

Új Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók szakfolyóirata

IV. évfolyam

2023 / 1. szám

TARTALOM

- 2** Virág Imre: A bér szerepe a megtartásban
- 23** Sztányi-Szekér Barbara – Hőgye-Nagy Ágnes – Szemán-Nagy Anita: Jól-lét, étellel való elégedettség és a munka-család konfliktus közti kapcsolat a dolgozó anyák körében
- 33** Szittné Csányi Krisztina – Vass Vilmos: A kompetencia-alapú felnőttképzés/továbbképzés módszertani és szervezeti tapasztalatai a Budapesti Metropolitan Egyetemen
- 43** Katits Etelka – Magyar Katinka – Varga Zsuzsanna: A vállalati fordulatkezelési tanácsadás aktualitásai a fenntarthatósági elvek keretében
- 62** Szlamka Erzsébet: Új trendek a tanúsításban: a mikrotanúsítványok
- 77** Szatmáriné Balogh Mária: Mit és hogyan tanítsunk egyetemeken, a szakképzésben, a munkahelyeken tanulási eredmény- vagy kompetencia alapokon?
- 93** Lengyel Tünde: Multinacionális vállalat képzési rendszerének vizsgálata a vállalatok elvárásai és a felnőttkori tanulás összefüggésében
- 103** Cserni Vivien: Nők helyzete a munkaerőpiacon, esélyegyenlőség a 21. Században. A nők énmárkaépítése a munkaerőpiacon
- 112** Talentum rovat szerzőinek bemutatkozása
- 114** Abstracts of the articles

* * *

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

Szerkesztőbizottság elnöke: Munkácsy Ferenc

Szerkesztőbizottság titkára: Hollósy-Vadász Gábor

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, Papp-Váry Árpád, Poór József, Szretykó György, Vass Vilmos

Főszerkesztő: 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 utánközzölhetők, interneten megoszthatók, adatbázisban vagy webhelyen elhelyezhetők.



VIRÁG IMRE

A BÉR SZEREPE A MEGTARTÁSBAN

„Fizessünk nekik többet, jobban fognak dolgozni, és nem akarnak majd elmenni sem” – vagy mégis.

A magyar munkaerőpiacot teljesen átalakítják napjaink trendjei. Nincs olyan szervezet – legyen az állami, magán, nonprofit, forprofit –, amelyet ne érintenének a munkaerőbiztosítás vagy a -megtartás kihívásai. Az elmúlt években egyre jobban megértettük azt, hogy az elkötelezettség valós termelési tényező, és a vállalatok munkaerőmegtartó képessége a működés hosszútávú kockázatcsökkentésének az eszköze.

Minden vállalatvezetőben felmerül a kérdés: „hogyan menedzseljem a munkatársak elkötelezettségét, hogyan biztosítsam azt, hogy hosszú távon is számíthassak rájuk?”. Tapasztalatom szerint 5 vállalatvezető közül legalább 3 azonnal azt válaszolja: „fizessünk nekik többet, jobban fognak dolgozni, és nem akarnak majd elmenni sem”.

Jelen munkámban ezt a kérdést elemzem - az elmúlt évek témához kapcsolódó kutatási eredményeit, saját vezetői, tanácsadói tapasztalataimat rendszerbe szedve a vállalatok és a vezetők nézőpontjából, nem pedig össztársadalmi vagy szociológiai szempontokat figyelembe véve. Céloom, hogy bemutassam a fenti állítás korlátait: milyen körülmények között igaz és mikor nem, mely körülmények befolyásolják, és vezetőként hol tudunk beavatkozni.

A munkaerőpiac

A 2000-es évek első évtizedében a munkaerőpiacot a demográfiai változásokon alapuló és az IPAR 4.0-hoz kapcsolódó trendek határozták meg. Elsősorban a keresett szakmák, másodsorban a kínálatként megjelenő és a más szektorokban elhelyezkedő munkaerővándorlás és a képzési rendszerek átalakítása szempontjából. Ezek a trendek előre jelezhetőek voltak, és így a munkaerőpiac mind a négy szereplőjének (a vállalatoknak, a munkavállalóknak, az állami szabályozóknak és a képző intézményeknek) volt lehetősége az alkalmazkodásra, a felkészülésre, a szerkezet- és a struktúraváltásra.

Ezeket a trendeket változtatta meg a 2008-09-es válság, amelynek hatására felgyorsultak az IPAR 4.0-hoz kapcsolódó vállalati folyamatok (tudásigényes beruházások, létszámbővülés nélküli technológiaváltások stb.). Már ezeket a trendeket is nehezen tudta követni a munkaerő oldal alkalmazkodási képessége, majd a COVID19 változtatta meg a játékszabályokat, és generált teljesen új munkaerőpiaci trendeket. Jelen tanulmányban a nemzetközi munkaerőpiacot jelenleg alakító trendek közül azzal a négygel és következményeivel fogok foglalkozni, amelyek a magyar munkaerőpiacot leginkább determinálják.

Az Ipar 4.0 az oktatás kibocsátóképességénél gyorsabban változtatja meg a munkaerővel szembeni elvárásokat. Ez a tendencia generál olyan szervezeti jelenségeket, mint az egy generáción belüli technológiai ugrás, amely a munkatársak tanulási, alkalmazkodási képességeinek

határát feszegeti (online oktatás, IoT, stb.), vagy az állami képzések struktúrájának lemaradása, aminek következtében nem tudtak lépést tartani a gyorsan változó tudásigénnyel, és a vállalatoknak ismét maguknak kell képezni a szakembereiket. Így a technológiai beruházások, fejlesztések megtérülése kerül veszélybe azért, mert nincs elvárt tudású munkatárs a piacon. Egyre erőteljesebben jelenik meg tudás, mint az újérték-teremtés szűk keresztmetszete. (Boda & Virág 2010).

A technológiaváltás és a munkatársak generációváltása egyszerre történik, így a technológiai és generációváltási problémák is egyszerre jelennek meg. Számos hazai kis és közepes méretű vállalatnál az elmúlt években nem történt meg a termelési technológiaváltás, vagy az áttérés a munkaerő-intenzív technológiáról a tudásintenzív technológiákra. Ezeknél a vállalatoknál figyelhetjük meg azt a szervezeti jelenséget, hogy az idősebb generáció által preferált munkaerő-intenzív technológiát a fiatalok nem fogadják el / nem akarják használni – ugyanakkor a nyugdíjkorhatár emelkedése miatt az aktív dolgozók egy része már nehezen tanulja meg az új technológiát.

A szabad munkaerő eltűnt a magyar munkaerőpiacról. Ez különösen igaz a fizikai munkaerőre: "Miskolcon az utolsó munkatársat az utcáról 2019-ben vettük fel, azóta csak csábított, kölcsönzött vagy külföldről jött új munkatárs van a fizikai területen" - nyilatkozta az egyik több ezer főt foglalkoztató cég külföldi ügyvezetője.

A szabad munkaerő eltűnése korábban soha nem látott mértékben erősíti fel az iparágak közötti munkaerőáramlást. Ezt az teszi lehetővé, hogy az alap digitális tudás (irányítástechnika, vezérléstechnika stb.), az alapvető együttműködési kompetenciák (kommunikációs, ügyfélszolgálati, konfliktuskezelési stb.) iparágfüggetlenek, a vállalat-specifikus ismereteket pedig egy jól felépített betanítási program során kell elsajátítaniuk az új munkatársaknak.

Ennek a keresleti (munkáltatói) oldali trendnek nap mint nap látjuk a kínálati (munkavállalói) oldali párját: a magas kilépési szándékú munkatársak már nemcsak az eredeti szakmájuk szerinti iparágakban (lásd: tanárok, egészségügyi dolgozók, mezőgazdasági dolgozók stb.) keresnek új munkalehetőséget, hanem más, eredeti szakmájuktól eltérő iparágakban is. Ezeknek az új lehetőségeknek a felismerése, a magas kilépési szándékú munkatársak számára sokszorosára növeli a potenciális új munkahelyek számát.

A szabályozói környezet változásai a munkavállalók szubjektív jólétük finanszírozására fordítható jövedelmét szignifikánsan növelték.

Ilyen, a munkáltatóktól független szabályváltozás például a személyi jövedelemadó átalakulása vagy a minimálbér-emelés (és ehhez kapcsolódóan a magasabb munkaköri kategóriákban megjelenő béremelések), illetve az egyes szolgáltatások, termékek árszabályozása.

A szabályozó változások egyfelől azt eredményezték, hogy az újérték-teremtésből a tőke alapú és bér alapú jövedelmek eloszlási aránya változott. Valamint azt tapasztaljuk, hogy az elmúlt 8-10 évben a munkavállalók – a korábbiakhoz képest - lényegesen nagyobb nettó összegeket tudtak saját magukra fordítani, ez pedig minden jövedelemkategóriában emelte a szubjektív jólétet.

Ez eredményezte azt a munkaerőpiaci trendet, hogy a munkavállalók szubjektív jólétük növelésére fordítható jövedelmének nagyságára nemcsak a munkával összefüggő és az újérték-teremtéssel arányos keresetüknek van szerepe, hanem felerősödött a munkáltatóktól és az újérték-teremtéstől független, szabályozási rendszereknek a „szabadon felhasználható jövedelmet képző hatása” is.

A megtartással kapcsolatos kép átalakul

Az elkötelezettség és a kilépési hajlandóság

Évtizedek óta foglalkoztatja a vezetőket és humánerőforrás szakembereket az a kérdés, hogy ha valaki, aki jól teljesít a kiválasztás során, rendelkezik a munkakör betöltéséhez szükséges kvalifikációkkal, a megfelelő tapasztalata is megvan, látott már hasonló szituációt, miért nem teljesít úgy, ahogyan azt korábban gondoltuk. Ilyenkor a könnyű - de néha a helyes - válasz az, hogy „gyenge volt a kiválasztási folyamat”. Azonban, azokra a helyzetekre, amikor a teljesítményromlás az alkalmazás után 6-8 hónappal történik meg, ez a válasz nem megfelelő. Ugyanígy nem jó ez a válasz azokban az esetekben sem, amikor egy munkatársunk évekig kiválóan teljesít, majd egyszer csak azt vesszük észre, hogy „már nem ő az első az irodában és nem ő kapcsolja le villanyt”, „elfogytak az ötletei” és „csak azt csinálja meg, amit vezetőként mondunk neki”. Mi az, ami megváltozott?

Ami megváltozott, az a munkatárs elkötelezettsége.

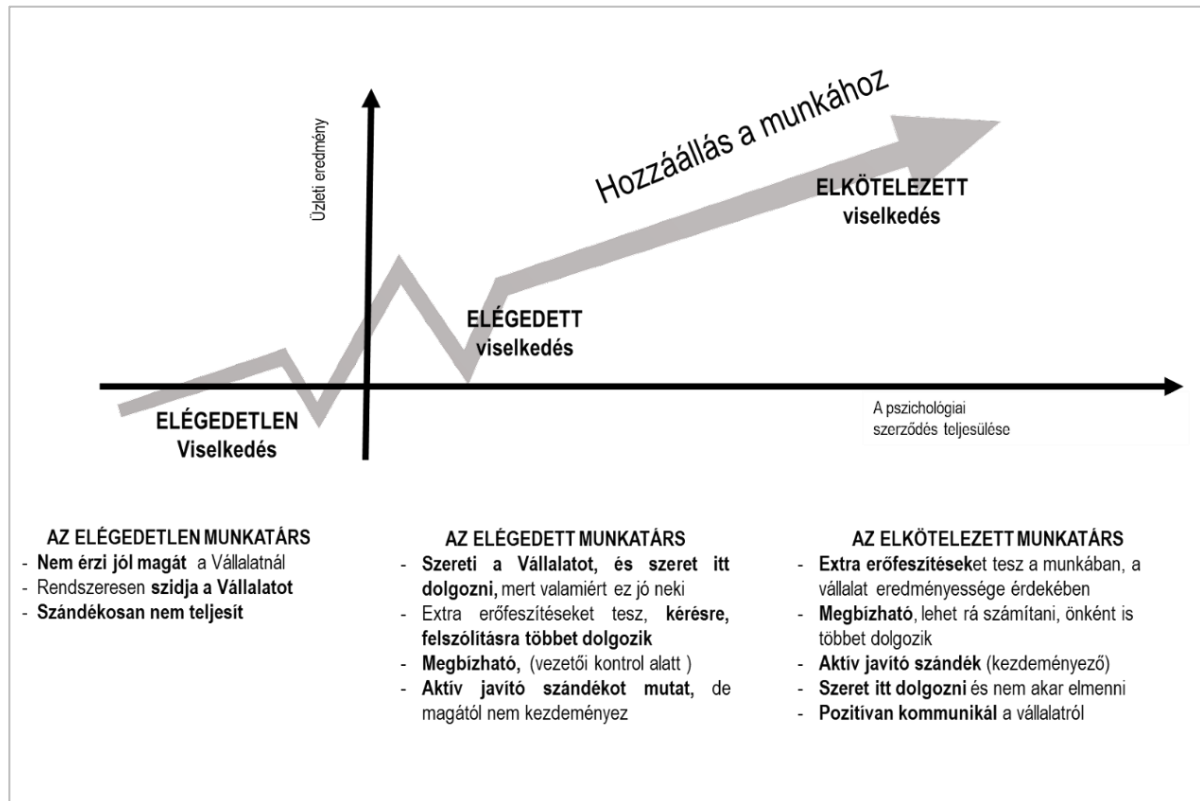
Több mint 12 éve foglalkozunk elkötelezettség- és szervezeti szintű megtartási potenciálméréssel. Az általunk kialakított és folyamatosan fejlesztett DSE modell azon az elkötelezettségi fogalmon alapszik, mely szerint az elkötelezettség annak a mértéke, hogy milyen mértékben bocsátja a munkatárs a vállalat részére a tudását és képességeit, vagyis milyen a hozzáállása a munkához (Szaniszló, 2015), (Virág & Szaniszló, 2016).

A DSE modell a következő négy pillérre épül:

1. **Az elkötelezettségi szintek használata:** a munkatársak munkához való hozzáállásának jellemzésére. Az elkötelezettségi szintek viselkedési mintákkal írhatók le, az elégedetlen, elégedett, elkötelezett viselkedési minták. (1. ábra)
2. **Az elkötelezettségi szint és az üzleti eredmény kapcsolata:** Az elkötelezetten viselkedő munkatársak nagyobb mértékben járulnak hozzá az üzleti eredményességhez, az újérték-teremtéshez. Vagyis az azonos kompetenciákkal (tudással és gyakorlattal, képességekkel) rendelkező munkatársak közül az képvisel nagyobb értéket a vállalat számára, akinek nagyobb az újérték-teremtő képessége. Annak nagyobb a hozzájárulása az üzleti eredményességhez, akinek nagyobb az elkötelezettsége. Azért, mert ő az, aki nagyobb mértékben bocsátja a vállalat rendelkezésére tudását, jártasságát. (Virág, Szaniszló, 2016)
3. **Az elkötelezettségi szintet befolyásoló tényezők különbsége:** Munkavállalói (és munkavállalói csoport szinten) lényeges különbségek vannak az elkötelezettséget és a kilépési szándékot befolyásoló szervezeti jelenségek fontossága között. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy más miatt lesz elkötelezett (vagy akar elmenni ugyanattól a vállalattól) egy indiai, mint egy magyar vagy olasz munkatárs. Ugyanannak a vállalatnak a fővárosi vagy kelet-magyarországi munkatársait teljesen más okok teszik elkötelezetté, illetve erősítik/gyengítik a kilépési szándékát. Azért, mert a pszichológiai szerződésének más és más eleme fontos a számukra.
4. **Az elkötelezettségi szint alapja a pszichológiai szerződés.** Akkor, amikor munkavállalóként csatlakozunk egy szervezethez, tulajdonképpen kétféle szerződést kötünk. Az egyik egy kötelező formai elemeket tartalmazó jognyilatkozat: a munkaszerződés. A másik egy „informális szerződés”, arról, hogy én, mint munkavállaló mit adok a szervezetnek (a tehetségemet, az időmet, az ötleteimet, a rugalmasságomat stb.), és ezért cserébe mit várok el a vállalattól (munkahelybiztonságot, karriert, fejlődési

lehetőséget, munka-magánélet egyensúlyát, olyan kompenzációt, amely biztosítja számomra az általam elvárt szintű jólétet, olyan feladatokat, amelyeket szeretek stb.).

1. ÁBRA: AZ ELÉGEDETLEN, ELÉGEDETT ÉS ELKÖTELEZETT MUNKATÁRSOK VISELKEDÉSI MINTÁI ÉS ÜZLETI HATÁSAI



Forrás: Virág & Szaniszló (2016)

A pszichológiai szerződés egyfajta „le nem írt megállapodás” a munkáltató és a munkavállaló között a kölcsönös elvárásokról, jogokról és kötelezettségekről (Schein, 1978), (Armstrong, Muris, 2005). A munkatársak elkötelezettségi szintje - azaz munkához való hozzáállásának mértéke - attól függ, hogy milyen a pszichológiai szerződésükben megfogalmazott elvárásainak teljesülési szintje. Vagyis: mit nyújt a munkavállaló a munkáltató részére, és cserébe mit vár el; mit nyújt a szervezet a munkavállaló számára, és azért megkapja-e azt, amit elvár. Ez azt jelenti, hogy a pszichológiai szerződés teljesülése alapvetően meghatározza a munkavállalók elkötelezettségét és kilépési szándékának erősségét.

Az elmúlt 12 évben a szakértői munkáink során világossá vált, hogy a munkatársak pszichológiai szerződésének vannak közös vonásai: mindenki pszichológiai szerződésében fellelhető ugyanaz a hat fejezet, de különböző fontossággal (Virág&Szaniszló, 2014) (Szaniszló, 2015), (Virág & Szaniszló, 2016).

Ezeket a fejezeteket tekintjük az elkötelezettségi szintet alapvetően befolyásoló tényezőkné, úgymint: a feladatok, a juttatások, a lehetőségek, a vezetés, a szervezethez, és maga a szervezet (Virág & Szaniszló, 2014) (Szaniszló, 2015), (Virág & Szaniszló, 2016).

„A munkatársak a pszichológiai szerződésünket nap mint nap megélik” (Németh et al., 2018, p.58). Naponta tapasztalják azokat a szervezeti jelenségeket, hogy hogyan beszél velük a főnökük, el

tudnak-e menni a gyerekért, milyen munkarendbe osztják be őket, mennyi fizetést visznek haza, hogyan tudják összehangolni a munkát és a magánéletet stb.

Ugyanakkor minden pszichológiai szerződés dinamikus. Változik a munkatársi elvárás (férjhez megy, megnősül, más hobbija lesz stb.). De változik a vállalati oldal is (átszervezések, új termékek, új folyamat, új életpályamodell, új munkarend, új kompenzációs rendszer stb.). Ezek a változások jelenthetnek akár negatív, akár pozitív fordulópontot a munkatársak pszichológiai szerződésében.

A negatív fordulópontok mindig az elkötelezettség szint csökkenésével járnak. A tapasztalat szerint ezek a negatívumok egymásra épülnek a pszichológiai szerződés megélésében, és egy-egy pozitív fordulópont nem semlegesíti a korábbi negatívumokat. Azt a negatív fordulópontot például, ha valaki nem kapja meg a szerinte megérdemelt kinevezést, nem lehet semlegesíteni néhány főnöki dicsérő szóval vagy nőnap virágcsokorral. Ahogyan a negatív fordulópontok egymásra rakódnak, úgy egyre kevésbé érzi teljesülni a pszichológiai szerződését, és ezzel arányosan csökken a munkatárs elkötelezettségi szintje.

Majd eljön az a pont, amikor – a sok negatív fordulópont után – megjelenik a kilépési szándék. A kilépési szándék megjelenése nem feltétlenül jelenti az azonnali kilépést. A növekvő kilépési szándékból általában akkor lesz munkavállalói felmondás, amikor az álláskereső munkatárs megtalálja azt az új munkahelyet, ahol úgy gondolja, inkább meg fogja kapni azt, ami számára fontos. Tehát azt feltételezi, hogy az új munkahelyén a jelenleginél magasabb szinten fog teljesülni a pszichológiai szerződése.

A BÉR SZEREPE A MEGTARTÁSBAN

A kilépési küszöbön alapuló megtartási politikák

Minden vállalatnak van valamilyen megtartási politikája. Még akkor is, hogy ha ezt a vezetők tudatosan nem fogalmazták meg. A legegyszerűbb megtartási politikát, amivel találkoztam, így fogalmazta meg az ügyvezető: „ne fizessünk többet, mint a konkurencia”. Ezek mögött a szavak mögött jól átgondolt gazdasági és működési érdekek vannak. Különösen egy munkaerőintenzív ipari/termelő vállalati, mezőgazdasági környezetben.

Ha kevesebbet fizet, mint a munkaerőpiaci konkurenciája, elmennek a munkatársak - ha többet fizet, akkor a termelési költségstruktúra fog kárt szenvedni, és túl drága lesz a működés. Ez pedig csökkenti a nyereséget vagy a cég versenyképességét.

Ez a megközelítés a kilépési küszöbön alapuló megtartási politika.

A kilépési küszöb alatt azt a bérnövekedést értjük, amennyiért egy munkatárs vált és átmegy egy másik munkahelyre. Ez a bérnövekedési határérték a munkatárs élethelyzetétől, a szervezettől, a munkavégzés helyétől és a bérpiaci viszonyoktól függ. Ugyanakkor a kilépési küszöb nem egy univerzális állandó, hanem a vállalatot és a munkakörcsoportot, az adott időszakban, jellemző szám.

A munkaerőben bőséges munkaerőpiaci környezetben a kilépési küszöbön alapuló megtartási politikák két alapelvre épülnek. Az egyik a bértömegek „kordában tartása” és ezzel a munkaerő intenzív termelés versenyképességének biztosítása az alacsony bérköltségen keresztül. A másik a kivételek elvének alkalmazása azokra az esetekre, amikor „meg kell szerezni vagy meg kell tartani valakit”. A kivételek elvének alkalmazása fontos eleme ennek a megtartási politikának mert „mindig van olyan cég, aki egy-egy jó embert jobban meg tud fizetni, mint mi”. De ha már elment tőlünk valaki, akkor nekünk is csábítanunk kell (vagy meg kell tartanunk) valakit, a megtartás eszköze ezekben az esetekben a pénz és csakis a pénz.

A kilépési küszöbön alapuló megtartási politikák jól működtek azért, mert:

- Könnyen tervezhető volt a bérköltség. a képlet egyszerű: bértömeg = átlag létszám szorozva átlagbér.
- Munkaerőpiaci bőség volt, és egy-egy „elcsábított munkatársat” könnyen lehetett pótolni. Kívülről -magasabb bérért felvenni, vagy belülről előléptetni egy munkatársat, és az alacsonyabb szinten lévő üresedést pótolni kívülről.
- Termelésbővülés esetén (egy-egy nagy létszámigényű üzem, új üzletág, telephely megnyitásakor) elegendő volt „a toborzási bért megnyomni 10-15 százalékkal” a környékhez képest, és máris volt jelentkező. El tudott indulni a termelés, de mindenki tudta, hogy ez a bérelőny két-három év alatt el fog olvadni, középtávon érvényesülni fog a „ne fizessünk többet, mint a konkurencia” elv.
- Mivel a bértervezés átlagbér és átlaglétszám alapú, ezért a tervezésben mindig van annyi tartalék, hogy egy-két kulcs munkatársat jobban meg lehetett belőle fizetni a bértömeg emelése nélkül. Könnyen meg lehetett gátolni a kulcsmunkatársak kilépését azzal, hogy olyan magas alaphért fizetünk nekik, amely messze felette volt/van annak, amit a tudásuk, gyakorlatuk, kompetenciáik alapján bárhol máshol megkereshetnének.

