyik kutatásban Banerjee és munkatársai (2010) azt vizsgálták, hogy az indiai Udaipur tartományban hogyan lehetne növelni azon gyermekek arányát, akik megkapták a kötelező védőoltásokat. Annak ellenére, hogy a tartományban a védőoltások ingyenesen elérhetőek, ez az arány a kutatás kezdetekor csupán 1% volt. Az alacsony átoltottsági arány oka valószínűleg nem csupán a szülői tájékozatlanság, hanem az oltások beadásának halogatása is szerepet játszhat.

A kísérlet során a régióban kezelt és kontroll településeket jelöltek ki véletlenszerűen. A kontroll településeken semmilyen beavatkozást nem végeztek, az itt élők számára hosszú sétával elérhető, bizonytalan időben nyitva tartó oltóállomások álltak rendelkezésre. A kezelt településeken élők számára megkönnyítették az oltóállomás elérését, minden hónap adott napján 11 és 2 óra között nyitva tartó mobil oltóállomás állt a helyiek rendelkezésére. A kezelt települések egy részében minden védőoltás beadásakor egy kiló lencsét kaptak a szülők, illetve egy kis értékű fém étkészletet, amikor a gyermek minden kötelező védőoltását megkapta. A kísérlet végén azt találták, hogy a kontroll települések esetében tapasztalt növekedéshez képest a kezelt települések átoltottsági aránya 2,7-szer gyorsabban nőtt, illetve 6,2-szer gyorsabban ott, ahol a szülők lencsét és étkészletet is kaptak. Ez utóbbi településeken a kísérlet végére a kezdeti 1%-os átoltottsági arány átlagosan 38%-os volt az 1-3 éves gyermekek körében.

Mit mond a szakpolitikusok számára ez a kísérlet? Hogy a lencse csodafegyver? Hogy mindenhol a világon mobil oltóállomásokat kellene alkalmazni? Nem ez a fő üzenet. A kísérletek eredményei valószínűleg nem terjeszthetők ki szabadon más országokra és problémákra. Ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy a fejlesztési pénzeket el lehet okosan vagy kevésbé okosan költeni. Az ördög a részletekben rejlik, és sok esetben nem lehet megmondani, hogy mi fog jobban beválni. A kísérletek eredménye arra hívja fel a figyelmet, hogy a fejlesztési programok támaszkodjanak a tudományos eredményekre, ezáltal elképesztő mértékben megnövelhető a fejlesztési költségek hatékonysága. Az említett kísérletben egy apró, olcsón megvalósítható ötlet hozzáadása megkétszerezte a program hatását.

Az idei közgazdasági Nobel-díj döntést számos kritika övezte. 2018-ban 15 vezető fejlődés-gazdaságtani szakember, köztük a Nobel-díjas Joseph Stiglitz nyílt levélben (Guardian, 2018) mutatott rá arra, hogy a randomizált kísérleti módszertan és a viselkedési közgazdaságtan konstrukciójánál fogva figyelmen kívül hagyja a teljes képet. Mivel az elmúlt években az idei Nobel-díjazottak által képviselt kísérleti, cselekvési közgazdaságtan került fókuszba, ezért elvonta a figyelmet az olyan nagyobb, strukturális gazdasági átalakítások szükségességéről, a rendszerszintű problémákról, mint a politikai gondolkodás alakítása, a kereskedelempolitika, vagy a költségvetési újraelosztás reformja. Az IDS (Institute of Development Studies) honlapján megjelent véleménycikk szerzői (Mader et al, 2019) szerint ahhoz képest, hogy a kísérletek mennyire költségesek, a kapcsolódó beavatkozások túlzottan kisléptékűek, leegyszerűsítőek, paternalisztikusak és könnyen áldozathibáztatásba csúszhatnak át.

A cselekvési közgazdaságtan (amelynek keretei között Banerjee és munkatársai gondolkodnak) a szegénységet az egyén helytelen döntéseivel magyarázza ahelyett, hogy a rendszerszintű gazdasági és politikai igazságtalanságokban keresné a problémák gyökerét. Volt olyan kritikus (Reddy, 2012), aki szerint a Nobel-díjasok sikere nem kis részben annak köszönhető, hogy megnyugvást ad a városi elit számára azzal kapcsolatban, hogy ha elég jól megismerjük a kísérletekkel a szegénység okait, akkor meg is tudjuk azt szüntetni. Ez a gondolat egyben könnyen felmentést ad az alól, hogy fájdalmas reformokat kelljen végrehajtani a nagy politikai és gazdasági rendszereken.

Valóban fontos lenne, hogy a fejlesztéspolitikai beavatkozások között megőriznék a fontosságuknak megfelelő súlyt a rendszerszintű reformok. Ugyanakkor Kremerék elvitathatatlan érdeme, hogy ráirányítják a figyelmet a tudomány és evidencia alapú szakpolitika-alkotás és beavatkozás tervezés fontosságára. A szegénység felszámolásához nem elég csupán elkölteni a fejlesztési pénzeket, de szükség van rá, hogy a kormányok tudják: mi működik és mi nem.

A Nobel-díj weboldalán további információk érhetőek el:

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2019/press-release/>

Irodalomjegyzék:

Baird, S. – Hicks, J. H. – Kremer, M. – Miguel, E. (2016): Worms at Work: Long-Run Impacts of a Child Health investment. *Quarterly Journal of Economics*, 131(4), pp. 1637–1680.

Banerjee, A. – Barnhardt, S. – Duflo, E. (2018): Can iron-fortified salt control anemia? Evidence from two experiments in rural Bihar. *Journal of Development Economics*, 133, pp. 127–146.
<https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.letöltés:2017.12.04>.

Banerjee, A. – Duflo, E. (2016): A szegények gazdálkodása. Balassi Kiadó.
http://www.balassikiado.hu/product.php?id_product=1148

Banerjee, A. – Hanna, R. – Kyle, J. – Olken, B. A. – Sumarto, S. (2019): Private Outsourcing and Competition: Subsidized Food Distribution in Indonesia. *Journal of Political Economy*, 127(1), pp. 101–137. <https://doi.org/10.1086/700734>

Banerjee, A. V. – Duflo, E. – Glennerster, R. – Kothari, D. (2010): Improving immunisation coverage in rural India: Clustered randomised controlled evaluation of immunisation campaigns with and without incentives. *BMJ*, 340. <https://doi.org/10.1136/bmj.c2220>

Carl-Johan, D. – Henrik, H. (2010): Evaluating Aid Effectiveness in the Aggregate: A critical assessment of the evidence [MPRA Paper]. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/23026/>

Fukuda-Parr, S. (2003): Human Development Report 2003. Millennium Development Goals: A compact among nations to end human poverty. Oxford University Press. <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2003>

Guardian, S. (2018): Buzzwords and tortuous impact studies won't fix a broken aid system | 15 leading economists. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/global-development/2018/jul/16/buzzwords-crazes-broken-aid-system-poverty>

Mader, P. – Duvendack, M. – Jolly, R. – Morvant-Roux, S. (2019): 2019 Nobel* prize reveals the poverty of economics. <https://www.ids.ac.uk/opinions/2019-nobel-prize-reveals-the-poverty-of-economics/>

Reddy, S. G. (2012): Randomise This! On Poor Economics. *Review of Agrarian Studies*, 2(2).

UNICEF (2019): Joint child malnutrition estimates: Levels and trends in child malnutrition.

<https://www.unicef.org/reports/joint-child-malnutrition-estimates-levels-and-trends-child-malnutrition-2019>

WHO (1999): The world health report 1999 – Making a difference. <https://www.who.int/whr/1999/en/>