A kilépési küszöbön alapuló bérpolitikák tömeges alkalmazása volt jellemző Magyarország ipari centrumaira az 1990-es években és a 2000-es évek elején. Ez a megközelítés volt az egyik oka, hogy egy-egy ipari központ földrajzi körzetében szinte teljesen homogén bérpiaci környezet alakult ki.

A 2010-es években a kilépési küszöbön alapuló megtartási gyakorlatoknak Magyarországon két jelenség vetett véget.

Az első jelenség, hogy a munkaerő intenzív bővülésének alapját jelentő szabad munkaerő elfogyott.

A második jelenség, a „konkurens munkáltató” fogalmának kiszélesedése. A külföldi munkavállalás egyre népszerűbbé és könnyebbé vált, illetve a más iparágba való elhelyezkedési lehetőségek egyre népszerűbbek lettek. Így a ne „fizessünk többet a konkurenciánál” átalakult folyamatos bér-emeléssé, ami a munkaintenzív tevékenység versenyképességét folyamatosan csökkentette.

Az új helyzetre a vállalatok tipikusan két különböző módon reagáltak:

A vállalatok egy része az új helyzethez a régi gyakorlat szerint próbál alkalmazkodni: elengedik azokat, akik menni akarnak (Bartha, 2020), és olyan humánerőforrás menedzsment eszközöket kezdenek el alkalmazni, amelyek csak kicsit rontották a profitabilitásukat. Tipikusan ilyen eszközök az új belépőkkel szembeni elvárási szintek csökkentése, a más kulturális környezetből származó munkatársak kölcsönzése, a munkaidőkeret nem megfontolt alkalmazása, túlórák maximalizálása, a betanulási idő rövidítése. Ezek az eszközök - a munkatársak túlhajszolásával, a betanulás hiányosságain alapuló hibák miatt, a nem kezelt kulturális konfliktusokon keresztül - jelentősen megnövelték a humán erőforrás okozta üzleti kockázatot. Tehát ezek a vállalatok a rövid távú profitabilitás szinten tartása mellett tudomásul vették a hosszú távú humán kockázat növekedését. De, mint tudjuk, a kockázatnak csak akkor van hatása a pénzügyi kimutatásokra, ha a kockázati esemény bekövetkezik.

De, voltak olyan vállalatok is, akik újszerűen kezdtek gondolkodni a megtartásról. Ezek a vállalatok a munkaerőbiztosítással kapcsolatos gondolkodásuk középpontjába - a „több fizetés = jobban dolgozik és itt marad” megközelítés helyett - két új elemet állítottak.

Az egyik: a vezetők megértették, hogy megváltozott a világ, és nincs munkaerőpiaci bőség, ezért a „megtartás az új toborzás” (Minto, 2019).

A másik, hogy a munkatársak bonyolultabban viselkednek, mint egy "ha-akkor" függvény az Excelben.

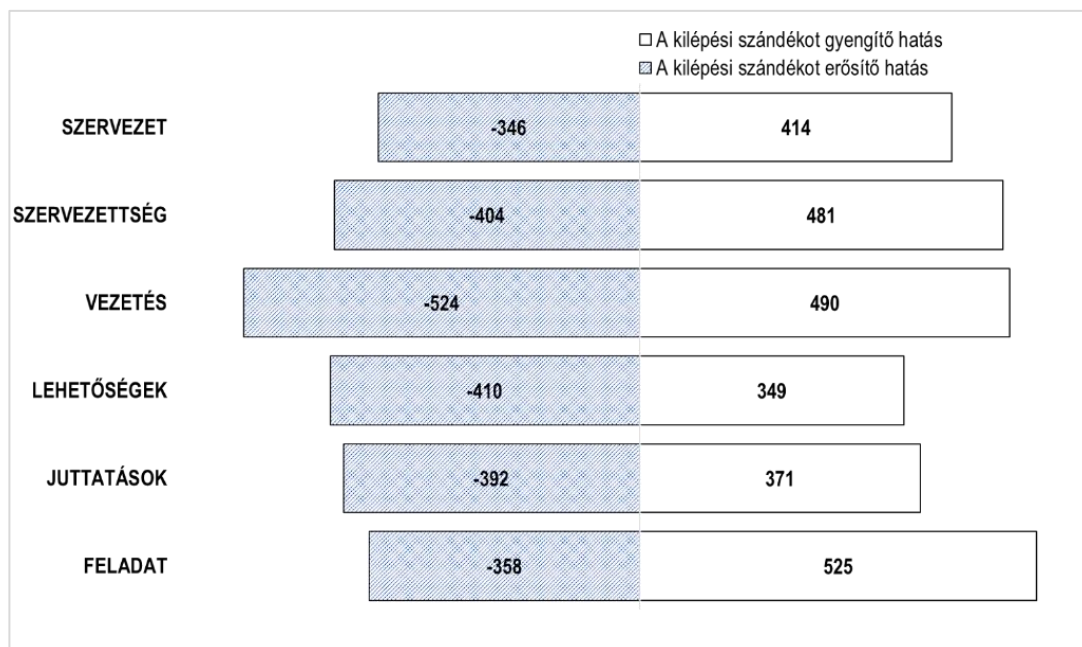
A pszichológiai szerződés szerepe a megtartásban és a kilépési szándék kialakulásában

Amint korábban tárgyaltuk, a munkatársak önkéntes kilépéséhez hosszú és több negatív forduló-pontos út vezet. Az elmúlt 14 évben több száz, az elkötelezettség- és megtartásmenthez kapcsolódó tanácsadási projektben kerestük arra választ, hogy a munkatársak miért mennek el, és mértük a kilépési okok erősségét. Vagyis azt, hogy az egyes szervezeti jelenségek milyen mértékben növelik a kilépési hajlandóságot.

Először 2018-ban készítettünk olyan országos elemzést, amelyben a kilépési okok erősségét is vizsgáltuk. Az országos összesített adatok alapján azt láttuk, hogy a pszichológiai szerződés fejezetei közül leginkább a vezetéshez kapcsolódó elvárások nem teljesülése erősítette a kilépési szándékot, a juttatások a negyedik legfontosabb kilépési szándékot erősítő tényező volt (2. ábra). Ha megnézzük a különböző típusú munkavállalók esetében a kilépési szándékot erősítő szervezeti jelenségeknek a sorrendjét, már szignifikáns különbségeket tapasztaltunk.

Először ebben az elemzésben tűnt fel, hogy a különböző munkatársi csoportok között a vezetésnek a kilépésre gyakorolt hatása minden esetben azonos módon az első helyen van. Tehát itt is igaznak bizonyult az az állítás, hogy „az ember egy vállalatához csatlakozik és egy vezetőt hagy ott.” (Hill, 2016)

2. ÁBRA: A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS EGYES FEJEZETEINEK HATÁSA A KILÉPÉSI SZÁNDÉK ERŐSSÉGÉRE (2018 ÉVI MÉRÉS ORSZÁGOS MINTA)



Forrás: Szaniszló & Virág (2019)

A vezetés kilépésben játszott szerepének megítélésében egységes a kép: mindig az első helyen van. Az azonban, hogy mennyire erős a juttatásoknak a kilépésre gyakorolt hatása, eltérő a különböző beosztású dolgozók esetén: a fizikai munkatársak esetében az első-második helyen, a

szellemiek és a vezetők esetében pedig a negyedik helyen van a kilépési hajlandóságra gyakorolt hatások sorrendjében. (1. táblázat)

1. TÁBLÁZAT: A KÜLÖNBÖZŐ SZERVEZETI JELENSÉGCSOPORTOK HATÁSSORRENDJEI A MUNKA-KÖR JELLEGÉT FIGYELEMBE VEVŐ MINTÁKBAN A 2018 DSE MÉRÉS SOROZATBAN

ORSZÁGOS MINTA		FIZIKAIK MINTÁJA		SZELLEMIEK MINTÁJA		VEZETŐK MINTÁJA	
1	Vezetés	1-2.	Vezetés/ Juttatások	1	Vezetés	1	Vezetés
2	Lehetőségek			2	Lehetőségek	2	Lehetőségek
3	Szervezettség	3	Lehetőségek	3	Szervezettség	3	Szervezettség
4	Juttatások	4	Feladat	4	Juttatások	4	Juttatások

Forrás: saját szerkesztés

A hatássorrendek között földrajzi különbségeken alapuló eltéréseket is találtunk: a nyugat-magyarországi vállalatok esetében szignifikánsan (a vizsgált vállalatok 82%-ában) voltak a juttatások a negyedik vagy annál alacsonyabb helyen a fizikai területen dolgozó munkatársak esetében is (a vezetés minden esetben az első helyen volt).

Meglepetésre - nagy (több ezer fős) vállalatok esetében is találtunk különbségeket a kilépési hajlandósági sorrendben a különböző szervezeti egységek vonatkozásában. Az egyik szervezeti egységénél az 1-2. helyen, a másiknál a 4-6. helyeken voltak a juttatások.

Miért? Mik azok a szervezeti jelenségek, amik a fenti azonosságokat, különbségeket okozzák? Miért mértük azt, hogy vannak, akiknél a pénz az egyik legfontosabb kilépési ok, és vannak, akiknél a mérések azt mutatják, hogy nem a pénz miatt mennek el.

A juttatások megváltozott szerepe a megtartásban

A bérelégedettség

A DSE alapú elkötelezettségi szint és megtartási potenciál mérések azt mutatják, hogy a fizetéseknek van szerepe az elkötelezettségi szint kialakulásában és a munkatársak megtartásában, de nem olyan egyszerű a kép, hogy egy „többet fizetek és itt fog maradni és jobban fog dolgozni” mondattal le lehessen írni a lényegét.

Gyakorló humánerőforrás vezetőként mindannyian tapasztaltuk, hogy a bérelégedetlenség mindig és mindenhol jelen van, még a legjobban fizető vállalatoknál is. A bérelégedettség megértési vágya régóta központi témája a kompenzáció management irodalmának.

A pénz instrumentális szerepét először Gellerman (1963) fogalmazta meg: a pénznek mint tárgynak önmagában nincs jelentése az ember számára. A munkával az ember nem pénzt akar keresni, hanem a pénzért megvehető javakat akarja megszerezni. Tehát Gellerman szerint a pénz hatékony motiváló erő (munkára, teljesítményre, a munkaviszony fenntartására stb.), hiszen közvetve vagy közvetlenül az összes alapvető és nem alapvető szükséglet kielégítéséhez kapcsolódik/kapcsolódhat.

Adams (1965) szerint a bérelégedettség két dologtól függ. Egyfelől függ a munkatárs jövedelmének és a munkatárs munkaráfordításának az arányától, másfelől attól az összehasonlítástól, hogy a munkatárs referenciacsoportjában mekkora munkaráfordítással mekkora jövedelmet lehet

elérni. Adams hangsúlyozza, hogy a munkaráfördítés alatt nem csupán az aktuális munkavégzési mennyiségét, hanem a munka elvégzéséhez szükséges tudás, képességek, kompetenciák megszerzésébe fektetett energiát (a korábbi befektetést) is érteni kell. Ebben a megközelítésben, akkor elégedettebb valaki a jövedelmével, ha úgy gondolja, hogy kevesebb munkaráfördítással (kevesebb napi munkával, kevesebb tanulással stb.) nagyobb jövedelmet ér el, mint a többiek, ugyanakkora munkaráfördítással. Vagy kevesebb befektetéssel ér el akkora jövedelmet, mint a többiek.

Lawler (1971) szerint a bérelégedettség attól függ, hogy a munkatársak mennyit keresnek, és mennyit szeretnének keresni.

Mind Lawer, mind Adams megközelítésének közös és hangsúlyos eleme, hogy rávilágítanak a bérelégedettség kettősségére: egyfelől az aktuális bér objektivitására („mennyit visz haza”), és az elégedettséget szintén befolyásoló összehasonlítás szubjektivitására („szerinte mennyit kellene, hogy keressen – vagy mennyit keres a többiekhez képest”). Ez a „szubjektivitás” az oka annak a sokunk által tapasztalt jelenségnek, hogy a munkatársak a folyamatos béremelések mellett objektíven többet visznek haza, de mégis elégedetlenek a bérükkel.

*„A **szubjektív jóllét** fogalmát leggyakrabban az élet különböző területeinek átfogó értékeléseként definiálják, azaz a fogalom az élettel való általános elégedettségre utal. A szubjektivitás abban nyilvánul meg, hogy az egyének a saját értékeik, igényeik, szükségleteik és vágyaik szerint értékelik az életüket, így nem egy objektív, külső mércéhez, hanem a saját belső elvárásaikhoz viszonyítva mérik az élet minőségét.”* (Hajdu, 2014, p.16)

Kutatások igazolják a szubjektív jóllét és az anyagi jólét (pontosabban a jövedelem) közötti kapcsolatokat. Az élettel való általános elégedettséghez - a szubjektív jólléthez - nyilvánvalóan szükség van bizonyos anyagi javak birtoklására (ház, autó, minőségi ruha, mobiltelefon stb.) illetve szolgáltatások igénybevételére (színház, mozi, szórakozás, nyaralás, tanulásra fordítható idő stb.). Ehhez pedig jövedelemre van szükség. Ez a jövedelemmennyiség **a szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges jövedelem**. Amikor valaki ennek megfelelő összeget képes költeni életvitelének fenntartására, akkor azt mondjuk, hogy az ő „**szubjektív (anyagi) jólétének**” megfelelő jövedelemmel rendelkezik, vagyis úgy érzi: „most jól él”.

Az utóbbi évtizedek kutatásainak eredményeként pontosabb képet kapunk a bérelégedettséggel kapcsolatos objektív és szubjektív befolyásoló tényezőkről.

A bérelégedettséggel kapcsolatos objektív elemeket számokban mérhetjük. Az objektív mennyiségi jellemzőknek két típusa van:

- Az első a munkatárs jelenlegi jövedelme ("mennyit visz haza"), az az összeg, amit a jólétének finanszírozására költhet el.

Valójában ez az az „elkölthető pénzmennyiség”, amit a munkatárs az életminőségének a javítására, az általa elvárt életszínvonalának biztosítására tud fordítani. A szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges és elkölthető pénz mennyisége nemcsak a munkáltatótól függ, hanem több tekintetben az állami és kollektív szerződési szabályoktól is. Egyfelől a minimálbér szabályozás definiálja a legkisebb mennyiséget. Másfelől a személyi jövedelemadó szabályok (pl.: a 25 év alattiakra, többgyerekes anyákra stb. vonatkozó szabályok) a termékek, szolgáltatások árának maximalizálása (üzemanyagár-szabályozás, rezsicsökkentés stb.) növelik vagy csökkentik a szubjektív (anyagi) jólétre elkölthető pénz mennyiségét.

- A második objektív elem az, hogy mennyi volt a munkatárs múltbeli jövedelme ("mennyit vitt haza korábban"), azaz nőtt vagy csökkent a jövedelme az elmúlt időszakban.

Az objektív elemekre vonatkozóan Easterlin (2005), Di Tella és munkatársainak (2010) kutatásai alátámasztották, hogy a jövedelem folyamatos emelkedése nem eredményezi hosszú távon a bérelégedettséget azért, mert egy idő után a magasabb jövedelem válik a viszonyítás alapjává (ezt a jelenséget nevezzük a jövedelmi szint adaptációjának). Vezetőként ezt úgy tapasztaljuk, hogy a munkatársaink 2-3 hétig örültek a bérfelvezetésnek, utána természetesnek vették, hogy magasabb a bérük, és „szerzett joggá” vált a számukra.

A **bérelégedettség szubjektív elemei** nem számokon, hanem ismereteken és várakozásokon, elvárásokon alapulnak. A legtipikusabb szubjektív elemek:

- A munkatárs referenciacsoportjának bére (Hajdú, 2014). Mit gondol a munkatárs arról, hogy a „másik gyárban, a másik üzemben, másik országban, egy most felvett munkavállaló, illetve az 5 éve itt, egy hasonló munkakörben dolgozó munkatárs mennyit keres, az ő béréhez képest. Ugyanez a referenciacsoportok közötti szubjektív bérösszehasonlítás jelenik meg a tanárok és diákjaik szüleinek a bérösszehasonlításakor.
- A várható jövedelme. (Hajdú, 2014) Vagyis mit gondol arról a munkatárs, hogy mennyivel fog emelkedni a bére a jövőben, összevetve azzal, hogy mit hallott arról, hogy mennyit fognak emelni a szomszéd gyárban. Vagy például, mint gondol arról, hogy megéri-e előre lépni a ranglétrán, a növekvő felelősséggel arányosan fog-e nőni a jövedelme.
- A szubjektív jóléti szint finanszírozásához elegendő-e a jövedelem? Mit gondol a munkatárs arról, hogy jövedelme (amit hazavisz) elegendő-e ahhoz, hogy a szubjektív jóléti szintjén elvárt anyagi javakat, szolgáltatásokat megvehesse, keres-e annyit, amennyiből ő úgy gondolja: „én most jól élek”.
- Szintén a bérelégedettség szubjektív eleme a jövedelem minőségi jellemzője. Ami egyfelől a teljesítményarányos bérezés korrektségének a megítélését jelenti (vagyis úgy gondolja-e, hogy „ha többet dolgozik, azzal arányosan többet visz haza”) másfelől a munkakörök közötti béarányok korrektségének a megítélésével van összefüggésben (vagyis úgy érzi-e, hogy „ha ő oldja meg a nehezebb feladatokat, övé a nagyobb felelősséggel járó döntés, akkor ezzel arányosan magasabb a jövedelme”).
- A bérelégedettség ötödik szubjektív eleme a jövedelembiztonság (vagyis: mennyire biztos abban, hogy megkapja a pénzét a jövő hónap elején, illetve két, három, hat hónap múlva hosszú távon nem megy csődbe a cég).

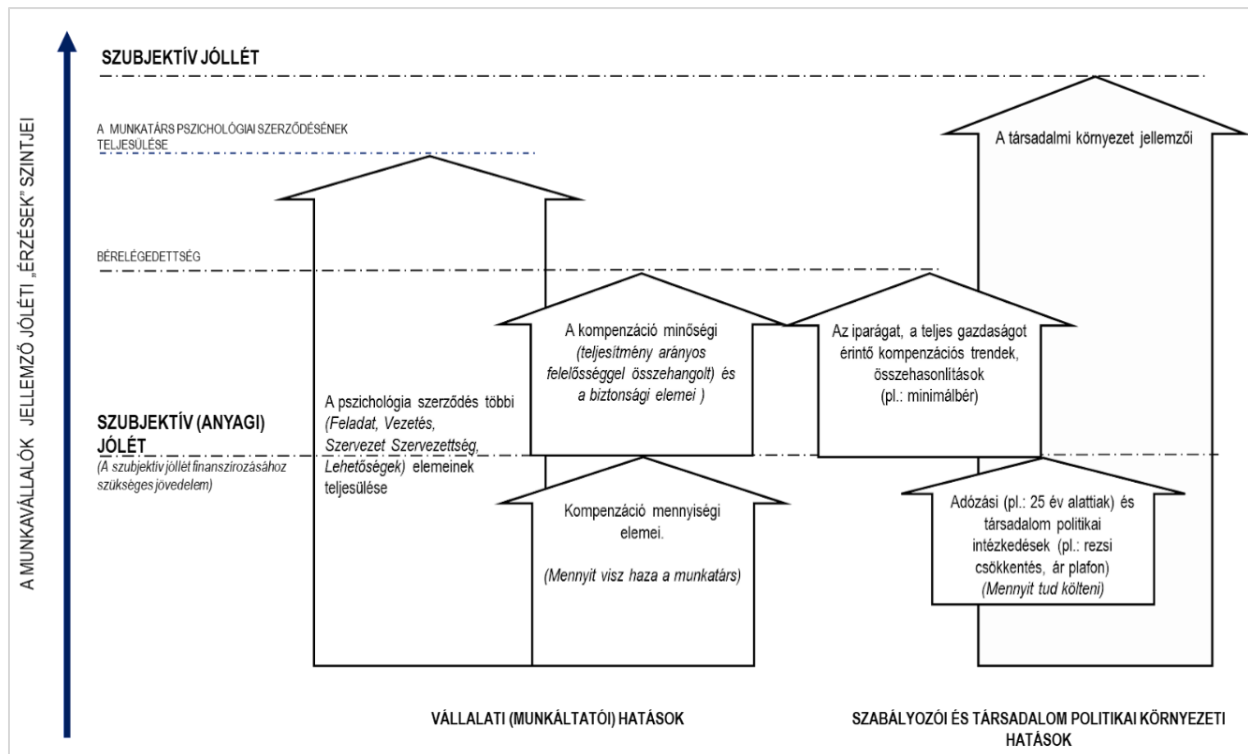
Összegezve tehát: a munkatársak jólétét egyfelől vállalati, másfelől társadalmi szabályozó elemek befolyásolják (3. ábra). A munkatársi jólét érzésének növelésekor két kiemelten fontos szintről kell beszélnünk.

1. Az alacsonyabb szint a **szubjektív (anyagi) jólét érzésének** szintje. Ekkor a munkatárs rendelkezik annyi szabadon elkölthető jövedelemmel, ami az általa elvárt életszínvonalának (szubjektív jólétének) fenntartáshoz szükséges. Ekkor a munkatárs:
 - Nem feltétlenül elégedett a bérével, hiszen a minőségi és biztonsági kritériumok nem feltétlenül teljesülnek, illetve jellemző lehet a jövedelemszint-adaptáció jelensége is.
 - Nincs a munkatárs a szubjektív jólét szintjén. Igaz, hogy keres annyit, hogy az általa elvárt életszínvonalat finanszírozni tudja, de nem feltétlenül tekinti a szubjektív jólét érzéséhez szükséges összes feltételét teljesültnek. Hiszen nem biztos, hogy teljesülnek a pszichológiai szerződésének számára fontos további elemei (lehetőségek, munka – magánélet összhangja stb.) és az sem biztos,

hogy teljesülnek egyéb (jelen tanulmányban nem tárgyalt) társadalmi és a munkáltatótól független feltételek.

2. A magasabb szint a **szubjektív jóllét érzésének szintje**: ami az étellel való általános elégedettségi szintet jelenti. E szint elérésének szükséges, de nem elégséges feltétele a bérelégedettség és a munkáltatóval való „elégedettség”, vagyis a munkatárs pszichológiai szerződésének a teljesülése.

3. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓK JELLEMZŐ JÓLLÉTI SZINTJEI ÉS A BÉRELÉGEDETTSÉG KAPCSOLATA



Forrás: saját szerkesztés

A széles társadalmi csoportokat átfogó, társadalmi csoportokat vizsgáló szubjektív jólléti és bérelégedettségi kutatások fókuszában a teljes bérelégedettségi függvény (objektív, szubjektív elemek) vizsgálatának van kiemelt szerepe.

Ezzel szemben a vállalati működés szűkebb nézőpontjából – az elkötelezettségre, illetve a megtartásra fókuszálva - három szubjektív elemnek van kiemelt jelentősége. Az elkötelezettségi szint erősítésével kapcsolatosan a minőségi és a biztonsági szubjektív elemeknek, a megtartás szempontjából pedig - a szubjektív (anyagi) jólléti szinthez szükséges jövedelem elérésének van kiemelt szerepe és nem a bérelégedettségnek. Mint azt látni fogjuk, a megtartás szempontjából a szubjektív jólléti szint finanszírozásához szükséges jövedelem elérése vagy nem elérése esetén teljesen más szervezeti jelenségek lesznek fontosak a munkatársaink megtartása szempontjából.

A szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges jövedelem és a kilépési szándék erősségének kapcsolata

Az általunk kialakított és használt DSE kérdőívben 2018-tól szerepel a szubjektív jóllét finanszírozására vonatkozó kérdés. Ez alapján csoportosítottuk az egyes szervezeti egységeket és vizsgáltuk a kilépési szándékot. (2. táblázat.)

Azokban az esetekben, amikor a munkatársak úgy érzik, hogy nem elegendő a bérük ahhoz, hogy az általuk elvárt szubjektív jólléti szintjüknek megfelelő anyagi javakat, szolgáltatásokat megvehessék, akkor a kilépési hajlandóságot - a vezetés után, vagy azzal közel azonos mértékben - az anyagi juttatások mennyiségi jellemzője növeli. Ebben az esetben a juttatások minőségi jellemzői kevésbé vannak hatással a kilépési szándékra, és a munkatársak kilépési küszöbe is szignifikánsan alacsonyabb.

Azokban az esetekben, amikor a munkatársak az általuk elvárt szubjektív jólléti szintjüknek megfelelően képesek finanszírozni az anyagi javak megszerzését, a szolgáltatások igénybevételét, akkor a jövedelem mennyisége - mint a kilépési hajlandóságot leginkább befolyásoló tényező - visszaesik a 4-6. helyre. Ekkor a kilépési hajlandóságot legerősebben a vezetők people management gyakorlata, illetve a feladathoz és a lehetőségekhez kapcsolódó szervezeti jelenségek erősítik. Ebben az esetben tapasztalataink szerint megnő munkatársak kilépési küszöbe is. A tapasztalatokat összegezve:

1) Ha a munkatársak olyan szintű fizetést kapnak, ami alapján azt érzik, hogy az általuk elvárt szubjektív jólléti szintjüknek megfelelően képesek finanszírozni az anyagi javak megszerzését, akkor csak lényegesen nagyobb, fix jövedelem felkínálásával lehet elcsábítani őket.

A megtartásukban lényegesen nagyobb lesz a juttatások minőségi jellemzőinek fontossága: fontosabb lesz számukra, hogy a teljesítményüket korrekten értékeljék, és a különböző szintű munkakörök között a feladatokon/felelőségeken alapuló különbségek legyenek az alapbér szintekben, és megnő a vezetés minőségének stb. jelentősége (2. táblázat).

2. TÁBLÁZAT: JELLEMZŐ VISELKEDÉSI MINTÁK A SZUBJEKTÍV JÓLLÉTHEZ SZÜKSÉGES KERESÉT ALATTI, ILLETVE FELETTI BÉRSZÍNVONALAK ESETÉBEN

	SZUBJEKTÍV JÓLLÉTHEZ SZÜKSÉGES KERESÉT ALATTI BÉRSZÍNVONAL		SZUBJEKTÍV JÓLLÉTHEZ SZÜKSÉGES KERESÉT FELETTI BÉRSZÍNVONAL	
A FIX KOMPENZÁCIÓS ELEMREKRE VONATKOZTATOTT KILÉPÉSI KÜSZÖB	Alacsonyabb (akár plusz 5-10%)		Magasabb (legalább 15-30%)	
A KILÉPÉSI OKOK SORRENDJE	1.	Vezetés	1.	Vezetés
	2.	Juttatások	2-3.	Feladat / Lehetőségek
	3-4-5-6.	Feladat – Lehetőségek – Szervezet – Szervezettség	4-5-6.	Juttatások – Szervezet – Szervezettség
A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS JUTTATÁSOK ELEMÉNEK HANGSÚLYOS TÉNYEZŐJE	A mennyiségi (mennyit viszek haza) és a biztonsági elemek a kiemelten fontos szempontok.		A minőségi (teljesítményarányos felelősséggel összehangolt) elemek a kiemelten fontosak.	
A VEZETÉS SZEREPE	A rossz vezetési gyakorlat sietteti a munkahelykeresést (erősíti a kilépési szándékot, és csökkenti a kilépési küszöböt).		A rossz vezetési gyakorlat sietteti a munkahelykeresést (erősíti a kilépési szándékot, csökkenti a kilépési küszöböt).	
	A jó vezetési gyakorlat nem gátolja meg a kilépést.		A jó vezetési gyakorlat lényegesen csökkenti a kilépési szándékot (nem hagyja kialakulni).	

Forrás: saját szerkesztés

2) A szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges kereseti szint változik időben és földrajzi régióként. Az az összeg, ami korábban elfogadható színvonalat jelentett, mára már nem biztos, hogy elegendő (lásd: Magyarországon a 2022. január – júniusi inflációs változások hatását vagy a

rezsicsökkentés mértékének változását); illetve az az összeg, ami az adott régióban megfelelő a lakhatáshoz, étkezéshez, szórakozáshoz, nem biztos, hogy egy másik régióban is az lesz.

3) A vezetés gyakorlata a legnagyobb (vagy az egyik legnagyobb) hatású szervezeti jelenségcsoport a munkatársak kilépési hajlandóságának tekintetében. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy abban az esetben, amikor a vezetés nincs rendben, akkor hiába „fizet sokat” a szervezet, a munkaerő-megtartó képesség nem fog erősödni, a munkatársak kilépési hajlandósági szintje nem fog csökkenni.

4) A nagyvállalatok szervezeti egység szinten gyakran alkalmaznak eltérő bérpolitikákat. Más a bérpiaci referenciaszint a szellemiek/fizikaiak/vezetők esetén, vagy eltérő bérpiaci referenciapontot tekintenek irányadónak az operátorok, a karbantartók, a minősített hegesztők, beállító lakatosok stb. esetében. Ez azt jelenti, hogy egy-egy szervezeten belül mind a két jelenség jelen lehet: vannak, akik a szubjektív jóllétük finanszírozásához szükséges szint alatt keresnek, és vannak, aki felette.

A teljesítménybérezés trilemmája

Jó néhányan ismerjük a történetet arról, hogy „A Mester” az árajánlat adása előtt megkérdezi a megrendelőt, hogy mit szeretne: olcsó legyen, vagy gyorsan csinálja meg, vagy jó minőséget akar? De csak kettőt választhat. Ha olcsó lesz és jó minőségű, akkor nem lesz gyorsan kész, ha gyorsan és olcsón kell, akkor nem lesz jó minőségű, ha jó minőséget akar és gyorsan, az nem lesz olcsó. Ezt a "háromból kettőt választhatsz" jelenséget hívjuk trilemmának.

A teljesítménybérezési trilemma elemei

A hazai munkaerőpiaci változások következtében egy ilyen trilemmával találjuk magunkat szembe - különösen a munkaintenzív termelő vállalatok esetében - amikor feltesszük a kérdést, mi számukra fontosabb:

1. a kiemelten teljesítő munkatársak megtartása (akik nélkül nincs fejlődés),
2. a nem kiemelt munkatársak megtartása (akik nélkül nincs termelés),
3. a kiemelkedő teljesítmény pénzbeli jutalmazása.

Napjaink fejtörését az okozza, hogy azok a vállalatok, melyek három lehetséges cél közül bármelyik kettőt teszik a megtartási / kompenzációs politikájuk középpontjába, elbuknak a harmadik cél teljesítését illetően.

A **kiemelt munkatársak** azok a munkatársaink, akik elkötelezettek, akikre mindig számíthatunk, akik kiemelkedő egyéni teljesítményt nyújtanak és munkájukkal nagy hozzáadott értéket teremtenek, így fontosabbak a vállalatnak, mint a többiek. Köztük vannak a tehetségek, a stratégiai munkaköröket betöltők. Ők a kulcsemberek, akik ha holnap nem jönnek be dolgozni, akkor nagy problémák elé nézünk nélkülük. Általában ők azok, akik bármelyik munkáltatónál jól tudnának teljesíteni.

Egy-egy kiemelten teljesítő munkatárs egyéni hozzájárulása az újérték-teremtéshez magas, elvesztése (egyéenként) magas üzleti kockázattal jár. Vezetőként ezt az üzleti kockázatot kezeljük azzal, hogy sokkal jobban odafigyelünk ezekre a munkatársakra, és gyakran kivételezünk is velük.

A **nem kiemelt munkatársaink** azok a munkatársak, akik a munkaintenzív technológiákat működtetik. A munkaintenzív technológiából adódóan ők teszik ki a foglalkoztatotti létszám döntő többségét. Munkájuk általában egyszerűen tanulható, és előbb-utóbb gépesíthető lesz. Az elmúlt

évek munkaerőintenzív iparfejlesztéséből adódóan nagyon megnőtt irántuk a kereslet, és elfogytak a hagyományos magyar ipari centrumok környékéről.

Egy-egy munkatársnak az egyéni hozzájárulása az újérték-teremtéshez alacsonyabb, egy munkatárs hiánya nem jelent komoly üzleti kockázatot, de ha sokan hiányoznak, az már nem kockázat, hanem a bekövetkezett kockázati esemény. Az ő pótlásukra gyakran a humán kockázatokat növelő megoldásokat alkalmaznak a vállalatok.

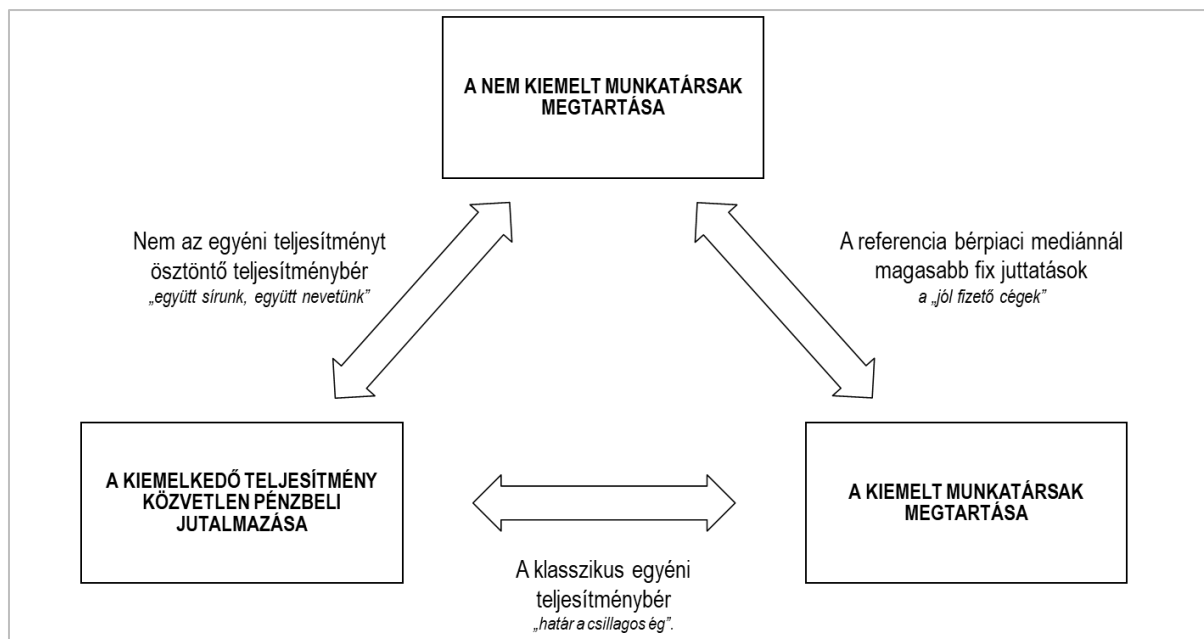
A **kiemelkedő teljesítmény pénzbeli jutalmazása** azt jelenti, hogy az egyéni (és/vagy csoportos) teljesítményt valamilyen számszerűsíthető üzleti cél vagy esemény bekövetkezéséhez kapcsolódó jellemzővel mérjük. A cél elérése (vagy nem teljesülése) alapján értékeljük a munkatársat, aki a béremelést, a teljesítménybónuszt ez alapján kapja. A kiemelkedő teljesítmény pénzbeli jutalmazását előtérbe helyező teljesítménybérezési rendszer azt jelenti, hogy a jól teljesítők szignifikánsan többet keresnek, ha a célok teljesülnek, mint a gyengén teljesítők.

A teljesítménybérezés trilemma választási lehetőségei

A háromból kettőt választhat

A vállalatok a helyzetüktől (munkaerőpiaci környezet, technológia, jelenlegi profitabilitási szint stb.) és a környezetüktől (tulajdonosi elvárások, nemzetközi szintű politikák, alapelvek, munkaerőpiaci környezet stb.) függően választanak alapelveket a teljesítmény és a bérezés összefüggésével kapcsolatban (4. ábra). A tapasztalatom az, hogy amikor a vezetők szembesülnek választásuk korlátaival, „átlépik” saját szabályaikat.

4. ÁBRA: A TELJESÍTMÉNYBÉREZÉS TRILEMMÁJA



Forrás: saját szerkesztés

Azok a vállalatok, amelyek a „kiemelt munkatársak megtartására” és „a kiemelkedő teljesítmény közvetlen pénzbeli jutalmazására” törekszenek, a **klasszikus egyéni teljesítmény bérezési** módszereket választják. Az a meghirdetett céljuk, hogy kiemelten jutalmazzák a jól teljesítők munkáját. Közvetlen és rendkívül erős kapcsolatot teremtenek a munkatárs egyéni eredményessége és juttatásai között. Vagyis a kiemelt munkatársaiknak lehetőséget adnak arra, hogy „aki többet

teljesít, az sokkal többet visz haza: határ a csillagos ég”. Ekkor a kiemelt munkatársak jól érzik magukat: többet kereshetnek, többet vihetnek haza, és látják a különbségtételt a jól és rosszul teljesítők között.

Ugyanakkor, ezeknél a vállalatoknál vannak olyan – nem kiemelt – munkatársak, akiknek nincs arra lehetőségük, hogy a teljesítményük arányában többet keressenek (nincs bónusz kiírásuk, vagy rosszabb esetben teljesíthetetlen feltételei vannak). Ők azok, akik gyakran hangoztatják: „a mi munkánk nélkül a kivételezettek nem tudnának teljesíteni, ők kapnak érte pénzt, mi pedig nem”. Elégedetlenek lesznek a helyzetükkel, romlik a pszichológiai szerződésük teljesülése, és nő a kilépési hajlandóságuk. Tehát nem teljesül a harmadik szempont

Azok a vállalatok, amelyek a „kiemelkedő teljesítmény közvetlen pénzbeli jutalmazását” és a „nem kiemelt munkatársak megtartását” tartják fontosnak, **nem az egyéni teljesítményt ösztönző teljesítménybér-rendszereket** használnak. Az ilyen ösztönzési rendszerek gyakran megfogalmazott célja az „együtt sírunk együtt nevetünk”, azaz: ha jó az üzleti eredmény, akkor mindenki részesül belőle, ha rossz, akkor senki nem kap semmit. Ez az elv azt jelenti, hogy az egyéni kiválóságot nem jutalmazom. A húzó, elkötelezett munkatársak ugyanúgy, ugyanannyit visznek haza (pl.: egyhavi jutalmat év végén), mint azok, akik „helyett” is ők dolgoztak. Mivel nem teszünk különbséget a jól és a rosszul teljesítők között, ezért a kiemelt, elkötelezett munkatársak nem érzik magukat megbecsültnek, csökken az elkötelezettségük, romlik a pszichológiai szerződésük megvalósulási szintje, és nőni fog a kilépési hajlandóságuk. Ezek a vállalatok tudomásul veszik, hogy nem tudják megtartani, illetve nem tudják hosszú távon fenntartani a kiemelt munkatársaik elkötelezettségét. Tehát nem teljesül a harmadik szempont.

Azok a vállalatok, amelyek a „nem kiemelt munkatársak megtartását” és a „kiemelt munkatársak megtartását és elkötelezettségének fenntartását” választják, a megtartási/kompenzációs politikájuknak a központi elemévé teszik **a referencia bérpiaci mediánál magasabb alapbért**. Ebben a megközelítésben annyit fizetnek fix juttatásként, alapbérként, amiből a munkatársaik korrektül megélnék. Ezeknek a vállalatok a „jól fizető cégek”. Ezek a vállalatok olyan bérrendszer kialakítására törekednek, amelyben a szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges jövedelem megszerzéséhez nem kell az alapbér feletti „extra” teljesítménybért megszerezni. Azért, mert szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges kereset feletti juttatást adnak a munkatársaknak, függetlenül azok teljesítményétől. Ezeknek a vállalatoknak közös tulajdonsága, hogy külön figyelmet fordítanak az elkötelezettség- és megtartásmenedzsment eszköztáruk fejlesztésére és a vezetők fejlesztésére. Az extra teljesítményre nem anyagi, hanem people management vezetői eszközökkel motiválják a munkatársaikat. Ez viszont azt jelenti, hogy kiemelkedő teljesítményhez nem kapcsolódik kiemelkedő pénzbeli juttatás. Tehát nem teljesül a harmadik szempont.

A trilemma komplexitását mi sem bizonyítja jobban, mint hogy:

- a vállalatok gyakran, a különböző munkaköri csoportokra (vezetők, szellemi munkatársak, fizikai munkatársak, értékesítők, back-office munkatársak stb.) eltérő oldalát választják a trilemmának.
- a trilemma oldalait jelentő kompenzációs stratégiák nem örök érvényűek: Amikor megváltozik a környezet, akkor alkalmazkodni kell (pl.: 2022. 2-3. negyedévének munkaerőpiaci változásai alapvetően változtatták meg egyes vállalatok kompenzációs és megtartási stratégiáit).
- amikor a tulajdonos (vagy a TOP vezetés) kiválaszt egy, valamely oldalt jelképező kompenzációs stratégiát, akkor azt a közvetlen munkairányító vezetők gyakran meghekkelik, és szabotálják a végrehajtását, ha nem értenek vele egyet.

Nem az egyéni teljesítményt ösztönző teljesítménybér rendszerek használata

A nem az egyéni teljesítményt ösztönző teljesítménybér-rendszerek közös jellemzője, hogy a teljesítménybér megkapását olyan célokhoz kötik:

- amelyek elérése nem vagy csak kis mértékben függ az érintett munkatárs egyéni teljesítményétől (csoportos teljesítménybérek, csoportos jutalmak), vagy
- a cél teljesülése nem vagy csak kis mértékben járul hozzá az üzleti eredményességhez (kvázi fix bérelemek)

A csoportos teljesítménybér, csoportos jutalmak. A csoportos teljesítménybér rendszerek tipikus eszközei például a szervezeti egység szintű célokhoz kötött havi kifizetések, az év végi üzleti eredményhez, mint feltételhez kötött 13. havi fizetés, a feltételhez kötött pulykapénz vagy az év végi jutalom, amit mindenki egyenlő arányban kap, „a hozzájárulásáért a jó üzleti eredményhez”, de ilyen hatású az egyéni szintű és indoklás nélkül történő jutalomosztás is.

A csoportos teljesítménybérek alkalmazásának előnye, hogy erősíti a munkatársak együttműködését, viszont hátránya, hogy lehetőséget ad a közepesen, gyengén teljesítő munkatársaknak arra, hogy „elbújhassanak a csoport teljesítménye mögé”. Vagyis abban az esetben is megkapják, ha ők maguk személyesen nem tettek meg mindent ennek a célnak az elérése érdekében. Ugyanez igaz az év végén kiosztott egyenlő mértékű karácsonyi jutalmak esetén is.

Ezeket a teljesítményösztönzéseket, jutalmakat a kiemelten teljesítő munkatársak gyakran csalódként és a megbecsülés hiányaként élik meg. Azért, mert a gyengén teljesítő kevesebbet tett hozzá az eredményhez, mint ő, mégis ugyanannyit visz haza. Tehát nem teljesül a trilemma harmadik célja („a kiemelt munkatársak megtartása”), hiszen a megbecsülés (pozitív megkülönböztetés) hiánya rontja a kiemelt munkatárs pszichológiai szerződését, így csökkenti az elkötelezettségét, és erősíti a kilépési szándékot.

A kvázi fix bérelemek olyan bérelemek, amelyek csak a nevükben teljesítményfüggő juttatások. Valójában olyan viselkedési minták, célok teljesülése esetén járnak, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül az üzleti eredményesség javulásához. Tipikusan ilyenek a jelenléti bónusz, a vezetői hatáskörben „elvehető mozgó bér” vagy az alacsonyra kitűzött teljesítményindikátorhoz kapcsolódó cél eléréseért járó teljesítményjuttatás (amely cél mindig teljesül, és a kapcsolódó teljesítményjuttatást mindig kifizetik). Ezek a juttatások nem tesznek különbséget az üzleti eredményesség szempontjából jól vagy rosszul teljesítő munkatársak között. Így az, hogy a jól teljesítő munkatársak erőfeszítése jutalom nélkül marad, sérti a pszichológiai szerződésük teljesülését. Nő a kilépési hajlandóságuk: nem teljesül a trilemma harmadik eleme.

A kvázi egyéni teljesítménybér-rendszerek – különösen a konfliktuskerülő, a vezetői szerepre nem felkészült vezetők szempontjából – „kényelmes eszközök”. Azért, mert használatuk minimalizálja a vezetők önálló döntési mozgásterét a munkatársaik teljesítményének megítélésében. Ezzel csökkenti a háborgások és konfliktusok lehetőségét, azoknak a kérdéseknek a számát, hogy „miért nem kaptam, vagy miért csak ennyit”.

Minden, a nem az egyéni teljesítménybér-rendszert használó szervezetben fellelhető „a jól teljesítőknak kedvező kivételezési” gyakorlat is. Ennek az az oka, sok vezető csapdában érzi magát: egyfelől nincs más választásuk, mint a tulajdonos által meghatározott eszközrendszer használata, másfelől viszont a saját napi munkájukhoz és a szervezet eredményes működtetéséhez szükségük van a kiemelt munkatársak megtartására, elkötelezettségük fenntartására. Ezért – mivel más people management eszköz nincs a kezükben – kivételeznek a kiemelten teljesítő munkatársakkal azért, hogy a kiemelten teljesítő munkatárs érezze: vezetője különbséget tesz a jól és a rosszul teljesítők között.

Ezek a kivételező vezetők tudatosan „hekkelik” meg a rendszert azért, mert számukra fontos a trilemma harmadik célja is, viszont a kivételezésen kívül nincs más eszközük ahhoz, hogy teljesüljön.

Klasszikus egyéni teljesítménybérezési gyakorlat

Klasszikus egyéni teljesítménybérezési gyakorlatot jelent azoknak az ösztönző rendszereknek az alkalmazása, amelyek abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a munkatársat a magasabb bér elérési lehetősége nagyobb egyéni erőfeszítésre ösztönzi.

Ennek érdekében az egyéni teljesítménybérezési rendszerek HA-AKKOR típusú kapcsolatot állítanak fel az egyén erőfeszítése (egyéni feladatvégzés: minősége, pontossága, számossága, darabszám stb., az egyéni tevékenység, az egyéni viselkedése stb.) és a hozzá kapcsolódó kifizetés között. Tipikusan klasszikus egyéni teljesítménybérezési gyakorlatok: a darabbér, az egyéni minőségi kritériumhoz kötött teljesítménybér, az egyéni értékesítéshez kötött teljesítménybér, vagy az éves vezetői bónusz, a nyereségrészesedés.

A klasszikus egyéni teljesítménybérezési gyakorlatoknak közös strukturális és működési elveit a 3. táblázat szerint lehet összegezni.

3. TÁBLÁZAT: A KLASSZIKUS EGYÉNI TELJESÍTMÉNYBÉREZÉSI GYAKORLATOK ALAPELVEI

STRUKTURÁLIS JELLEMZŐK	MŰKÖDÉSI JELLEMZŐK
A célkonzisztencia elve A célok egymásra épülésének elve A teljesíthetőség elve	Kapcsolat a napi feladatokkal elve A jutalom észszerűsége elve Az Igazságosság elve A kiszámíthatóság elve

Forrás: saját szerkesztés

A strukturális jellemzők:

- **A célkonzisztencia elve:** világos kapcsolatokat jelent az egyén feladatai/felelősségei/munkavégzése, a számára kitűzött teljesítmény és az üzleti eredményesség között.
- **A célok egymásra épülésének elve** azt jelenti, hogy a teljesítménybér kifizetéséhez kötött célok azonosításakor figyelembe kell venni a célok teljesülését és egymásra épülését (pl.: KPI Piramis, stratégiai térkép stb.) azért, mert ezen keresztül válik átláthatóvá a munkatársak együttműködésének szükségessége.
- **A teljesíthetőség elve** azt jelenti, hogy a teljesítmény elvárások, normák korrektül vannak beállítva, a vállalatra jellemző munkaszervezettségi és az eszközellátottsági szintjén.

A működési jellemzők:

- **Kapcsolat a napi feladatokkal elv.** Ez egyfelől azt jelenti, hogy a munkatársnak világosan kell értenie, hogy az egyéni erőfeszítéseiből (amit csinál és ahogyan csinálja) milyen anyagi előnyei származnak, ha csinálja, vagy milyen hátrányai, ha nem. Másfelől a munkatársnak tisztában kell lennie azzal, hogy az ő tevékenysége melyik társa tevékenységével függ össze, vagyis ha valamit megcsinál (vagy nem csinál meg), akkor az melyik kollégája célteljesítését segíti elő (illetve akadályozza nem teljesítés esetén).

- **A jutalom észszerűségének elve** azt jelenti, hogy teljesítményarányos bérelem nagyságának arányosnak kell lennie a cél elérésének nehézségével és a cél elérésének üzleti hatásával. Minél nehezebb és fontosabb elérni a célt, annál nagyobb a jutalom.
- **Igazságosság elve** azt jelenti, hogy a nagyobb teljesítményből, a nagyobb egyéni erőfeszítéstől nagyobb kifizetés lesz, vagyis aki jobban teljesít (magasabb szinten éri el a célokat) többet visz haza, aki kevésbé (gyengébbek a célteljesítési mutatói) az pedig kevesebbet.
- **A kiszámíthatóság elve** azt jelenti, hogy egyfelől a cél elérését követően a kifizetés minél gyorsabban történjék meg, másfelől a teljesítménycél eléréséért járó pénz kiszámításának átláthatónak és mindenki számára érthetőnek kell lennie.

Ezeknek az alapelvek konzekvens alkalmazásából az következik, hogy a „kiemelkedő teljesítmény közvetlen pénzbeli jutalmazása” és a „kiemelt munkatársak megtartása” megvalósul a trilemma három eleméből. Azonban a „nem kiemelt munkatársak megtartása” nem. Ugyanis azok a munkatársak, akik kiemelkedő teljesítményt nyújtanak, „nagyon meg vannak fizetve” és szívesen maradnak, azonban akik nem tudják teljesíteni a kiírt célokat, nem fogják megkapni a teljesítményarányos juttatásokat, ezért keresnek egy olyan helyet, ahol nincs teljesítménybér, vagy magasabb a fix jövedelmük.

Ez a klasszikus teljesítménybérezési megközelítés – a vezetők felkészültségétől és a rendszer minőségétől, a strukturális és működési jellemzőitől függően - jól is működött, addig, amíg munkaerőpiaci bőség volt. Azért, mert a bér miatt kilépő munkatársakat nem volt gond pótolni. Ez a helyzet azonban megváltozott akkor, amikor megszűnt a munkaerőpiaci bőség, és a kilépő nem kiemelt munkatársak pótlása piaci akadályokba ütközött.

Klasszikus egyéni teljesítménybérezési gyakorlatot azok a vállalatok működtetnek, ahol a felső vezetők és/vagy a tulajdonosok hisznek a kiemelkedő teljesítmény közvetlen pénzbeli jutalmazásának fontosságban és abban, hogy a jól teljesítő munkatársak megtartásának a legjobb eszköze a magasabb bérezés.

Ezek a vállalatok azonban hiába tartják meg a kiemelt munkatársaikat, ha tömegesen veszítik el az üzemben dolgozó többi munkatársat.

Azok a vezetők, akik napi szinten találkoznak ezzel a munkaerőhiánnyal, a helyzet kezelésére igyekeznek „meghackelni a rendszert”. Például azzal, hogy az egyéni teljesítmény kritériumokból csoportos kritériumokat csinálnak, és így a „jól teljesítők felhúzzák a gyengék pénzét”, vagy olyan alacsonyra teszik a kifizetéshez kapcsolt teljesítmény célértéket, hogy mindenki meg tudja csinálni, vagy csökkentik a teljesítménybér – fix bér arányát, kvázi egyéni ösztönző eszközöket vezetnek be (jelenléti bónusz, méltányossági évvégi jutalom stb.). Tehát egy olyan tendencia figyelhető meg, hogy a néhány évvel ezelőtt „klasszikus teljesítménybérezési” gyakorlatokat felváltják – a trilemma másik szára jellemző – „kvázi egyéni teljesítménybérezési” módszerek.

Subjektív jóllét finanszírozáshoz szükséges kereset feletti fix juttatások

Azok a vállalatok, amelyek egyszerre törekednek a kiemelt (magas hozzáadott értéket termelő és a fejlődést biztosító) és a nem kiemelt (a mindennapi működést, biztosító) munkatársak megtartására, elkötelezettségi szintjük fenntartására, a kompenzációs menedzsmentjük fókuszába a „tisztességes és biztonságos bért” teszik. Ezt azzal érik el, hogy magas (a szubjektív jóllétükhöz szükséges kereset feletti) fix juttatást és alacsonyabb arányú üzleti eredményességhez kötött, teljesítményarányos bért adnak.

Látszólag könnyű azoknak a szervezeteknek, amelyek olyan magas alaphért tudnak fizetni, ami meggátolja a kilépést. De ha jobban belegondolunk, nem könnyű a megtartás költsége és a profitabilitás közötti egyensúlyi pontot megtalálni. Ennek az egyensúlynak a kialakításához ezek a vállalatok két tipikus irányítási gyakorlatot használnak:

- A magas fix juttatásokon alapuló kompenzációs stratégia (a szubjektív jóllét finanszírozásához „már elegendő” juttatási szintű fix kompenzáció.)
- Magas szintű people management gyakorlat.

A magas fix juttatásokon alapuló kompenzációs stratégiák valós veszélye, hogy olyan költség-szerkezet alakul ki, amely veszélyezteti a működés profitabilitását.

Sajnos a szubjektív jóllét finanszírozáshoz elegendő jövedelem összegére a vállalat vezetői gyakorlatban is használható kutatási adatokat nem találtam. Ugyanakkor az elmúlt évek humánerőforrás vezetői gyakorlata kialakított egy, „a bértervezésre elfogadható” tapasztalati számot, a munkatársak kilépési kockázatának csökkentésére.

A tapasztalat azt mutatja, hogy a fix jövedelem bérpiaci mediánja felett 10-15%-kal (a továbbiakban: FxMED+10%) célszerű fizetni az adott munkakör besorolási kategóriában ahhoz, hogy a munkatárs úgy érezze: „keresek annyit, amiből tisztességesen meg tudok élni”.

Ahhoz, hogy az FxMED+10% értelmezhető és használható legyen egy adott vállalatnál, három feltételnek kell teljesülnie:

- a munkaköröket értékelni kell, hiszen a munkakör kategóriaértékéhez viszonyítva kapjuk a bérpiaci adatokat, és ez alapján lehet ráilleszteni a bértervezést és a kompenzációs stratégiát az egyes munkaköri kategóriákra,
- bérpiaci adatokra van szükség, vagyis részt kell venni valamilyen bérfelmérésben a vállalatnak,
- a vállalatnak jól kell meghatározni a releváns bérpiacot, vagyis, hogy jellemzően milyen területről (iparág, földrajzi terület stb.) toborozza a leendő munkatársait, illetve hogy azok, akik elmennek tőlük, jellemzően hova, milyen iparágba mennek el. Természetesen a különböző munkaköri kategóriákra más és más releváns célpiac lehetséges.

Valójában ez az „FxMED+10%” szintű fixbér akkor igazán hatékony a megtartásban, ha alkalmazása magas szintű people management gyakorlattal párosul. Azért, mert a jó people management gyakorlat esetén a kilépési küszöb 15- 30%-kal magasabb, mint a gyenge people management gyakorlat esetén (lásd 2. táblázat). Ez a valóságban azt jelenti, hogy a 15-30%-os kilépési küszöb hozzáadódik a 5-10%-kal a medián feletti fizetési szinthez, ami a releváns piaci medián felett 20%-40% os új fixbér elvárást jelentene az elcsábításhoz. Szokott ilyen ajánlat lenni a piacon, de nem gyakran.

A magas szintű people management gyakorlat egy vezetői eszköztár, ezen eszközök használatának a minőségét - a vezetői stílust – jelenti.

A vezetői eszköztárat (a vezetési eszközöket, folyamatokat, módszereket) általában a vállalat adja, része a kultúrájának, működési gyakorlatának. Ezek gyakorlatok lehetnek például a munkakör-elemzés, a munkakörértékelés, szervezeti felelősségek kialakításának módszerei, home office-ban lévők irányításának eszközei, a feladatkiadás, teljesítménymenedzsment stb. rendszerei, eszközei.

Azonban a kapott vezetési eszközök alkalmazásának minősége magától a vezetőtől függ. Attól, hogy milyen ismereti szinten használja ezeket az eszközöket: azaz érti azt, hogy miért kell

csinálnia, vagy csak az adminisztrációt látja benne, másfelől attól, hogy milyen vezetői stílusban irányítja a munkatársait.

Ugyanakkor nem szabad elfeledni, hogy a rossz people management siettetni a munkahelykeresést (erősíti a kilépési szándékot, csökkenti a kilépési küszöböt), és a jó people management gyakorlat: épp ellenkezőleg. (2. táblázat)

Azok a vállalatok, melyek a bérpolitikájuk középpontjába a magasabb anyagi biztonságot és stabil jövedelmet nyújtó kompenzációt teszik, egyfelől szakítanak azzal a gyakorlattal, hogy csak a kiemelkedően jó teljesítményt nyújtó munkatársak kompenzációja érje el a szubjektív jóllétünk eléréséhez szükséges jövedelmet. Másfelől feladják azt a lehetőséget, hogy az igazán kiválóan teljesítő munkatársak sok pénzt keressenek, ez pedig demotiválóan hathat a kiemelt munkatársakra. Fontos hangsúlyozni, hogy „hathat”. Abban az esetben, amikor a vállalat nem biztosít a teljesítmény menedzselésére más eszközöket, mint a pénz, vagy a vezető nem ismer más motiváló eszközt, mint a pénzt.

*

Napjainkban teljesen átalakult a magyarországi vállalatok elkötelezettség- és megtartásmenedzsment gyakorlata.

20 év alatt eljutottunk a kilépési küszöbön alapuló megtartási politikától a pszichológiai szerződés megértésén keresztül egy összetett modellhez, amelynek figyelembevételével menedzselhetővé vált a munkatársak elkötelezettsége és megtartása. Megértettük, hogy valamikor a pénz megtartó ereje számít, van, amikor a vezetői stílus és a munkakörülmények, van, amikor pár ezer forint többletért kilépnek a munkatársak, és valamikor másfélszeres fizetésért sem fognak elmenni. Ennek az átalakulásnak a következménye, hogy napjaink teljesítménybérezéssel foglalkozó döntéshozóinak az okoz fejtörését, hogy a trilemma három eleme közül bármelyik kettőt választja is a vállalat vezérelvként, a vezetők gyakran meghekkelik azt, élve a „kivételezés” lehetőségével.

Irodalomjegyzék

- Adams, J (1965). Injustice in social exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, 65(2), 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Armstrong, M., & Muris, H. (2005). *Javadalmazás-menedzsment*, KJK Kerszöv, Budapest
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The Impact of Management Methods on Employee Engagement Sustainability, 12(1), 426-441. <https://doi.org/10.3390/su12010426>
- Bartha L. (2020). Mindenkinek joga van ott dolgozni, ahol akar - mondja a Svédországba orvosokat toborzó magyar vállalkozó. <https://novekedes.hu/interju/mindenkinek-joga-van-ott-dolgozni-ahol-akar-mondja-a-svedorszagba-orvosokat-toborzo-magyar>
- Boda Gy., & Virág I. (2010). Ütemvakság, *Közgazdasági Szemle*, 52(12), 1087-1104.
- Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(8), 917-927. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.8.917>
- Clark, A. E., Kristensen, N., & Westergård-Nielsen, N. (2009). Job Satisfaction and Co-worker Wages: Status or Signal? *The Economic Journal* 119(536), 430-447. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02236.x>
- Di Tella, R., Haisken-De New, J., & MacCulloch, R. (2010). Happiness adaptation to income and to status in an individual panel. *SSRN Electronic Journal*, 76(3), 834-852. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.09.016>
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2002). Will Money Increase Subjective Well-Being?: A Literature Review and Guide to Needed Research? *Social Indicators Research*, 57(2), 119-154. http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_6
- Easterlin, R. A. (1995). Will raising the incomes of all increase the happiness of all? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 27(1), 35-47. [http://dx.doi.org/10.1016/0167-2681\(95\)00003-B](http://dx.doi.org/10.1016/0167-2681(95)00003-B)
- Easterlin, R. A. (2005). A puzzle for adaptive theory. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 56(4), 513-521. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2004.03.003>

- Gellerman, S. (1963). *Motivation and Productivity*, American Management Association, New York
- Hajdu G. (2014). *Tanulmányok a szubjektív jóllét és a társas környezet kapcsolatáról: az összehasonlítás, a kultúra és a normák szerepe*, Doktori (PhD) értekezés ELTE TTK, Szociológia Doktori Iskola
- Hajdu T. (2015). *Tanulmányok a szubjektív jóllét és az anyagi helyzet kapcsolatáról: jövedelem, fogyasztás és egyenlőtlenség* Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola. <https://doi.org/10.14267/phd.2016001>
- Hill, T. (2016). How to keep your best people: develop a “level 4” mindset in your line managers, *Development and Learning in Organizations*, 30(5), 3-6. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2016-0035>
- Lawler, E. E., (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View*, McGraw-Hill
- Medlin, B., & Green Jr., K. W. (2014). Impact of management basics on employee engagement, *Academy of Strategic Management Journal* 13(2), 21-36.
- Meister, J. (2022). Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace, *Forbes, Leadership* <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/?sh=31fdebfe3006>
- Milli, D. (2021). 5 HR Challenges of 2021: What You’ll Face This Year; *Globalization and HR Challenges*, <https://www.globalization-partners.com/blog/5-hr-challenges-of-2021-what-youll-face-this-year/#gref>
- Minto, C. (2019). Retention is the new Recruitment, <https://www.linkedin.com/pulse/retention-new-recruitment-colin-minto>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Németh G., Szűcsné Szaniszló Zs., Virág I., & Magos A. (2018). *SMART HR*, Budapest NKE és MOME (kézirat)
- Perrin, T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. *The 2003 Towers Perrin Talent Report*, http://www.towersperrin.com/tp/getwebcac-hedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf
- Perrin, T. (2008). ű. Closing the Engagement Gap, A Road Map for Driving Superior Business Performance, *Towers Perrin Global Workforce Study, 2007-2008*, <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcac-hedoc?webc>
- Redlich, S. (2022). 5 HR trends to watch in 2022; *Unlocking Global Talent*, https://www.lano.io/en/blog/5-hr-trends-to-watch-in-2022/?gclid=EAlaIQobChMIgP7s5N6e-IV4oxoCR23ZAvhEAAAYASAAEgLKdvD_BwE
- Robinson D., Perryman S., & Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement. Report 408*, Institute for Employment Studies, Brighton, UK
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston.
- Stevenson, B., & Wolfers, J. (2008). Economic growth and subjective well-being: Reassessing the Easterlin paradox. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2008(Spring), 1-87. <https://doi.org/10.3386/w14282>
- Stevenson, B., & Wolfers, J. (2013). Subjective Well-Being and Income: Is There Any Evidence of Satiation? *American Economic Review*, 103(3), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2265690>
- Szűcsné Szaniszló Zs. (2015). Elkötelezettség a gyakorlatban “Balance and Challenges” 9th International Scientific Conference, (pp. 746 -759). Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
=HRS/USA/2008/200803/GWS_Global_Report20072008_31208.pdf
- Virág I., & Szűcsné Szaniszló Zs. (2014). Rejtett tartalék, az elkötelezettség, *Munkaügyi Szemle*, 58(5), 33-49.
- Virág I., & Szűcsné Szaniszló, Zs. (2016). What is important for engaging people? *EAPM Newsletter* 2016 (June) (7-10)
- Virág I., & Szűcsné Szaniszló Zs. (2019). „Útközben ne torpanj meg” előadássorozat; Miskolc, Budapest, Szeged, Gödöllő, Székesfehérvár, Debrecen, Pécs, Győr

SZTÁNYI-SZEKÉR BARBARA – HÖGYE-NAGY ÁGNES – SZEMÁN-NAGY ANITA

JÓL-LÉT, ÉLETTEL VALÓ ELÉGEDETTSÉG ÉS A MUNKA-CSALÁD KONFLIKTUS KÖZTI KAPCSOLAT A DOLGOZÓ ANYÁK KÖRÉBEN

Bevezetés: A munka-magánélet területekről származó stressz, valamint a különböző szerepkonfliktusok negatívan befolyásolják a fizikai és mentális jól-létet, ezáltal az élettel való elégedettségre is hatással vannak (Aryee et al., 1999; Bakker et al., 2003). Feltételezésünk szerint az élettel való elégedettség magasabb jól-léttel-, családi életbe való bevonódással jár együtt; a munkával való elégedettség szintén pozitív kapcsolatot mutat a jól-lét érzettel. Továbbá, a munka-család területeinek diszharmóniája csökkenti az élettel való elégedettség és a jól-lét érzet szintjét.

Módszer: Egy 231 fős mintán elemeztük a jól-lét, élettel való elégedettség, illetve a munka-család konfliktus közötti kapcsolatot dolgozó édesanyáknál.

Eredmények: Az eredmények szerint, az élettel való elégedettség, a jól-léttel és a családba való bevonódással is pozitív kapcsolatban áll. A munkával való elégedettség pozitív hatással van a jól-lét érzetre. Továbbá, a munka-család konfliktus negatív összefüggést mutat a jól-léttel és az élettel való elégedettséggel.

Következtetés: Összességében az eredmények is alátámasztják, hogy a munka-család területek közti harmónia fenntartása központi kérdés a pszichés és mentális egészség szempontjából.

A stressz és a pszichoszociális jól-lét („well-being”)

Selye János úgy definiálta a stressz fogalmát, mint a szervezet nem-specifikus reakcióját bármilyen jellegű igénybevételre (Ádám & Salavecz, 2010). Az emberek életében, a különféle pszichoszociális stresszorok más-más életterületeken (pl.: család, munkahely, társas kapcsolatok) jelentkező követelmények és igények következtében jelentkeznek, melyek nem határolhatóak el az egyéneknél az ezeken a különböző területeken vállalt szerepeitől (Ádám et al., 2010). A nemi különbségek tekintetében, vizsgálati eredmények alapján kimutatták, hogy a nők nem csupán több negatív életeseménnyel szembesülnek életük során, de szenzitívebbek is az ilyen helyzetekben és érzékenyebben reflektálnak. A társas támasz bizonyult az első számú védőfaktornak a nőknél, s abban az esetben, ha ez nincs jelen, ugyanolyan mértékű stresszhelyzet következtében, hamarabb válnak depresszióssá, mint a férfiak (Dalgard, et al., 2006; You & Conner, 2009). Mivel a munka az egyik fő komponense az emberek életének, – a család mellett – természetes, hogy a mindennapos munkavégzés során folyamatosan stresszhelyzetekkel kerülnek szembe, amely a szubjektív jól-lét érzetet jelentősen befolyásolja, s elősegítheti annak csökkenését (Cropanzano & Wright, 2001).

A szakirodalom elsődlegesen a szubjektív jól-lét („subjective well-being”) elemzésével foglalkozik, mely tulajdonképpen szinte mindent magába foglal, vagyis azt, hogy az egyén hogyan értékeli saját életének különféle aspektusait (pl.: lakókörnyezet, megélt életesemények, testi-lelki történések, munkahelyi esetek). A jól-lét esetében tulajdonképpen az egyén életének szubjektív

Sztányi-Szekér Barbara, főiskolai tanársegéd, PhD hallgató, Nyíregyházi Egyetem; Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola

Högye-Nagy Ágnes, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézet

Szemán-Nagy Anita, tanszékvezető, egyetemi docens, Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/UMSZ.2023.1.2>

értékeléséről van szó, amely összesen 4 összetevőt foglal magába. Az első az élettel való elégedettség (az élet átfogó értékelése), második a pozitív affektivitás (ide tartozik az életöröm, a boldogság, a mentális egészség), harmadik a negatív affektivitás (mint például a szegényen, a megbánás vagy a stressz), végezetül pedig a szituatív elégedettség (ahová sorolható az egészség, a munka, valamint a munka-magánélet egyensúlya) (Diener, 2000; Deutsch et. al., 2015). A fenti meghatározásokat áttekintve jól látható, hogy a jól-lét, az élet jó néhány területével kapcsolatban magyarázható, mint például munka-magánélet, társas kapcsolatok, egészség. Mindent összevetve tehát, egy olyan definícióról van szó, melynek különféle nézőpontjai egybevéve járulhatnak hozzá az emberek elégedettségéhez, az egyéni egyensúlyi állapot megteremtéséhez, illetve a pszichés kiegyensúlyozottsághoz. Abban az esetben, ha valamelyik szempont nem optimális, az egyén mindenre kiterjedő jól-lét érzete sem lesz teljes, vagy pozitív előjelű (Deutsch et. al., 2015).

A családi állapot és az élettel való elégedettség összefüggései

A családi kapcsolatok - illetve más társas kapcsolatok - és hálózatok integráló funkciójának elemzése már évtizedek óta rendszeresen kutatott témának számít mind a nemzetközi, mind pedig a hazai szakirodalomban (Péter, 1999; Sik, 2012; Czibere, 2017). A szocializáció kérdéskörével foglalkozó források körében is szinte teljes az egyetértés arra vonatkozóan, hogy mind időbeliségét, mind pedig jellegét tekintve, a család az elsődleges szocializációs közeg az emberek életében. Ebben az intim családi térben, a személyes élmények és tapasztalatok révén mutatkozik meg először - optimális esetben - a gondoskodás, szeretet, biztonság érzése, kialakulnak a későbbiekben nélkülözhetetlen kompetenciák, készségek, a személyes én, az én-rendszer, valamint a belső kontrollfunkciók alapjai (Nagy, 2013). Manapság a hagyományos értelemben vett nukleáris családmóddal mellett egyre jellemzőbb lett a különböző családformák sokszínűségének térhódítása, melyet a tradicionális nemi szerepek jelentőségének csökkenése, valamint a nők társadalmi-gazdasági életben elfoglalt helyének átalakulása is jelentősen befolyásolt.

A társadalmi beilleszkedés egyik kulcsfontosságú tényezője az élettel való elégedettség, melyet a különböző családi impulzusok által mért elégedettségi szintjét tekintve értelmezhetünk (Czibere, 2017). Az élettel való elégedettség az optimista szemléletű, pozitív életminőség („quality of life”) egyik legtöbb esetben vizsgált dimenziója (Diener, 2000). Az emberek eltérő módokon minősíthetik a jól-létüket, valamint az életüket: az értékelés egyrészről történhet érzelmi szemszögből azáltal, hogy éppen jól vagy kevésbé jól érzik magukat az adott szituációban vagy egy dologgal kapcsolatosan, mialatt a lelkiállapotuk szintje jelez az általános adaptációs szintjüket illetően. Ezek az emocionális kiértékelések automatikus módon zajlanak, megadva a lehetőséget ezáltal arra, hogy az adott impulzusokra és hatásokra reagálhassanak. Mindemellett kognitív értékelés is történik, mely során az egyének összevetik a jelenlegi életüket azzal, amilyenre vágnak (Veenhoven, 2000).

Az élettel való elégedettség alatt a szubjektív jól-lét, valamint az élet globálisan történő értékelése értendő, vagyis egyszerűen megfogalmazva az, hogy az egyén mennyire van megelégedve életével, mennyire szereti azt az életet, amit jelenleg él (Diener, 2000; Cheng, 2004). Az élettel való elégedettség speciális módon is vizsgálható abból a szempontból, hogy figyelembe vehetőek az elégedettség eltérő szintjei az élet valamennyi területén, mely alatt, olyan dimenziók külön-külön történő kiértékelése értendő, mint például a különböző társas kapcsolatok (párkapcsolat, házasság), család, testi-lelki egészség és harmónia, szabadidő, munka-család egyensúly (Vas & Gombor, 2008). A szubjektív életminőség témájában kutatók eredményei alátámasztják, hogy a házasságban vagy tartós párkapcsolatban élő embereknél magasabb szubjektív jól-lét szint mutatható ki, valamint azok is nagyobb mértékű elégedettségről számolnak be, akik nagyobb gyakorisággal találkoznak barátaikkal, ismerőseikkel és rokonaikkal (Stutzer & Frey, 2006; Wong & Waite, 2015;

Amati et al., 2018). A gyermekek családi életre, élettel való elégedettségére vonatkozó hatását vizsgáló kutatás eredményei azt mutatták, hogy a 20 és 50 év közötti embereknel, általánosságban pozitív kapcsolat mutatkozik meg a gyermekek léte és a boldogság között (Aassve et al., 2012).

Chen (2001), valamint Lengyel és Janky (2003) tanulmányaikban az életkor és az élettel való elégedettség összefüggéseit vizsgálták, mely szerint a fiatalabb generáció átlagosan nagyobb mértékben elégedettebb az életével, az élettel való elégedettség az életkor előrehaladtával csökkenést mutatott. A társadalmi beilleszkedés oldaláról szemlélve, a család és az elégedettség közti összefüggések vitathatatlanok, azonban az emberek elégedettségére jelentős mértékű hatást gyakorol a társadalom minősége, valamint az adott személy társadalmi státusza is. Mindemellett, az emberek elégedettségi szintje is befolyásolja a társadalmi integráltságot, melyet vizsgálati eredmények is bizonyítanak: minél magasabb jól-lét érzettel jellemezhető egy személy, egyfelől annál jobb a teljesítőképessége, másfelől pedig kevésbé mutathatóak ki náluk mentális problémákra utaló (dezintegráló) jelek (Seeman, 2000).

A munka-család konfliktus jellemzői dolgozó anyák esetében

A női munkavállalók szakaszosan történő, tömeges munkába állása miatt, egy ideje a szakirodalomban is megjelent a hagyományos nemi szerepek újragondolása, tanulmányozása. Mindezeknek azért is van nagy jelentősége, hogy a gyermeket nevelő nők esetében is természetes igényként merülhessen fel a munkavállalás kérdése (Blaskó, 2005). A munka-magánélet egyeztetésével kapcsolatos aggodalmak sok esetben érintették a nőknél azt a kérdést, hogy egyáltalán vállaljanak-e gyereket munka mellett, és ha igen, akkor karrierjük mely pontján (Fondas, 1995). A témában kutatók eredményei szerint, a dolgozó és emellett családós nők egy idő után kimerültségről és bűntudatról számoltak be, az egymással versengő területek közötti energiakonfliktus következtében (Friedman & Greenhaus, 2000; Buzzanell et. al., 2005).

Napjainkban is nagyon meghatározó tény, hogy a családós munkavállalók, nevelnek-e gyermeket/gyermeket a háztartásban vagy sem, hiszen nagyon sok esetben kell szembesülniük azzal a helyzettel, hogy ki és milyen mértékig vállalhat karriert úgy, hogy közben gyermekük/gyermekük van/vannak. Ez a kérdés pedig különösen nagy jelentőséggel bír a nőket illetően (Juhász, 2014, 2017). A munka-magánélet összehangolási folyamat a legtöbb esetben konfliktusokkal jellemezhető, hiszen a dolgozó, gyermekes nőkre sok elvárás és teher hárul mind a munkahely-, mind pedig a család felől (Juhász, 2017). Több tanulmányban is úgy hivatkoznak a munka-család konfliktusra, mint egyfajta szerepkonfliktusra, ahol két vagy több követelmény jelenik meg egyidejűleg, melyből, ha az egyiket teljesítjük, akkor az akadályozza azt, hogy közben a többinek is eleget tegyünk (Greenhaus & Beutell, 1985; Makra et al., 2012). Makra és munkatársai (2012) a szerepkonfliktusokból származó legmeghatározóbb hatásként a kiégést, a különböző szomatikus problémákat és az alacsony munkateljesítményt említik. Mindezek mellett nagyon gyakori az általános stresszállapot megjelenése és fennállása, valamint a munkával való elégedetlenség (Firth-Cozens, 2001).

Összességében tehát a szerepkonfliktusok negatívan befolyásolják az emberek mentális- és fizikai jól-létét, ennek következtében pedig hatással vannak az élettel való elégedettségére is (Aryee et al., 1999; Schaufeli & Bakker, 2004; Molnár & Orosz, 2017). Makra és munkatársai (2012) eredményei alapján megkülönböztethetjük azokat a hatásokat melyek a munka irányából eredeztethetőek a családi életre, valamint a család befolyását a munkára. Az előbbi azt mutatja be, amikor a munka területe negatív irányba befolyásol valamilyen családi faktort, az utóbbi pedig ennek fordítottjára utal (Molnár & Orosz, 2017). Női minta tekintetében, Ádám és munkatársai (2010) eredményei alapján, a nőknél magasabb szintű munka-család konfliktus, otthon megélt stressz, túlválgalás, illetve alacsonyabb szintű munkahelyen tapasztalt kontroll volt megfigyelhető. Egy szintén

nőknél elvégzett tanulmány kutatási eredményei is alátámasztják, hogy a munkával való elégedetlenség nem túl erős, de negatív kapcsolatban áll a pszichés jól-lét mutatóival (Neculai et al., 2006). Összegezvén tehát, a már több évtizede kialakult és jellemzővé vált női munkavállalás tekintetében sem lett kevesebb a teher a nők vállán az otthoni teendőket, a gyermekek nevelését és a munkahelyi feladatokat illetően, mely tapasztalat az elvárások, követelmények szintje mellett, a mindennapi életben is megjelenik. Mindezek következtében, napjainkban nagyon gyakran válik elsődleges problémaforrássá a munka és a magánélet összeegyeztetése a családok életében, hiszen a sikertelen eredménynek, az élet számos területén súlyos következményei lehetnek (Neményi & Takács, 2018).

Kutatási módszer bemutatása

Célkitűzés, hipotézisek

A jelen tanulmányban szereplő vizsgálat célja a munka-család konfliktus különféle aspektusainak, az általános jól-lét, valamint az étellel való elégedettség kapcsolatának feltárása volt az aktuálisan dolgozó, gyermekes nők körében. A munka-család konfliktust tekintve, egy alapvető stresszforrásról van szó, ami azt is jelenti, hogy az egyik területen megélt stressz átszivárog a másik területre, melynek következtében a munkahelyen tapasztalt különböző stressz hatások befolyásolhatják a családi életet, az általános jól-lét érzetét és az étellel való elégedettséget is (Molnár & Orosz, 2017). Korábbi vizsgálatokkal ellentétben, a legutóbbi kutatások eredményei, a munka családi életre gyakorolt pozitív hatásait is kimutatták, illetve a szakirodalmi fogalmakat kibővítették a pozitív spillover elméletével is. Több kutató is alátámasztotta tanulmányaiban, hogy a két élet-szféra kapcsolatában mind pozitív, mind pedig negatív kölcsönhatás is jelen van, melyek mindkét irányból befolyásolják egymást (a munka is hatással van a családra és a család is a munkára) (Radó et al., 2018).

Kutatási eredmények alapján a munka-család konfliktusra jelentős mértékben hatással vannak a munkahely felől érkező elvárások, valamint a kiégés, a munkahelyen megélt stressz és társas támogatás, továbbá a gyermekek magas száma (Makra et al., 2012). Fuß és munkatársai (2008) egyik vizsgálatukban arra a következtetésre jutottak, hogy erre a konfliktusra a családba való bevonódás, illetve a munkával való elégedettség pozitív hatással van. Továbbá a korábban említett tényezők jelentős mértékben meghatározzák az étellel való elégedettség-, és az általános jól-lét optimális szintjét (Aryee et al., 1999.; Makra et al., 2012). Kossek és Ozeki (1998) eredményeinek összefoglalása alapján a munka-család konfliktus minden típusa negatív kapcsolatot mutat a munkával-, illetve az étellel való elégedettséggel, mely összefüggés a nők esetében erősebben jelenik meg, mint a férfiaknál.

Mindezekhez adódnak még hozzá azok a kutatási adatok, melyek szerint a szerepkonfliktusok negatív hatással vannak az emberek mentális és fizikai jól-létére, melynek következtében befolyásolják az étellel való elégedettségét is (Aryee et al., 1999; Schaufeli & Bakker, 2004). Mindezen összefüggések és a szakirodalmi elemzés alapján a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1: Feltételezésünk szerint, az étellel való elégedettség és a jól-lét összefüggést mutat, minél magasabb az étellel való elégedettség mértéke, annál magasabb a jól-lét érzet szintje.

H2: Feltételezésünk szerint, a munkával való elégedettség és a jól-lét között pozitív összefüggés mutatkozik meg, minél nagyobb a munkával való elégedettség mértéke, annál magasabb a jól-lét érzet szintje.

H3: Feltételezésünk szerint, a munka-család konfliktus és az étellel való elégedettség és a jól-lét érzet között negatív korreláció mutatkozik meg.

H4: Feltételezésünk szerint, a családba való bevonódás és az élettel való elégedettség között pozitív összefüggés van, minél magasabb mértékű a családi involváltság, annál magasabb az élettel való elégedettség mértéke.

Vizsgálati módszerek

Jelen vizsgálathoz tartozó kérdőív felvétele egyrészt online módon történt, a kutatásban részt vevő személyeket közösségi portálon keresztül kerestük fel, valamint papír alapú kitöltést is alkalmaztunk. A résztvevők önként vállalkoztak a vizsgálatban való részvételre, a kérdőív kitöltéséért semmilyen jutalomban nem részesítettük őket. A kérdőívcsomag elején, a kitöltők részletes tájékoztatást kaptak a kutatásról, illetve biztosítottuk őket a teljes anonimitásról. A vizsgálatban kizárólag 18 év feletti nők vehettek részt, akik jelenleg is aktívan dolgoznak és van/vannak 18 év alatti gyermekük/gyermekük. A kutatási tervet az Egyesített Pszichológiai Kutatás-Értékelési Bizottság (EPKEB) etikai szempontból megvizsgálta, és annak elvégzésére, a Debreceni Egyetem Pszichológia Tanszék megbízásából engedélyt adott (kutatási engedély száma: 2020-25 (2019-41 módosítása)).

Az online kérdőívcsomagban lévő kérdőívek közül – amik teljes mértékben majd a doktori értekezésben kerülnek felhasználásra – a következőkből kapott adatokat alkalmaztuk ehhez a vizsgálatunkhoz: saját készítésű demográfiai kérdőív (életkor, kapcsolati státusz, gyerekek száma és életkora), valamint 2 sztemerd kérdőív (WHO Jól-lét Kérdőív (WBI-5) rövidített, magyar változata és a Munka-család konfliktus kérdőív).

Statisztikai eredmények és elemzés

Jelen tanulmány adatbázisából származó adatai teljes mértékben megegyeznek egy másik, folyamatban lévő publikációnkban szereplő adatokkal, melynél azonban a fókusz a családi élettel, párkapcsolattal való elégedettség és a munka-család konfliktus közötti összefüggésekre helyeződött. Az elemzésünk során alkalmazott kérdőívcsomagot összesen 231, a kitöltés idején aktuálisan dolgozó egy vagy több gyermekes édesanya töltötte ki. A vizsgálati mintánkban szereplő személyek átlagéletkora 40,5 év ($SD=6,475$), a legfiatalabb kitöltő 23 éves, a pedig legidősebb 55 éves volt. A válaszadók legnagyobb mértékben (60,6%) megyeszékhelyen vagy városban (20,7%), ezt követően pedig községben (4,8%), faluban (3,5%) vagy fővárosban (3,5%) élnek. A gyermekszámot tekintve, az átlag 1,92 értékre tehető ($SD=0,814$), a családban lévő legkevesebb gyermek 1, a legtöbb pedig 5 volt. A választ adó édesanyák legfiatalabb gyermekének életkora átlagosan 8,06 volt ($SD=4,989$), közülük volt olyan eset, ahol a kitöltő anyuka a még meg nem született gyermek magzati korát is megjelölte a kérdőívben. A legidősebb mintában szereplő gyermek átlagosan 18 éves volt. A vizsgálati személyek közül a legtöbben kettő (48,9%) vagy egy (31,6%) gyermeket nevelnek, őket pedig a három (16,5%), négy (1,7%), valamint az 5 (1,3%) gyermekes édesanyák követték.

A családi állapotot illetően a legnagyobb arányban házasságban (74%), illetve élettársi kapcsolatban (10%) élnek. Jóval kevesebben voltak azok, akik párkapcsolatban (6,5%), vagy egyedülállóként (6,5%) nevelnek gyermeket/gyermekeket, a legkevesebb arányban pedig azok voltak, akik elváltak (3%). A kitöltők legnagyobb része felsőfokú (77,5%) vagy középiskolai (20,3%) végzettséggel rendelkezett, kevesek esetében volt jellemző a szakmunkásképző, szakiskola (1,7%) vagy a technikum (0,4%), mint legmagasabb iskolai végzettség. Kapcsolatban lévő válaszadóknál, a párjaik jelentős hányada szintén felsőfokú (48,5%) vagy középiskolai (28,1%) végzettséggel rendelkezett, míg a szakmunkásképző, szakiskola (14,3%), illetve 8 általános (0,4%) kevésbé volt megfigyelhető (Sztányi-Szekér et. al., 2023).

Vizsgálatunk első lépéseként leíró statisztikai elemzés alá vetettük az általunk vizsgált változókat (1. táblázat).

1. TÁBLÁZAT: VIZSGÁLT DIMENZIÓK ÁTLAG- ÉS SZÓRÁS ÉRTÉKEI 1-4-IG TERJEDŐEN (N=231)

	Jól-lét	Élettel_élégedettség	Munkával_élégedettség	Családba_bevonódás
Átlag	1,9913	3,1108	2,6118	3,7338
Szórás	0,69327	0,65952	0,40394	0,36416
Min.	0	1,2	1	2,25
Max.	3	4	3,67	4

Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett személyekről elmondható, hogy inkább jellemezhetőek magasabb mértékű jól-lét szinttel és élettel való elégedettséggel, habár ezekben az esetekben a szórás is nagyobb. A munkával való elégedettségénél mutatkozik meg alacsonyabb szám az átlag tekintetében, a családba való bevonódás magasabb mértéke a kitöltők döntő többségénél megmutatkozik.

Az elemzéseket az SPSS statisztikai program segítségével végeztük. A hipotézisek teszteléséhez megnéztük a vizsgált változók közötti korrelációkat, melyek eredményeit az 2. táblázatban** szemléltetjük.

2. TÁBLÁZAT: KORREKCIÓS ELEMZÉS EREDMÉNYEI A VIZSGÁLT VÁLTOZÓK MENTÉN (N=231)

		Jól-lét	Munkával_élégedettség	Élettel_élégedettség
Jól-lét	R.	1	0,182**	0,523**
	Sig.		0,006	0,001
Családba_bevonódás	R.	NS	NS	0,156*
	Sig.			0,018
Munka-család_konfliktus	R.	-0,332**	-0,255**	-0,341**
	Sig.	0,001	0,001	0,001

Forrás: saját szerkesztés

Hipotéziseink vizsgálata érdekében a Pearson-féle korrelációs próbát alkalmaztuk. Első hipotézisünk, mely szerint feltételeztük, hogy az élettel való elégedettség és a jól-lét között pozitív irányú összefüggés van, beigazolódott. Az eredmények szerint közepes erősségű kapcsolat azonosítható ($r=0,523$; $p=0,001$). Gyenge pozitív irányú összefüggést találtunk a jól-lét és a munkával való elégedettség között ($r=0,182$; $p=0,006$), ezzel második hipotézisünk is bizonyítást nyert. Negatív irányú, gyenge kapcsolat volt fellelhető a munka-család konfliktus, a jól-lét ($r=-0,332$; $p=0,001$) és az élettel való elégedettség ($r=-0,341$; $p=0,001$) között. Végül a családba való bevonódás és az élettel való elégedettség között pozitív, ámbar gyenge korreláció került azonosításra ($r=0,156$; $p=0,018$). Annak ellenére, hogy a hipotéziseink között nem szerepelt, érdemes megemlíteni a munka-család

konfliktus, illetve a munkával való elégedettség közti gyenge, negatív kapcsolatot ($r=-0,255$, $p=0,001$).

Összegzés

Jelen tanulmányban azt igyekeztük feltérképezni, hogy a munka-magánélet konfliktus kérdőív egyes dimenziói (*munkából származó család konfliktus*, családból származó munka konfliktus, *családba való bevonódás*, munkába való bevonódás, *munkával való elégedettség*) hogyan befolyásolják a jól-lét érzetet és az élettel való elégedettséget a sok esetben kettős terhet cipelő, dolgozó, gyermeket/gyermekeket nevelő édesanyáknál.

Első hipotézisünk során, mintánkon megvizsgáltuk a szubjektív jól-lét és az élettel való elégedettség kapcsolatát. Feltételezésünk igazolást nyert, hiszen kölcsönösen erős pozitív kapcsolatban állnak egymással. Eredményünk is alátámasztja, hogy a szubjektív jól-lét és az élettel való elégedettség két olyan eleme életünknek, melyek egymásnak jó kiegészítői, valamint előrejelző mutatói (Diener, 2000). Eredményeink is megmutatják, – csakúgy, mint korábbi kutatások – hogy abban az esetben, amikor a munkáltatók is valószínűsíthetően arra törekcszenek, hogy az alkalmazottak elégedettebbek legyenek munkájukkal, a szubjektív jóllét is magasabb szintű lesz (Makra et. al., 2012; Molnár & Orosz, 2017). A szakirodalomnak megfelelően, igazolást nyert, hogy a munka-család konfliktus negatívan befolyásolja az élettel való elégedettséget, valamint az ennek következtében feltételezhetően kialakuló szerepkonfliktusok rontják az egyének mentális- és fizikai jól-létét (Aryee et al., 1999; Shaufeli & Bakker, 2004; Makra et. al., 2012). Az eredmények alapján megfigyelhető, hogy azok, akik jobban bevonódnak a családi életbe, általánosságban elégedettebbek életükkel. Ennek hátterében nagy valószínűséggel az állhat, hogy a család egyfajta védőhálóként is funkcionál a munkába való túlzott bevonódással, valamint a munkahelyi stresszel szemben, amik csökkentik az élettel való elégedettség szintjét (Matthews et. al., 2012). Ez az összefüggés a nőknél még inkább megmutatkozik, hiszen a tradicionális nemi szerepeknek megfelelően jobban szocializálódnak a családi felelősségvállalásra és tevékenységekre és jellemzően jól is érzik magukat ebben a feladatkörben, élethelyzetben (Calvo-Salguero et. al., 2012; Molnár & Orosz, 2017). A családba való bevonódás konfliktusokra való közvetett hatása is érzékelhető, mivel a nagyobb mértékű családi involváltság esetén csökkennek a konfliktusok, mely nagymértékben meghatározza egyrészt az élettel való elégedettséget, illetve a jól-lét érzetet is (Aryee et. al., 1999; Fuß et. al., 2008; Makra et. al., 2012).

A hipotéziseinknél nem szereplő, munkából származó család konfliktusok és munkával való elégedettség közti negatív kapcsolat, Bruck és munkatársai (2002) eredményeit támasztja alá, mely szerint a munka-család konfliktus egy olyan stresszor, ami hatással van a munkával való elégedettségre, csökkentve annak mértékét. Amennyiben a munkavégzés feltételei megfelelőek, az növelheti az egyének munkával való elégedettségét, valamint mindez kedvezően hat a szubjektív jól-lét érzetükre és élettel való elégedettségükre is. Azonban a munkahelyi terhek és konfliktusok csökkentik az élettel való elégedettség mértékét. A családnak pedig, – optimális esetben – olyan támogató és védelmező funkciója érvényesül, mely nagyobb mértékű bevonódás esetén, magasabb szintű élettel való elégedettséggel társul. A társadalom jelentős része még mindig úgy véli, hogy a munka-család egyensúly létrehozása, valamint a mentális- és fizikai egészség és elégedettség fenntartása mindennapjaink egyik legnehezebb feladatai közé tartozik (Nagy et. al., 2018). Jelen kutatásból származó eredmények lényeges összefüggéseket jelölnek és újabb kutatási irányokra mutatnak rá, melyeket érdemes nagyobb mintán vizsgálni a továbbiakban.

Irodalomjegyzék

- Aassve, A., Goisis, A., & Sironi, M. (2012). Happiness and childbearing across Europe. *Social Indicators Research*, 108(1), 65–86. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9866-x>
- Amati, V., Meggiolaro, S., Rivellini, G., & Zaccarin, S. (2018). Social relations and life satisfaction: The role of friends. *Genus*, 74(1), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s41118-018-0032-z>
- Aryee, S., Fields, D., & Luk, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of Management*, 25(4), 491-511. <https://doi.org/10.1177/014920639902500402>
- Ádám S., & Salavecz G. (2010). A stressz elméleti háttere és mérése: a Selye János Lelki Egészség Program tesztbateriájának bemutatása = Theoretical background and assessment of stress: review of the test battery utilized in the János Selye Mental Health Programme. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 11(1), 53-80. <https://doi.org/10.1556/mental.11.2010.1.4>
- Ádám Sz., Cserháti Z., Balog P., & Kopp M. (2010). Nemi különbségek a stressz szintjében és a pszichoszociális jóllét mutatóiban = Gender differences in the level and prevalence of stress and psycho-social well-being. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 11(4), 277-296. <https://doi.org/10.1556/Mental.11.2010.4.3>
- Blaskó Zs. (2005). Dolgozzanak-e a nők? A magyar lakosság nemi szerepekkel kapcsolatos véleményének változásai 1988, 1994, 2002. *Demográfia*, 48(2-3), 159-186. <https://www.demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografia/article/view/588/440>
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1836>
- Buzzanell, P. M., Meisenbach, R., Remke, R., Liu, M., Bowers, V., & Conn, C. (2005). The good working mother: Managerial women's sensemaking and feelings about work-family issues. *Communication Studies*, 56(3), 261-285. <https://doi.org/10.1080/10510970500181389>
- Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Lecea, J. M. S., & del Carmen Aguilar-Luzón, M. (2012). Gender and work-family conflict: Testing the rational model and the gender role expectations model in the Spanish cultural context. *International Journal of Psychology*, 47(2), 118-132. <https://doi.org/10.1080/00207594.2011.595414>
- Chen, C. (2001). Aging and life satisfaction. *Social Indicators Research*, 54(1), 57-79. <https://doi.org/10.1023/A:1007260728792>
- Cheng, S. T. (2004). Age and subjective well-being revisited: a discrepancy perspective. *Psychology and Aging*, 19 (3), 409-415. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.19.3.409>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Czibere I. (2017). A családi állapot és az élettel való elégedettség összefüggései és hatásuk a társadalmi integrációra a magyar társadalomban. *Szociológiai Szemle*, 27(1), 30-63. https://szociologia.hu/dynamic/czibere_ibolya.pdf
- Dalgard, O. S., Dowrick, C., Lehtinen, V., Vazquez-Barquero, J. L., Casey, P., Wilkinson, G., Ayuso-Mateos, J. L., Page, H., Dunn, G. (2006). Negative life events, social support and gender difference in depression: a multinational community survey with data from the ODIN study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41(6), 444-451. <https://doi.org/10.1007/s00127-006-0051-5>
- Deutsch S., Fejes E., Kun Á., & Medvés D. (2015). A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi szakdolgozók körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(2), 49-71. <https://doi.org/10.17627/alkpszich.2015.2.49>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Firth-Cozens, J. (2001). Interventions to improve physicians' well-being and patient care. *Social science & medicine*, 52(2), 215-222. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(00\)00221-5](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(00)00221-5)
- Fondas, N. (1995). The biological clock confronts complex organizations: Women's ambivalence about work and implications for feminist management research. *Journal of Management Inquiry*, 4(1), 57-65. <https://doi.org/10.1177/105649269541009>
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family: Allies or enemies?* New York: Oxford University Press.

- Fuß, I., Nübling, M., Hasselhorn, H. M., Schwappach, D., & Rieger, M. A. (2008). Working conditions and work-family conflict in German hospital physicians: psychosocial and organisational predictors and consequences. *BMC Public Health*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-8-353>
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Juhász T. (2014). *Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek*. Pécs: Publikon Kiadó.
- Juhász T. (2017). A családi karriertervezés a gyermekes és a nem gyermekes nők szemszögéből = The family career planning from point of view of women with children and without children. *GRADUS*, 5(1), 121-127. http://real.mtak.hu/109716/1/2018_1_ECO_005_Juhasz.pdf
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Lengyel Gy. & Janky B. (2003). A szubjektív jólét társadalmi feltételei. *Esély*, 1, 3-25. http://www.esely.org/kiadvanyok/2003_1/LENGYEL.pdf
- Makra G., Farkas E. & Orosz D. (2012). A munka-család konfliktus kérdőív magyar validálása és a munka-család egyensúlyra ható tényezők. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(3), 491-518. <https://doi.org/10.1556/MPSzle.67.2012.3.5>
- Matthews, R. A., Swody, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2012). Work hours and work-family conflict: The double-edged sword of involvement in work and family. *Stress and Health*, 28(3), 234-247. <https://doi.org/10.1002/smi.1431>
- Molnár N., & Orosz G. (2017). A munkahelyi destruktív és konstruktív versengés kapcsolata a munka-család konfliktussal. *Alkalmazott Pszichológia*, 17(2), 7-28. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2017.2.7>
- Nagy Á. (2013). Szocializációs közegek. *REPLIKA*, 83(2), 95-108. http://real.mtak.hu/110317/1/83_05_Nagy.pdf
- Nagy B., Géring Zs., & Király G. (2018). Előszó. A munka és a magánélet határán. Hogyan kutassunk egy régi témát új megközelítéssel. In: Nagy B., Géring Zs. & Király G. (szerk.): *Dilemmák és stratégiák a család és a munka összehangolásában* (pp. 7-15). Budapest: L'Harmattan Kiadó.
- Neculai K., Salavecz G., Stauder A., & Kopp M. (2006). Munkahelyi tényezők és pszichés jól-lét az oktatás és kultúra területén dolgozó nők körében. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7(2), 111-123. <https://doi.org/10.1556/mental.7.2006.2.3>
- Neményi M., & Takács J. (2018). Családfenntartó anyák munka-magánélet harmonizációs kísérletei Magyarországon. In: Nagy B., Géring Zs., Király G. (szerk.): *Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában* (pp. 355-380). Budapest: L'Harmattan Kiadó.
- Péter S. (1999). A sokféleség zavara: a családi életformák pluralizációja Magyarországon. *Demográfia*, 42(1-2), 38-47. <https://www.demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografia/article/view/176/301>
- Radó M., Nagy B., & Király G. (2018). A munka-család spillover hatások különbségei genderszempontról Magyarországon. In: Nagy B., Géring Zs., Király G. (szerk.): *Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában* (pp. 174-196). Budapest: L'Harmattan Kiadó.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Seeman, T. E. (2000). Health promoting effects of friends and family on health outcomes in older adults. *American Journal of Health Promotion*, 14(6), 362-370. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-14.6.362>
- Sik E. (2012). *A kapcsolati tőke szociológiája*. Budapest: ELTE Kiadó.
- Stutzer, A., & Frey, B. S. (2006). Does marriage make people happy, or do happy people get married?. *The Journal of Socio-Economics*, 35(2), 326-347. <https://doi.org/10.1016/j.socrec.2005.11.043>
- Sztányi-Szekér B., Hőgye-Nagy Á., Szemán-Nagy A. (in press). A családi étellel-, párkapcsolattal való elégedettség és a munka-magánélet egyensúly összefüggései a gyermekes nők életében. *Új Munkaügyi Szemle*.
- You, S., Conner, K.R. (2009). Stressful life events and depressive symptoms: influences of gender, event severity, and depression history. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 197(11), 829-833. <https://doi.org/10.1097/NMD.0b013e3181be7841>

Vas L., & Gombor A. (2008). Az élettel való elégedettség magyar és izraeli orvostanhallgatók körében = Life satisfaction among Hungarian and Israeli medical students. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 9(4), 323-347. <https://doi.org/10.1556/Mental.9.2008.4.3>

Veenhoven, R. (2000). The four qualities of life. *Journal of Happiness Studies*, 1(1), 1-39. <https://doi.org/10.1023/A:1010072010360>

Wong, J. S., & Waite, L. J. (2015). Marriage, social networks, and health at older ages. *Journal of population ageing*, 8(1), 7-25. <https://doi.org/10.1007/s12062-014-9110-y>

SZITTNÉ CSÁNYI KRISZTINA – VASS VILMOS

A KOMPETENCIA-ALAPÚ FELNŐTTKÉPZÉS/TOVÁBBKÉPZÉS MÓDSZERTANI ÉS SZERVEZETI TAPASZTALATAI A BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEMEN

Az egész életen át tartó tanulás stratégiája és a VUCA-világ kihívásai a felnőttképzés továbbképzések módszertanát és szervezeti dimenzióit is átalakították. A tanulmány a Budapesti Metropolitan Egyetem Szakirányú Továbbképzési Központ néhány kompetencia-alapú képzését mutatja, különös tekintettel a módszertani és szervezeti jellemzőkre vonatkozóan, a tematikák megújítására, a COVID hatására bevezetett távollét oktatás hatásaira, illetve olyan új tartalmi elemek beépítésére, mint a szupervízió és a szakmai mentorrendszer. A tanulmány végén sor kerül a tapasztalatok összegzésére és néhány lehetséges képzési forgatókönyv bemutatására.

A téma kontextusa

Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra számos célkitűzést fogalmazott meg, amelyek a felsőoktatás számára is relevánsak. Nyilvánvaló, hogy globális értelmezésben a humán tőke fejlesztése élvez prioritást elsősorban a „munkaerőpiaci versenyképesség”, a „gazdaság növekedési potenciálja érdekében”. A gazdasági szempontok szorosan összefüggnek az egész életen át tartó tanulás oktatási támogatásával. Ennek nélkülözhetetlen feltétele a gazdaság és az oktatás világának erőteljesebb koherenciája, amelyben az oktatási szektornak rugalmasan és adatívan szüksége alkalmazkodnia a munkaerőpiaci igényekhez. Nem meglepő, hogy a keretstratégia egyik meghatározó célkitűzése a „versenyképes tudást biztosító képzési és egész életen át tartó tanulási rendszer megteremtése”.

„Különösen az alábbiakkal kapcsolatban kell erőfeszítéseket tenni: releváns tanulási eredményeken alapuló nemzeti képesítési keretrendszerek kialakítása és az európai képesítési keretrendszernek való megfeleltetésük, rugalmasabb tanulási utak kialakítása – ideértve a különböző oktatási és képzési ágazatok közötti jobb átjárhatóságot – nagyobb nyitottság a nemformális és informális tanulás irányában, valamint a tanulási eredmények jobb átláthatósága és elismerése. További erőfeszítésekre van szükség a felnőttkori tanulás előmozdítása, a pályaorientációs rendszerek minőségének javítása, valamint a tanulás általános vonzerejének növelése terén is, többek között a tanulás új formáinak kifejlesztése és az új oktatási és tanulási technológiák alkalmazása révén.” (Council conclusions of 12 May 2009, OJ C 119/2 of 28.5.2009)

Az Oktatás és Képzés 2020 stratégiai keret prioritásai, különös tekintettel a fent idézett konklúzióra vonatkozóan, a hazai felsőoktatás számára is figyelemre méltó gondolatokat, konkrét célkitűzéseket fogalmaznak meg. Nyilvánvaló, hogy a felsőoktatás korábbi tervezési, oktatási és értékelési gyakorlatát megváltoztatják, módszertani és szervezeti innovatív hatásuk egyaránt jelentős. Az egész életen át tartó tanulás keretstratégiájának egyik legdrámaibb megállapítása érdekes

módon egy lábjegyzetben található. Nevezetesen: „A Közös Foglalkoztatáspolitikai Jelentés hangsúlyozza, hogy az oktatás és képzés nem megfelelő színvonala akadályozza a munkaerőpiacra történő átmenetet az egyének nagy hányadának nem megfelelő készségei és képességei miatt.” A „nem megfelelő készségek és képességek” alapvetően egy fejlesztésközpontú oktatási rendszer igényét fogalmazzák meg, amelyben a kulcskompetenciák (ismeretek, készségek, attitűdök) transzverzális rendszere jelenti azt az alapot, amely az egész életen át tartó tanulás támogatásában meghatározó tényező.

Az Európai Unió Tanácsa ajánlása (2018. május 22.) az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról egyértelműen fogalmaz:

„Gyorsan változó társadalmunkban minden korábbinál fontosabbak az olyan készségek, mint a problémamegoldás, a kritikus gondolkodás, az együttműködési képesség, a kreativitás, a számítógépes gondolkodás és az önszabályozás. Ezek azok az eszközök, amelyek segítségével a megtanultakat hasznosítani tudjuk a gyakorlatban, új ötletek, új elméletek, új termékek és új tudás létrehozása érdekében.” (Európai Unió Tanácsa, 2018)

Az Ajánlás a kompetenciaközpontú oktatás, képzés és tanulás erősítését a „kiváló minőségű oktatás biztosításában” látja, amely nyilvánvalóan az „alapkészségekbe történő befektetéssel” kezdődik. A fenti készségek: „problémamegoldás, a kritikus gondolkodás, az együttműködési képesség, a kreativitás” az írás, olvasás és számolás korábbi „triumvirátusa” mellett, kiegészülve „a számítógépes gondolkodás és az önszabályozás” készségeivel napjaink alapkompenciát jelölnek ki. Nem meglepő, hogy az Ajánlás egyértelműen leszögezi, hogy az egész életen át tartó tanulást „az oktatás és a képzés valamennyi szintjén és minden tanulási pálya során támogatni kell”. A felsőoktatás korszerűsítése ennek a folyamatnak szignifikáns eleme. Az Ajánlás a kulcskompetenciákat az alábbiak szerint határozza meg:

„A kulcskompetenciák azok a kompetenciák, amelyekre mindenkinek szüksége van a személyes önmegvalósításhoz és fejlődéshez, a foglalkoztathatósághoz, a társadalmi beilleszkedéshez, a fenntartható életmódhoz, a békés társadalmakban való sikeres élethez, az egészségtudatos életvezetéshez és az aktív polgári szerepvállaláshoz” (Európai Unió Tanácsa, 2018)

Szakmai körökben közzismert, hogy a közoktatás számára az Ajánlás nyolc kulcskompetenciaterületet határoz meg: írás-olvasási kompetencia; többnyelvűségi kompetencia; matematikai kompetencia, valamint a természettudományokkal, a technológiával és a műszaki tudományokkal kapcsolatos kompetenciák; digitális kompetencia; a személyes, a szociális és a tanulás elsajátítására vonatkozó kompetencia; állampolgári kompetencia; vállalkozói kompetencia; a kulturális tudatosság és kifejezőkészség kompetenciája. Kétségtávol a nyolc kulcskompetenciaterületnek is van felsőoktatási relevanciája, ám az igazi kihívást a felsőoktatás korszerűsítése szempontjából a kulcskompetenciák transzverzalizációja jelenti.

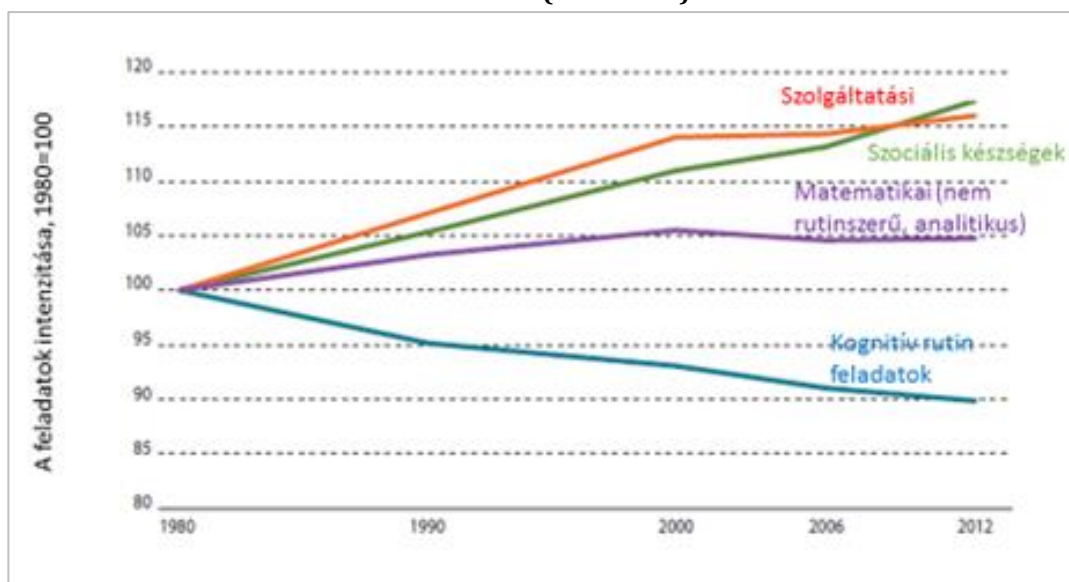
„A kulcskompetenciák mind egyformán fontosak; mindegyiknek szerepe van abban, hogy sikeres életet tudjunk élni a társadalomban. A kompetenciákat számos különböző összefüggésben és sokféle kombinációban lehet alkalmazni. Átfedik egymást és egymásba fonódnak; az egyik területhez elengedhetetlenül szükséges elemek támogatnak egy másik területtel kapcsolatos kompetenciát. Az olyan készségek, mint a kritikus gondolkodás, a problémamegoldás, a csapatmunka, a kommunikációs és tárgyalási készségek, az elemzőkészség, a kreativitás és az interkulturális készségek, az összes kulcskompetenciának részét képezik.” (Európai Unió Tanácsa, 2018)

Nyilvánvaló, hogy a felsőoktatás számára a többnyelvűségi kompetencia, a digitális kompetencia, a személyes, a szociális és a tanulás elsajátítására vonatkozó kompetencia és a vállalkozói kompetencia fejlesztése elemi érdek. Ám az egyik legnagyobb kihívást a transzverzalizáció erősítése jelenti. Ez nem is lehet másképp, hiszen alapvetően a felsőoktatás tudományterületek szerint működik. A

tudományterületi domain és kánon meghatározó a tervezési, oktatási és értékelési folyamatban egyaránt. Ám a felsőoktatás korszerűsítése, nagyobb szavakkal, paradigmaváltása (többek között) a „munkaerőpiaci versenyképesség”, a „gazdaság növekedési potenciálja érdekében” elkerülhetetlen.

A transzverzális készségek: kritikus gondolkodás, a problémamegoldás, a csapatmunka, a kommunikációs és tárgyalási készségek, az elemzőkészség, a kreativitás és az interkulturális készségek egyre jelentősebb fejlesztési szerepe jól tetten érhető mind a köz- mind a felsőoktatás gyakorlatában. A gazdaság világa azonban gondoskodik még egy „csavarról a történetben”. Jelesül a nem kognitív készségek egyre növekvő jelentőségéről van szó, amely az egész életen át tartó tanulás támogatására is nagy hatást gyakorol. Mindezt alátámasztja „...a nem kognitív készségeket (is) igénylő feladatok arányának és fontosságának jelentős növekedése”. (Autor et al., 2003, Schanzenbach 2016, Edin et al., 2017)

1. ÁBRA: A MUNKAFELADATOK JELLEGÉNEK VÁLTOZÁSA AZ EGYESÜLT ÁLLAMOK GAZDASÁGÁBAN 1980-2012 (1980=100)



Forrás: Fazekas (2017)

A fentieknek megfelelően öt nem kognitív készségcsoport különíthető el: extrovertáltság, konzenzuskészség, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás, nyitottság (Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Emotional Stability, Openness). (Roberts et al., 2015; In. Fazekas, 2017)

„Mindhárom területre jellemző, hogy sem az automatizáció, sem a mesterséges intelligencia alkalmazása jelenleg nem képes kiváltani az érző, empatikus, másokra odafigyelő, kreatív emberi munkát.” (Fazekas, 2017)

A fenti transzverzális készségek és az öt nem kognitív készségcsoport fejlesztése egyaránt komoly kihívást jelent a felsőoktatás gyakorlatára, különös tekintettel a képzési programok tervezésére, a felnőttképzés/továbbképzés módszertani innovációjára és nem utolsósorban a szervezet egészére vonatkozóan.

Szakirányú továbbképzésekről általában

A szakirányú továbbképzések résztvevői legalább BsC diplomával rendelkező aktív munkaerő-piaci szereplők. Többségük munkavállaló, alkalmazott legalább 3-5 éves munkatapasztalattal rendelkezik, átlagéletkoruk 37 év és első diplomájuk megszerzése után átlagosan 10 évvel kezdték

meg a tanulmányaikat a továbbképzésen. Legfőbb motivációjuk a továbbtanulás, szakmai fejlődés, de jelen vannak olyanok is, akik egy új, a korábbiaktól eltérő területen és környezetben szeretnék kipróbálni magukat. Érkeznek olyanok is, akik egy-egy konkrét üzleti helyzetre, problémára keresnek megoldást, amire a képzésen tanultak segítségével indulnak el a megoldás felé vezető úton. Mindezek mellett másodlagos tényezőként megjelenik a networking, szakmai kapcsolatépítési igény és egy-egy konkrét szakmai probléma megoldásának keresése. Több, mint 20%-uk tanulmányait a munkáltató támogatja, ami arra enged következtetni, hogy a képzés illeszkedik a vállalati HR stratégiához és a munkavállaló karriercéljához egyaránt.

A képzések szakmai tartalmát az egyetem portfóliójába illeszkedően üzleti, kommunikációs és művészeti területek aktuális piaci igényei alapján fejlesztjük ki és újítjuk meg. Az egyetemeken megszokottaktól eltérően, a klasszikus továbbképzésekhez hasonlóan egy-egy évfolyamra 15-40 fő közötti hallgató jár, ami lehetővé teszi azt, hogy kialakuljon egy kisebb szakmai közösség, amely nemcsak a képzés ideje alatt, hanem azon túlmutatóan is bizalmon alapuló élő kapcsolódást jelent. Ezt segíti az is, hogy a képzések jellemzően kettő vagy három félévesek, így megfelelő időtáv is rendelkezésre áll mindehhez. Oktatóink döntő többsége az adott szakmát gyakorló szakember, akik az adott részterület valós tapasztalattal rendelkező szakemberei. Oktatóink legfőbb motivációja a tudás és a tapasztalatok átadása, a jövő munkatársainak képzése. Ez a cél összhangban van azzal a hallgatói igénnyel, hogy azonnal használható, gyakorlati tudásra szeretnének szert tenni.

A képzéseink és a képzési tartalmaink fejlesztésének középpontjában a fentebb megfogalmazott hallgatói elvárások állnak. Ez jelenti egyrészt azt, hogy a terminológia tekintetében a megszerezhető kompetenciákat kimeneti szemlélettel az elvárt tanulási eredmények deskriptorai – tudás, képesség, attitűd, valamint az autonómia és felelősségvállalás – mentén fogalmazzuk megteremtve ezáltal a közös megértést a hallgató, oktató és a szakma között. Másrészt törekszünk arra, hogy a meghatározott kompetenciák a Bloom-taxonómia alapelvei (Bloom, 1956) mentén a felülvizsgált Bloom-taxonómia (Krathwohl, 2002) szerint felállított piramis felső harmadában elhelyezkedő szinteket érjenek el, azaz a tudás és képesség elemei ne álljanak meg a megértés szintjén, hanem a végzett hallgatók az adott területen alkotni képesek legyenek váljanak.

2. ÁBRA: BLOOM-FÉLE TAXONÓMIA



Forrás: Farkas (2017)

Mindez jelentős szemléletváltást követel meg valamennyi az oktatási folyamatban résztvevőtől: hallgatótól, oktatótól és a szakmai vezetőtől egyaránt, illetve időbeli és anyagi befektetést a szükséges módszertani megújuláshoz és technikai platformok eszközök beszerzéséhez.

A Budapesti Metropolitan Egyetem gyakorlata

Az eddig megtett lépéseket négy területet érintenek:

1. tervezés
2. oktatási módszerek
3. értékelés
4. digitalizáció

Tervezés

A tervezési folyamat top-down módszerrel történik, ugyanakkor a különböző szinteken meghatározottak hatással vannak egymásra, így biztosítható az összhang az egyes szintek tartalmi elemei között a megvalósult programok esetében.

3. ÁBRA: A TERVEZÉS SZINTJEI



Forrás: saját szerkesztés

A tervezés legfelsőbb szintjén nyolc kiemelt alapkompétencia meghatározása történt a teljes egyetem szintjén, melyek nélkülözhetetlenek a sikeres munkaerőpiaci helytálláshoz, a mindennapi élethez. Ezek a kommunikáció, önismeret és önfejlesztés, kreativitás, komplex problémamegoldás, együttműködés, digitális kompetencia, kritikus gondolkodás, valamint a döntéshozatal. Célul tűztük ki, a képzésen való aktív részvétellel és a sikeres teljesítéssel nemcsak szakmai tekintetben érjünk el fejlődést, hanem az alapkompétenciák esetében is.

A szakirányú továbbképzések esetében a képzési és kimeneti követelményeket a hatályos jogszabályoknak megfelelően saját maga készíti, így lehetőségünk van a piaci igényekhez igazodó tartalmú követelményrendszer megfogalmazni. A képzés során elsajátítható kompetenciákat tanulási eredményként fogalmazzuk meg. Ezen kompetenciák átfogó módon a képzés egészére vonatkoztatva kerülnek meghatározásra úgy, hogy a deskriptorokhoz kapcsolódó elemek

tartalmazzák az alapkompétenciákat is. A képzési-kimeneti követelményekkel párhuzamosan kerül meghatározásra a tantárgyak struktúrája és azok jellege, óraszám, valamint a képzés teljesítési követelményeinek meghatározása. A képzések teljesítésének minden esetben része a diplomamunka, vagy szakdolgozat elkészítése, melyeknek négy típusát (kutatás-, projekt-, portfólió- és pályamű- alapú) különböztettük meg annak érdekében, hogy a hallgatói célokhoz és az adott szakterülethez, tanulási eredményekhez és az egyéni célkitűzésekhez leginkább illeszkedő zárómunkák születhessenek, melyek gyakorlati és munkaerő-piaci szempontból is önálló értéket képviselnek.

Pilot jelleggel a megújuló trénerképzésünkön – Trénerképzés felsőfokon – a valós körülményekhez hasonlóan csoportos munkára épülő, de önálló reflexiókkal ellátott zárómunka, szakdolgozat készítésre nyílik lehetőség. A kimeneti követelmények és a tanulmányok teljesítési követelményeinek ismeretében készülnek el az egyes tárgyak tárgyleírásai, illetve részletes tematikái, mindig szem előtt tartva az elérendő tanulási eredményeket. A tematikákra, mint az adott tárgy megvalósításának első tervdokumentumára tekintünk. A tematika tartalmaz minden olyan alapelemet, – tárgy típusa, óraszám, célja, tanulási eredményei, értékelés módja és a szakirodalom stb. – amelyet a tárgyleírásban is szerepeltetünk, azonban kiegészül számos a kurzust elvégző számára fontos egyéb információval. Ilyenek például a KKK vonatkozó kompetenciái, a METU alapkompétenciák, a tárgy tartalmának tételes felsorolása, a hallgatói tevékenységek, a tanulási produktumok, melyek a tárgy elvégzése során keletkező portfólióelemek lehetnek, valamint az egyéb tanulást támogató lehetőségek. A tematikák elkészítésekor az elsődleges szempont az volt, hogy az ott feltüntetett célok, tanulási eredmények, a tárgy tartalma, a hallgatói tevékenységek és az értékelés koherens legyen. A megcélzott kompetenciák elsajátíthatók, mérhetőek legyenek, az adott szak tanulási eredményeinek elérését szolgálják és biztosítsák egyben azt is, hogy valamennyi a szak kimeneti követelményeiben meghatározott tanulási eredmény elérhető legyen. Ennek érdekében a tervezés során elkészítettük az egyes szakok kompetencia-mátrixát is. A tematikák készítésekor, megvalósításakor és a felülvizsgálat alkalmával is hangsúlyos szempontnak tartjuk, hogy a megfogalmazásban azonosíthatók, az oktatás során elérhetőek legyenek a felülvizsgált Bloom-taxonómia (Krathwohl; 2002) szintjének megfelelő tanulási eredmények. Például, a tanulási eredmények között szerepel önálló elemzés elkészítése, akkor annak megfelelő hallgatói tevékenységek jelenjenek meg.

Oktatási módszerek

A technológiai és a társadalmi változásoknak köszönhetően nemcsak a képzések kimenetével szemben támasztott igények és elvárások változtak meg, hanem az információszerzési módszer, készségek elsajátításával kapcsolatos igény is. Gyorsan, változatosan, élvezetesen és már-már észrevétlen módon jusson hozzá a hallgató az új tudáshoz, képességekhez. Mindez az oktatásmódszertan robbanásszerű fejlődéséhez vezetett, az alkalmazott különböző oktatásmódszertani elemek száma jelentősen megnőtt. Már a képzések indulásakor oktatásmódszertani kihívást jelent a különböző ismeretekkel, szakmai tapasztalattal, előtanulmányokkal rendelkezők előzetes tudásának feltérképezése és szintetizálása különösen úgy, hogy a levelező rendszerű képzésből adódón alacsonyabb kontaktóraszám áll rendelkezésre. Erre a problémára megoldást részben az online elérhető, ingyenes tananyagok jelentenek, amelyeket megfelelő attitűddel önálló módon is fel tudnak dolgozni. Az egyenetlen tudásszintet másik lehetséges megoldása a kooperativitást igénylő feladatoknál a megfelelő összetételű csoportok kialakítása, annak érdekében, hogy a feladatok megoldását igénylő alapok rendelkezésre álljanak. Mindez a hallgatóktól is konszenzuskészséget, nyitottságot és toleranciát igényel.

A munkaerőpiaci és a hallgatói elvárásoknak megfelelően jelentősen megváltozott a kontakt alkalmak során alkalmazott frontális oktatási módszerekkel megvalósított és az egyéni, páros, csoportos tanulási tevékenységeket igénylő feladatokra fordított idő és a tevékenységek számának aránya. A frontális oktatási elemek, mint például az előadás kisebb arányban szerepel. Mindez már a tanterv szintjén is megjelenik, az elméleti és gyakorlati órák arányában is megfigyelhető, ugyanis korábbi 60-40%-os arány megfordult és nem egyedi eset a 30% elmélet és 70% gyakorlati arány sem. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a frontális módszerrel átadott ismeretekre ne lenne szükség, hanem azok jelentős része kontakt órákon kívül kerül, jellemzően rövidebb időtartamú egységekből felépülve, egy-egy konkrét tudáselemre szorítkozva feldolgozásra. Erre lehetőséget biztosít a technológiai fejlődés, az elérhető információ arányának exponenciális növekedése.

Kooperatív oktatási és tanulási módszerek

A probléma alapú tanulás, a fordított osztályterem módszertana, a csoportos esetfeldolgozások és elemzések egyre nagyobb számban jelennek meg az oktatók által választott tanulási tevékenységek között.

Projektfeladatok

Egyre több képzésben jelennek meg olyan komplex projektfeladatok, melyek több tárgyhoz tartoznak, az előkészítésük, a megvalósítás és az értékelés is a tárgyak oktatóinak együttműködését igényli. A projektfeladatok egy része a hallgatók csoportba szerveződését igényli, így nemcsak az oktatói, hanem a hallgatói együttműködésre épülnek. Például az Executive MBA Turnaround menedzsment, vagy az Executive MBA Stratégiai marketing szakot, illetve a művészeti képzéseink közül a belsőépítészeti szak.

Mentorprogramok

Egyes képzések kiegészülnek mentorprogrammal, ami egyrészt azt jelenti, hogy az adott szakterületen dolgozó, gyakorlott szakemberek betekintést engednek a kulisszáik mögé, közvetlen praktikák elsajátítására, részfolyamatok megismerésére, olykor abban való együttműködésre nyílik lehetőség, illetve elsősorban a képzést lezáró projekt megvalósítása kapcsán mentorálják, kísérik az alkotási folyamatot, támogatják a szakmai munkát. Ezen pontokon nyílik lehetősége a hallgatóknak, hogy olyan feladatokon, megoldandó problémákon dolgozzanak egy gyakorló szakember támogatása mellett, melyeket egyrészt a képzésre történő beiratkozáskor hoztak magukkal vagy későbbi karrierjükhöz referenciaként, szakmai portfólióelemként szolgálnak. Ilyenek lehetnek például egy saját divatmárka bevezetése, a családi vállalkozás átöröklési folyamatának tervezése és elindítása vagy egy munkafolyamat, szolgáltatás újratervezése.

Szupervízió

A szupervízió a képzésbe épített lehetőségként jelenik meg a segítő szakmák esetében, – mediáció, tréner, coach- célja egyrészt a szakmai kompetencia fejlesztése és a nehéz, mentálisan megterhelő helyzet feldolgozása. Ezen jellemzően csoportos alkalmak lehetőséget nyújtanak arra, hogy külső szem segítségével nézhessen rá a hallgató saját szakmai működésére, önmagára. A szupervízió az abban résztvevő hallgató társak számára is tanulási folyamat, hiszen ez szupervízori látásmód, kompetencia a szakmájuk gyakorlásának a része. A szupervízióhoz hasonló célt szolgálnak a prezentációs napok, ahol szintén külső szemlélőnek van lehetősége reflektálni a megvalósított feladatra és lehetséges alternatívákat, megoldásokat, utakat felvázolni.

Értékelés

A hagyományos iskolai, különösen felsőoktatási gyakorlat, miszerint az értékelés kimerül a szummatív típusú visszajelzésben nem támogatta megfelelően a hallgatók további fejlődését, az

oktatók elsősorban számonkérésként tekintettek egy-egy értékelési helyzetre. Visszatérő hallgatói igényként merült fel, hogy az érdemjegyen túl az oktató szöveges értékeléssel adjon magyarázatot, javasoljon további lépéseket, azaz az értékelés elsősorban a tanulási folyamat része, a szakmai fejlődést támogató elem legyen. Ehhez nemcsak az oktatók szemléletváltására van szükség, hanem a hallgatókéra is, hiszen az önreflexió, a szupervízió esetében is említett hallgatók általi visszajelzés az értékelés szerves részévé válik. Ehhez azonban olyan személyes kompetenciákat is fejlesztő feladatokkal kell szembenézni, mint vélemények megfelelő megfogalmazása és azok befogadása. Ennek kapcsán a METU-s jógyakorlatok gyűjteményében megtalálható és egyre többek által alkalmazott módszer a „Visszatérés a kezdetekhez”, az asszociatív értékelés, vagy a „zárokör”, ahol nemcsak a hallgatók, hanem az oktató is közvetlen visszajelzést kaphat. Ezek megvalósítása során a legnagyobb nehézséget, ahogy a kooperatív oktatási módszereknél is, a ráfordítási szükséges idő növekedése jelenti, mind a felkészülés, mind a megvalósítás oldalán.

Digitalizáció

A technológia fejlődése számos új, az oktatás módszertani és kommunikációs hatékonyságát növelő eszköz és szoftver létrejöttét, az információáramlás felgyorsulását jelentette. Ezek alkalmazása azonban nem a hallgatói és különösen a fiatalabb generációk igényei szerinti ütemben gyarapodott. Átütő változást a METU életében, ahogy más oktatási intézményekben is a COVID járvány 2019-es kitörése jelentett, amikor egyik napról a másikra a jelenléti oktatásról áttértünk az online térbe, ami első lépésben a megfelelő kommunikációs platform megtalálását, majd az ismeretátadás és különösen a gyakorlati képességek, készségek fejlesztését támogató eszközök szoftverek megismerését, megtanulását és alkalmazását jelentette. Mind az oktatók, mind a hallgatók „végigjárták” a Bloom -taxonómia szintjeit például a ZOOM használat kapcsán, de számos egyéb a kollaboratív munkát, a digitális felületen történő vizualizációt támogató eszközt ismertünk meg, néhányat biztonsággal használtunk, használunk.

A járvány óta eltelt időben ezek az eszközök egyrészt fejlődtek, másrészt azonos funkcióra alternatív megoldások jelentek meg. Nemcsak az új eszközök alkalmazására került sor, hanem a korábban is alkalmazott Coospace rendszernek több funkcióját és jóval nagyobb volumenben használtuk. Mindez csak úgy volt lehetséges, hogy képzésekkel, oktatóvideókkal támogattuk az oktatókat, hallgatókat. A járvány elmúltával, a jelenléti oktatás visszatéréseivel természetesen csökkent az eszközök használata, azonban ahogy az online tér része maradt képzéseinknek, úgy a szoftverek – online szöveghő, online tesztek, stb.- is szerephez jutnak a tantermi oktatás keretein belül.

Célunk, hogy a hallgatók tudományterülettől függetlenül az adott szakterületen alkotni képes szakemberekké váljanak elengedhetetlen volt az, hogy másképp tekintsünk rájuk. A siker kulcsa, hogy a hallgatók ne hallgassanak, még csak ne is résztvevőként szerepeljenek az oktatásban, hanem alkotóként legyenek jelen. Ezt segítjük azzal, hogy már a tematikák elkészítésekor azon munkálkodunk, hogy portfólió elemekkel gazdagodjanak hallgatóink, azaz önálló alkotások születhessenek. Ez a művészeti képzési területen volt a legkézenfekvőbb, de a többi tudományterület esetében is azonosíthatók voltak. Például a Business és teamcoach képzés esetében egy-egy a gyakorlat során lebonyolított coaching folyamat, annak tapasztalatai szakmai referenciaként is szolgálhatnak. A hallgató → résztvevő → alkotó átalakulási folyamattal párhuzamosan az oktató szerepe is jelentős átalakuláson kell, hogy végbemenjen a legtöbb esetben. Előtérbe kerül a mentori szerep, illetve az alkotási folyamatban nem egyszer alkotótársaként működnek közre oktatóink.

Egyetemünk szemléletbeli változásának részeként új kategóriaként megalkotta az alkotóegyetem fogalmát, ahol a fő célunk az alkotási folyamat támogatása, új alkotók és alkotások születése.

4. ÁBRA: VÁLTOZÁSOK A KÉPZÉSI FOLYAMATBAN RÉSZTVEVŐK SZEREPEKÖREIBEN



Forrás: saját szerkesztés

Ahhoz, hogy a fentebb leírt változások sikeresen menjenek végbe valamennyi, a képzési folyamatban érintett érzékenyítésére és továbbképzésére volt szükség. A bevezetési fázisban és azóta is oktatói tudásbázist építünk, továbbképzéseket, mentorprogramot szervezünk oktatóinknak, illetve elkészült a myBRAND kézikönyv (Takács, 2020), ami oktatóink számára jelent elsősorban módszertani útmutatót, segédletet. A kézikönyvben nemcsak a myBRAND szemlélet bemutatása és története olvasható, hanem a kurzusok életciklusához igazodóan számos módszer, jógyakorlat került bemutatásra a kurzusok indításához, az órák megtartásához és az értékelésekhez. Az átalakulási a folyamat maga hosszú, semmiképp nem egyetlen pillanat műve és az eredmények is hosszútávon válnak mérhetővé. Jelenleg elmondható, hogy elindultunk, az első eredmények megmutatkoznak, de még korántsem értünk a végére.

Összegzés

A fentiek alapján, a kompetencia-alapú felnőttképzés/továbbképzés módszertani és szervezeti tapasztalatai tekintetében, tágabb értelemben a felsőoktatás korszerűsítésének három forgatókönyvét érdemes megkülönböztetni. Az első forgatókönyv az innovációt helyezi a középpontba. Egy-egy terület, például tervezés, értékelés, digitalizáció bottom-up megújítása kétségkívül rövidtávon eredményre vezet. Ám a rendszerszintű, szisztematikus, a szervezet egészére jellemző tartós változásokhoz ennél lényegesen többre van szükség. Valójában az innováció-alapú forgatókönyv esetében az implementáció egy új képzési program, oktatási módszer, értékelési vagy digitális eszköz bevezetését jelenti. A szervezeti szinten történő „begyökereztetés”, intézményesülés azonban csak sporadikusan valósul meg. A második forgatókönyv a digitalizációra épül. Elsősorban az online tanulás módszertana és eszközrendszere kerül az előtérbe, amire az utóbbi években a COVID-19 időszakában számos példát, jó gyakorlatot láthattunk. A digitalizáció legtöbbször belső és külső képzésekkel, egyéni és szervezeti tanulóssal járt együtt párhuzamosan, ami már lényegesen rendszerszintűbb változásokat eredményezett. Az egyre inkább erősödő digitalizáció időszakában azonban mind a hallgatói, mind az oktatói visszajelzések azt jelzik, hogy a személyes kapcsolatokra, együttműködésekre egyre nagyobb igény mutatkozik. Éppen ezért témánk szempontjából az egyik legizgalmasabb és legígéretesebb forgatókönyv az emberi tényezőkre épül. A személyre szabott tanulásra és egyéni karrier portfólióra, a mentorálásra és a szupervízióra. Valójában a humanisztikus harmadik forgatókönyv jelenti a felsőoktatás jövőjét, amely egyben jelentős gazdasági és társadalmi hozzáadott értékkel bír.

Irodalomjegyzék

Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4) 1279-1333.

Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra.

<https://2015-2019.kormany.hu/download/7/fe/20000/Eg%C3%A9sz%20%C3%A9le-ten%20%C3%A1t%20tart%C3%B3%20tanul%C3%A1s.pdf>

Bloom, B. S. (ed.) (1956). *Taxonomy of educational objectives, the classification of educational goals*. Handbook I. Cognitive Domain. McKay, New York.

Edin, P., Fredriksson, P., Nybom, M., & Öckert, B. (2017). *The Rising Return To Non-Cognitive Skill*. IZA DP No. 10914. <http://ftp.iza.org/dp10914.pdf>

Európai Unió Tanácsa (2018. május 22.). *A Tanács ajánlása az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról* (EGT-vonatkozású szöveg) (2018/C 189/01) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=SV](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=SV)

Farkas É. (2017). *Tanulási eredmény alapú tanterv- és tantárgyfejlesztés a felsőoktatásban*. Szegedi Egyetemi Kiadó Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, Szeged. <https://mek.oszk.hu/18400/18497/18497.pdf> (2023. 01.19.)

Fazekas K. (2017). Nem kognitív készségek kereslete és kínálata a munkaerőpiacon. Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek Bwp – 2017/9. Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- És Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet Budapest. http://real.mtak.hu/70290/1/FK_BWP1709_jav_OE_FKjav_u.pdf

Krathwohl, D. R. (2002). *A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview* In: Theory Into Practice, Volume 41, Number 4, College of Education, The Ohio State University (2002)

Roberts, R. D., Martin J. E., & Olaru, G. (2015). *A Rosetta Stone for Noncognitive Skills. Understanding, Assessing, and Enhancing Noncognitive Skills in Primary and Secondary Education*. Asia Society–Professional Examination Service, http://asiasociety.org/files/A_Rosetta_Stone_for_Noncognitive_Skills.pdf.

Schanzenbach, W. D., Nunn, R., Bauer, L., Mumford, M., & Breitwieser A. (2016). *Seven Facts on Non-cognitive Skills from Education to the Labor Market*. The Hamilton Project, Brookings Institute, Economic Facts, Washington. http://www.hamiltonproject.org/assets/files/seven_facts_noncognitive_skills_education_labor_market.pdf.

Takács V., Kasso K., Major Sz., Kiss, M., & Vass, V. (2020) . *myBRAND kézikönyv*. Budapesti Metropolitan Egyetem. https://issuu.com/viktoriaatakacs/docs/mybrand_k_zik_nyv_layout2_fin (2023. 01.19.)

KATITS ETELKA – MAGYARI KATINKA – VARGA ZSUZSANNA

A VÁLLALATI FORDULATKEZELÉSI TANÁCSADÁS AKTUALITÁSAI A FENNTARTHATÓSÁGI ELVEK KERETÉBEN

Napjainkban óriási az érdeklődés az Agenda 2030 Fenntarthatósági Fejlődési Keretrendszerben meghatározott fenntartható gazdálkodás és növekedés elveinek gyakorlatban történő megvalósítása iránt. Bemutatjuk ennek valóra váltási lehetőségeit. Ugyanakkor felhívjuk a figyelmet a válságos időkben lévő cégeknél a megvalósítás korlátjaira. Igazoljuk a fordulatkezelés szükségességét és kiemeljük kapcsolódási pontjait a fenntarthatósági elvekkel összhangban. Ismertetjük azt a globális és holisztikus szemléletet, amely a tanácsadói munka új, önálló és szakmaspecifikus iránya. Kutatási kérdéseink: Hogyan, milyen körülmények és feltételek szükségesek a fenntarthatósági elven alapuló gazdálkodás valóra váltásához? Mind ehhez hogyan kapcsolódik a turnaround helyzet és annak menedzselése? Hogyan, mikor, kinek és miben segít a *turnaround controlling* módszer? Miben támogatja a vállalati fenntartható gazdálkodás éves pénzügyi kontrollpontjai és a dinamikus értékfenntartói kör a tanácsadói munka sikerét? Az optimális stratégiai és operatív döntéshozatalt és tanácsadói munkát segíti a saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer és az 5 lépéses SDGG módszer, amelyekkel elemzést, diagnózist és értékelést lehet készíteni.

Jel kódok: G32, G33, G34, M21

Bevezetés

„A megbízó cégek tanácsadókkal szemben támasztott követelményei az elmúlt években jelentősen megnövekedtek, komplex és sokrétű professzionális tanácsadást várnak el.”
/Varga-Toldi & Veress, 2020, p. 20./

Napjainkban a globális hőmérséklet-emelkedés és az ebből eredő ökológiai problémák a társadalmunk és a gazdaságaink működését fenyegető szignifikáns kockázati tényezők. A fenntarthatóság kivételes médiafigyelmet és közérdeklődést generált az utóbbi években, így sokat hallunk a környezeti fenntarthatóságról, a környezet védelméről makro- és mikro-szinten is, de ez a szemlélet már a lakosság mindennapjaiba is beépült (pl. szelektív hulladékgyűjtés). A fenntarthatóság ugyanis nem csak kormányzási kérdés, mert a magánszemélyeknek, családoknak, üzleti vállalkozásoknak és a civil szerveződéseknek is olyan célokat és értékeket kell követniük, oly módon kell meghozni mindennapi döntéseiket és olyan kezdeményezésekbe kell belevágniuk, amelyek egyben hozzájárulnak a fenntartható társadalom eléréséhez is. E célok elérésében a tanácsadók szerepe is megnőtt, mert az ügyféligenyekben egyre hangsúlyosabban jelenik meg a tanácsadók változást előmozdító képessége iránti szükséglet is.

A gyakorlatban kizárólag a környezeti, a társadalmi, és a gazdasági érdekek összhangjában valósítható meg az 1987-es Brundtland-jelentés fenntartható jövőképe, amely egy „olyan fejlődés,

amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné az eljövendő generációk lehetőségét arra, hogy ők is kielégíthessék a szükségleteiket”. Tehát fel kell ismernünk azt, hogy önmagában, például, a gazdasági növekedés nem elég a világ problémáinak megoldásához, hanem kölcsönös összefüggés van bármely intézkedés aspektusa között.

2015 szeptemberében a New York-i ENSZ csúcstalálkozón 193 ország egyhangú döntéssel megszavazta a „Világunk átalakítása: a fenntartható fejlődés 2030-ig szóló programja” című menetrendet. Az Agenda 2030 program 17 fenntartható fejlődési célt (*Sustainable Development Goals*=SDG) határozott meg a szegénység felszámolása, a bolygó megvédése, az emberi jogok védelmének biztosítása és a mindenki számára elérhető jóllét érdekében (1. ábra). Ennek elfogadása történelmi paradigmaváltást jelent, mert gazdasági, társadalmi és környezeti egyenlőtlenségeket egyetemes és integrált módon kezeli, tükrözi a társadalmi igazságosság, a demokratikus kormányzás és a szociális piacgazdaság európai értékeit, valamint a környezetvédelem szempontjait is egyben. Az SDG már nem egy különálló célrendszer, hanem egységes és oszthatatlan. Az SDG szervesen beépül a mindennapi működésbe és az üzleti gondolkodásba is.

1. ÁBRA: AGENDA 2030 – SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG)



Forrás: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

Az Agenda 2030 megvalósításához szükség van fenntartható nemzetgazdaságokra, melyeknek alapkövei azok a vállalatok, melyek gazdálkodásukban, növekedésükben és pénzügyeikben is megalapozzák az SDG célok elérését, mivel az üzleti stratégiáikat a globális prioritásokhoz igazítják. A költség- és energiahatékony működés, a körforgásos gazdasági modell, a fenntarthatósági célok beépítése a működésbe, valamint az ügyfelek és partnerek bizalmának hosszú távú megtartása adja azt a stratégiát, ami már napjainkban feltétel a versenyképes vállalatok csoportjába kerülés és ebben a csoportban maradás érdekében.

Munkánkban a vállalatok gazdálkodásának, növekedésének és fejlődésének, és ezeknek a fenntarthatósági alapelvekkel való összhangjának, valamint komplexitásának a gyakorlatban történő valóra váltási lehetőségeit mutatjuk be. Ismertetjük a külső- vagy belső hatásra válságos időszakba kerülő vállalatokban a megvalósítás korlátjaira adható megoldást. Ezzel is igazoljuk a fordulatkezelés (Katits, 2021ab, Magyarai 2021) szükségességét.

A cél annak az EU-s irányelv megvalósításának vizsgálata, mely szerint a vállalatok rövid távú előnyök helyett hosszú távú, fenntartható értékeket teremthessenek. Közreadjuk azt, hogy hogyan lehet és kell alkalmazni a pénzügyi számvitel adatait és értelmezni a kapott eredményeket a vállalati fordulatkezelés, a növekedési pályára állítás és a fenntartható növekedés méréséhez (Katits,

2021ab, Katits, Szalka & Palányi, 2022), s ez miért fontos nem csak az adott cég életében, hanem nemzetgazdasági szinten egyaránt.

A téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése

A kormányzati és az egyéb hazai intézkedések

A világ vezetői, a kormányzatok és más szervezetek egyre inkább felismerik azt, hogy a fenntartható fejlődés és a jövő érdekében késedelem nélküli cselekvésre van már szükség. Az állam nem pusztán jogi szabályozással tehet e cél elérése érdekében, hanem az államháztartás működtetése során is számos eszköz áll a rendelkezésére, s ezzel a gazdaságpolitika hatásos eszközöket tud bevetni a változás előmozdítása érdekében. „A fenntarthatósági fordulat egyik legfontosabb eszköze a gazdaságpolitikai stratégiák, ösztönzők, adók és szabályok hozzáigazítása a szűkössé vált természeti erőforrások világához.”

A 2012. január 1-jével hatályba lépett Alaptörvényünk számos rendelkezésében kötelezettségeket ír elő a fenntarthatóság területén. Az Országgyűlés 2013-ban elfogadta a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégiát, az MNB 2019-ben meghirdette Zöld Programját. 2021 májusában átfogó hazai Fenntarthatósági Jelentés készült, amelyben a Fenntarthatósági Index átlaga szerint Magyarország a 15. helyet érte el az Európai Unió 27 országa között. A jegybank négy területen vizsgálta az ország előrehaladását, és azt állapította meg, hogy az uniós átlagtól szinte minden területen elmarad, de míg a környezeti fenntarthatóság (11.) és a fenntartható növekedés (16.) kedvezőbb helyen áll, addig a pénzügyi- (21.) és a társadalmi fenntarthatóság (18.) lemarad.

2018. évben az Országgyűlés határozata nyomán felálló Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács (NFFT) – amely a fenntartható fejlődés kérdéskörében egyeztető, véleményező, javaslattevő testület – javasolta a környezetileg káros támogatások leépítését, az ökológiai adók szerepének növelését, emellett új, a fenntarthatósági átmenetet segítő támogatási formák bevezetését is.

2021 szeptemberében lépett hatályba a Környezetvédelmi Közbeszerzési Etikai Kódex, amivel a vállalatokat érintő közbeszerzési kiírásokban is megjelenik a fenntarthatóság követelménye. 2022 januárjában jelent meg az MNB Zöld Kötvény kibocsátási útmutatója, mely szerint a vállalatok pénzügyi döntéseibe is beépül már a fenntarthatóság, mint lehetőség, akár a Zöld kötvények kibocsátása révén. Természetesen az említettek mellett számos jogalkotás és intézkedés történt – és napi szinten történik – nem csak a hazai, hanem az Európai Unió hatáskörében is.

Az állam környezetvédelmi célú beavatkozásának ún. közvetlen (jogi) és közvetett (gazdasági) eszközei vannak. Közvetlen (direkt) szabályozáskor az állam jogszabályban vagy külön, egyedi hatósági határozatban előírja az elvárt környezeti állapotot, illetve az annak eléréséhez szükséges egyéb körülményeket, pl. tiltással, engedélyezési eljárások bevezetésével, normatív szabályozással. Közvetett (gazdasági) szabályozáskor a környezeti hatással járó tevékenység jövedelmezőségét befolyásolják, pl. adók és díjak meghatározásával, bírságok kivetésével, támogatásokkal, piacteremtéssel (szennykezési jogok piaca), zöld közbeszerzésekkel stb. (Baranyai & Csernus, 2018).

Ugyanakkor a fenntarthatóság fontosságának megfelelő szintű kommunikációja minden társadalmi szinten elengedhetetlen, mert felhívja a figyelmet a kedvezőtlen környezeti, társadalmi és gazdasági folyamatokra. Egyúttal a gyakorlatba átültethető válaszokat ad a fenntarthatóság terén tapasztalható jelen és jövőbeli kihívásokra. Az utóbbi időben e célból megrendezett kiállítások megmutatták azt, hogy mit tehet ebben a kérdésben a politika, mit tehet egy város, egy önkormányzat, egy vállalkozás, és mit tehetünk mi, mint egyének, idősek és fiatalok akkor, ha a jövőnk érdekében szeretnénk cselekedni. Ezek – több esetben – a startupoktól a nagyvállalatokig bezárólag minden olyan üzleti szereplő számára lehetőséget adtak és adnak a megjelenésre, a

bemutatkozásra. Mindezek segítik a fenntarthatóság realizálását, és új, innovatív megoldásokat nyújtanak az élhetőbb jövőért, az energia, a mezőgazdaság, a közlekedés, a víz- és hulladékgazdálkodás, valamint az „okos városok” fejlesztése terén.

A vállalati szektor, a tanácsadók és a fenntarthatóság kapcsolata

Minden összetevő abba az irányba mutat, hogy a fenntarthatóság már nem csupán egy társadalmi felelősségi kérdés, hanem a vállalkozásokra is kiható pénzügyi és üzleti következményekkel járó tényező, amely hatással van a versenyképességükre és a sikerességükre, elősegíti a kedvező pénzügyi források megszerzését, és bizonyos iparágak fennmaradását is jelentheti. Azok a cégek, amelyek üzleti stratégiájukba és döntéshozatali folyamatukba beépítik a fenntarthatóságot, javíthatják hosszú távú hatékonyságukat, és növelhetik a tulajdonosok vagyonát és értékét (Portillo-Taragona et al, 2018). A vállalatok deklarált célja a stabil, jövőbe mutató és egyben fenntartható üzletmenet a költség- és energiahatékony működéssel. A vállalkozások a fenntarthatósági célok beépítésével és konkrét lépésekkel, valamint az ügyfelek, partnerek és a dolgozók bizalmának hosszú távú megtartásával olyan unikális tudással és stratégiával rendelkeznek, amely zöld kártya a jövő vállalatai közé kerülésbe. A kis- és középvállalkozások (kkv) gazdasági szerepe jelentős a magyar gazdaságban, különösen munkaerőpiaci szerepvállalásuk figyelemreméltó. A vállalati szegmensen belül éppen ezért kiemelt fontosságú a kkv-k fenntartható gazdálkodása.

A legnehezebb, mégis legfontosabb kihívás – amelyben a tanácsadókra is felelősségteljes szerep hárul – a gazdaság szereplőinek meggyőzése a változtatások szükségességéről, mert „gyökeres változtatások szükségesek a járvány után világunk fenntarthatósága érdekében” – áll az Európai Akadémiák Tudományos Tanácsadó Testületének 2020. októberi jelentésében. Ennek halogatása nem jó irány. A halogatással a cégek nem fogják tudni csökkenteni és elkerülni a később felmerülő költségeket és kockázatokat, az esetleges negatív következményeket.

Az éves értékelés nagyon erős és kemény eszköz a vállalati fenntarthatósági pozíció mélyreható megértéséhez. A fenntarthatóság felvilágosítást adhat az üzleti életbe vetett nagyobb bizalom növeléséhez azáltal, hogy az alapvető üzleti értékekre és teljesítményekre vonatkozó alapvető szabványokat alkalmazza. A fenntarthatóságra összpontosító és koherens politikával rendelkező vállalatok elősegítik a legjobb gyakorlatok átvételét, fokozzák a teljesítményt és garantálják az egyértelmű kommunikációt (Avlonas & Nassos, 2014).

Az említett kérdések olyan fontos összefüggéseket takarnak, amelyeket a gazdasági vezetőknek, a szakembereknek és a vállalatok működésében résztvevő tanácsadóknak is érteniük és ismerniük kell, mert a világban zajló globális trendek olyan irányba mutatnak, hogy a fenntarthatóság szemlélete és a gazdaság, a pénzügyek, a technológiák, a társadalmi viszonyok és az üzleti élet már elválaszthatatlanul összefonódnak.

A tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött meghúzódó ügyfél motivációk és igények folyamatosan változnak, amelyhez a tanácsadói szerepeknek és tevékenységeknek alkalmazkodniuk szükséges. Az egyre komplexebb üzleti problémák ezért egyre hatékonyabb folyamatokat és speciális szaktudást követelnek meg, amelyekhez a szakértők által behozott hatékony gyakorlatokra és eredményes módszertanokra van szükség. A tradicionális szakértői szerepkörök az üzleti életben is megváltoztak, így már nem csak az a feladata a tanácsadóknak, hogy speciális szaktudásukat integrálják, hanem egyre inkább kiterjed a folyamat-tanácsadói szerepkörre is, ahol a megbíróval közösen diagnosztizálják az üzleti problémát. A tanácsadóknak már hangsúlyozott szerep jut a megoldások kidolgozásában és megvalósításában, valamint a változásokra való képesség kialakításában is.

Az eddig megszokott megoldások, folyamatok továbbfejlesztése, átalakítása hatalmas erőfeszítést igényel. A cégeknek szükségük van olyan szakemberekre, akik ebben a segítségükre lehetnek, ilyenek például a változás- és válságmenedzserek vagy *turnaround* menedzserek.

A vállalati fordulatkezelés, a fenntarthatóság és az értékteremtés kapcsolata

A Covid-19 megjelenésével okozott válság rávilágított a gazdaságok és a vállalati gazdálkodók gyengeségeire, a járvány hatásai a környezeti, szociális, és gazdasági kihívásokkal összefonódva erősítették fel egymást. A vírus nem az okozója, hanem a változtatások szükségének a katalizátora lett, mert ennek további veszélye mellett, a klímaváltozás kihívásai együtt kényszerítették ki a vállalatokban is a túléléshez szükséges sürgős és a hosszabb távú változtatásokat. Az SDG-ről szóló 2021-es jelentés – melyet az ENSZ Gazdasági és Szociális Minisztériuma készített több mint 50 nemzetközi ügynökséggel együttműködve – feltárta a pandémiából eredő válságnak a fenntartható fejlesztési célokra gyakorolt hatásait, és rámutatott azokra a területekre, amelyek sürgős és összehangolt fellépést igényelnek.

A válságban levő vállalatok fordulatkezelése a vállalat alkalmazkodásának folyamata a megváltozott külső és/vagy belső feltételekhez (Malačič & Malačič, 2016). Előfordulhat az, hogy a vezetés elég korán felismeri a változásokat ahhoz, hogy felkészüljön és előre cselekedni tudjon. A vezetés által ilyen helyzetben végrehajtott változtatások nem feltétlenül kapcsolódnak válsághoz, de a válság elkerülése érdekében végrehajthatók.

Annak érdekében, hogy a cég fő célkitűzésének (vagyis a tulajdonosok vagyona-maximalizálásának) megfelelő pénzügyi döntéseket hozzon, a pénzügyi vezető bizonyos pénzügyi eszközöket alkalmaz a cég elemzése, tervezése és ellenőrzése során. Valójában a pénzügyi elemzés szükséges feltétele a megfelelő pénzügyi döntések meghozatalának. Ennek megfelelően a pénzügyi ellenőrzés azoknak a tevékenységeknek és eszközöknek összessége, amelyek lehetővé teszik a pénzügyi vezetők számára azt, hogy belső és külső ellenőrzés céljából pénzügyi elemzéseket végezzenek. Renzetti (2015) úgy véli, hogy a pénzügyi menedzserek olyan integrált elemzési rendszert alkalmaznak, amely magában foglalja a pénzügyi kimutatásokat, arányszámokat, pénzügyi tervezést, befektetésértékelést és tőkeszerkezet-elemzést. E mellett úgy véljük, hogy a pénzügyi kontrolling egymásra épülő komplex digitális rendszer: olyan pénzügyi egymásra épülő, de visszacsatolásra is alkalmas tervezési-elemzési-ellenőrzési módszertan, amely a fejlődő és látens válságot akár felismerhetővé, akár kezelhetővé teszi, azonosítani képes vállalati életszakaszokat, nem feledve a *turnaround*-helyzetet.

A válságos helyzetben lévő vállalatokra speciális feladat hárul, mert úgy kell megváltoztatni működésüket és gazdálkodásukat, hogy azzal ne csak a válságból lábaltanak ki, hanem az SDG-vel összhangban a fenntartató működésük alapjait is letegyék, amely már egy összetettebb, holisztikus szemléletű döntéshozatali folyamatot igényel. Ezeknek a vállalkozásoknak a fenntarthatósági elvek működésbe történő alkalmazását megelőzően, egy olyan fordulatkezelési folyamatra van szüksége, mely megfelelően felkészíti és megerősíti a vállalatot az SDG adaptálására a sikeres gazdálkodásra visszatérés mellett. Ehhez mindenképpen szükséges egy speciális tudással rendelkező szakember, azaz *turnaround* menedzselési tanácsadó bevonása is.

A vállalati fenntarthatóság a hosszú távú tulajdonosi érdekrelevancia megteremtésére összpontosít (Constantin, 2014) a lehetőségek figyelembevételével. A fenntarthatóság a vállalkozásnak az a képessége, hogy hosszú távon előre lépjen (Nicolăescu, 2014) a magas színvonalú működés és gazdálkodás révén (Darabaris, 2008).

A módszer: A vállalati fordulatkezelés és a fenntarthatóság összekapcsolása a FINel pénzügyi szakértői rendszerrel

A kvantitatív módszertani tárházból javasoljuk az életszakaszokra, így a válságra is igazított saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszert, amelynek alap- és 7 kiegészítő modulja (2. ábra) már élesben megy, de további fejlesztések várnak rá, illetve tesztelés alatt vannak. Az alapmodul, amelyben a mono- és multikauzális ok-okozati összefüggések feltárása egy szisztematikusan felépített logikát követ, s amely a pénzügyi tervezés-elemzés-ellenőrzés folyamatában is alkalmazható: „Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképese, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.” Ez az alapja a kiegészítő moduloknak. A következőkben ebből két – a jelzés- és okkutatás, valamint a pénzügyi *turnaround controlling* – modul alkalmazásának eredményét mutatjuk.

2. ÁBRA: A FINel PÉNZÜGYI SZAKÉRTŐI RENDSZER MODULJAI

Életciklus azonosítás Jelzés- és okkutatás	Operatív kontrolling	Stratégiai kontrolling	Benchmark	Turnaround controlling	EWS-készítés	Értékteljesítő SV-számítás
?	?	?	?	?	?	?
Pénzügyi elemző és diagnóziskészítő alapmodul „Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképese, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.”						

Forrás: Saját szerkesztés

A FINel pénzügyi szakértői rendszer alkalmas a vállalati működés fázisaihoz – az originális és derivatív alapítás, a növekedés és válság szakaszokhoz – igazított elemzést végezni az életszakaszok logikája mentén, de a modulokat önállóan is lehet alkalmazni, a tanácsadói munkában is, a pénzügyi és a vezetői számvitel információinak bevonásával. A pénzügyi számvitelből származó információk közvetlenül, a belső és a külső érintettek, piaci szereplők számára elérhetőek. Ellenben a vezetői számvitelből származó információkat közvetett módon, a vállalkozási formára, életszakaszra, tevékenységi körre, piaci helyzetre igazítottan, megfelelő módszertan keretében származtathatjuk. A FINel pénzügyi szakértői rendszer által történő minősítési kategóriákat az 1. táblázat mutatja.

1. TÁBLÁZAT: A PÉNZÜGYI ÉRTÉKELŐ RENDSZER MINŐSÍTÉSÉHEZ ALKALMAZOTT SZÍNSKÁLA ÉS JELÖLÉSEK

1	2	3	4	5	6	7
kritikus	rossz	kedvezőtlen	elfogadható	kedvező	jó	kiváló
↓↓↓	↓↓	↓	→	↑	↑↑	↑↑↑
erőteljesen csökkenő	nagyon csökkenő	csökkenő	stabil	növekvő	nagyon növekvő	erőteljesen növekvő

Forrás: Saját szerkesztés Katits, 2019, p. 25. alapján

A választott időszakra vonatkozó számításokkal kapott eredményeket 1-től 7-ig terjedő skálán értékeljük, és a szemléltetés kedvéért eltérő színekkel jelöltük: a három piros szín árnyalata különböző kedvezőtlen, a sárga elfogadható, míg a zöld kedvező minősítéseket jelenti a kiváló értékkel bezárólag. Azt is jelöljük, hogy a vizsgált időszak alatt milyen volt a kapott érték tendenciája, vagyis csökkenő, stagnáló, növekvő, esetleg hektikus. A növekedés és a csökkenés erősségének 3 szintjét különböztetjük meg, amit a nyilak növekvő száma jelez. Így összesen 8 lehetséges tendenciát lehet megkülönböztetni, felvázolni. Mindezzel felismerni és szemléltetni lehet nemcsak a

gazdálkodás erős és gyenge pontjait, hanem az adott működési fázis azonosítását és a fejlődő válság korai figyelmeztető jelzéseit, valamint a sikeres fordulat érdekében történő döntések hatásait is.

Az anyag: A vállalati minta jellemzői

Már 20 éve végzünk tanácsadási és a tesztelési terepmunkát. Ezek megkezdése előtt összegyűjtjük az e-beszámoló.hu és a céginfo.hu oldalairól letöltött kimutatásokat, valamint a cégek honlapján olvasható információkat. A 2008-2020 közötti időszakban végzett munkáinkból készítettünk egy saját szerkesztésű magyar kkv-adatbázist. Ebben 50 Győr-Moson-Sopron (GYMS) megyei és 10 budapesti székhelyen bejegyzett, mikro- és közepes hazai tulajdonban levő vállalkozást hasonlítottunk össze, amelyek két eltérő ismérvvel rendelkeznek. Az egyik ismérv a kontrolling – akár operatív, akár stratégiai – eszközeinek alkalmazása, vagyis a mikro-vállalkozások alkalmazzák az alapvető operatív kontrolling eszközöket, míg a közepes vállalkozások az operatív kontrolling mellett a stratégiai kontrolling eszközeit is alkalmazzák. A másik ismérv az ügyvezetők hozzáállása, kezelése az adott szituációnak, ami *turnaround* helyzet. Itt megjegyezzük azt, hogy a vizsgált időszakban a vizsgált mintában levő vállalkozási formák nem változtak. A vállalkozások tevékenység, méret és vállalkozási forma szerint történő megoszlását a 2. táblázat tartalmazza.

2. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK TEVÉKENYSÉG, MÉRET ÉS VÁLLALKOZÁSI FORMA SZERINT TÖRTÉNŐ MEGOSZLÁSA (DARAB)

Ágazatok	GYMS megye		Összesen
	Mikro vállalkozás (bt.)	Közepes vállalkozás (kft.)	
Mezőgazdaság (erdőgazd., halászat, növénytermesztés)	5	5	10
Feldolgozóipar (gépgyártás, gépjárműgyártás-beszállító, fémfeldolgozás)	5	5	10
Építőipar (tervezés és kivitelezés)	5	5	10
Kereskedelem (nagy- és kiskereskedelem)	5	5	10
Szolgáltatások (műszaki és üzletviteli tanácsadás, ingatlanügyletek)	5	5	10
GYMS megye összesen	25	25	50
Budapesti székhelyű cég			
Feldolgozóipar (élelmiszer)		2	2
Építőipar (tervezés és kivitelezés)		2	2
Kereskedelem (gépjármű)		2	2
Szolgáltatások (energia, egészségügy, vendéglátás, IT, reklám, szépségápolás)	2	2	4
Budapesti székhelyű cég összesen	2	8	10
Mindösszesen	27	33	60

Forrás: Saját szerkesztés Katits, 2021 alapján, kiegészítve

Eredmény

A vállalati fordulat, mint helyzet felismerése és menedzselése

A pénzügy-gazdasági nehézségek, a problémák mértéke, azok megoldásának, mint válaszok időben történő módoszata, a cégek gyenge és erős jelzései által meghatározott válságszakasztól függ. Minél kevesebb a cég gazdálkodásának gyenge jelzése, annál inkább távol van a kifejtett válság szakaszától, de a látens válság szakaszában előforduló hibák vagy problémák felismerése és megfelelő kezelése ekkor már segíti azt, hogy újabb gyenge, de legfőképpen erős jelzések ne keletkezzenek. Minél több a gyenge és erős jelzés, annál nagyobb a kifejtett válság bekövetkezésének valószínűsége. Azt a vállalatot, amelynek működésében jelentős a gyenge és erős jel, majd kezd csökkenni, s eltűnni, felépülő, sikeres fordulatkezelésen átesett cégnek lehet tekinteni. Tehát a jelzéstipológia felismerhetővé és azonosíthatóvá teszi azt a *turnaround* helyzetet, s így azt a válságszakaszt, amelyben meg kell állítani a további hanyatlást.

A hanyatló vállalati szakasz azonosításakor két meghatározó jellemzőt ki kell emelnünk. Nevezetesen, a lejáratí időt, amikor a vállalatnak fel kell dolgoznia bizonyos jellemzőket a hanyatlónak tekintett működésre/folyamatra vonatkozóan, és ezeket a jellemzőket használják fel a vállalat teljesítményére annak jelzésére, hogy a vállalat hanyatlást tapasztal. A 3. táblázat áttekinti ezt a válságszakaszt az erős és gyenge jelzésekkel, valamint dőlt betűkkel jelölve a felismerésük azonosítását.

3. TÁBLÁZAT: AZ AZONOSÍTOTT VÁLLALATI TURNAROUND JELZÉSTIPOLÓGIÁK ÉS FELISMERÉSÜK AZONOSÍTÁSA

Fejlődő, látens válság – gyenge jelzések
Általános vállalati területen
- Alultőkésítés ⇒ <i>Tulajdonosi arány</i> - Csekély vállalati hozamerő ⇒ <i>Jövedelemtermelő képesség</i> - Hiányzik a pénzügyi kontroll, a tevékenységre, a folyamatra fókuszál, inkább technikai/adminisztratív elemzés és értékelés, a mérnöki szemlélet a karakteres.
Termelés/Kereskedelem/Szolgáltatás területén
- Beruházás a termelés/értékesítés/szolgáltatásnyújtás növekedése nélkül. ⇒ <i>Eszközhatékonyság</i> - A technológia elavulásából eredő energiapazarlás, a teljesítményhez képest magas munkabéreköltségek, magas közvetett költségek a gyártásban. ⇒ <i>Ktg.szint arányok</i> - Kapacitás kihasználatlanság. ⇒ <i>Kapacitás és a piaci kereslet között eltérés</i> - Az értékesítés mennyisége stagnál ⇒ <i>Készletleköltési idő; Követelések behajtási ideje</i> - A vállalati szintű fedezet csökkenése, fix költségek emelkednek ⇒ <i>Fedezeti árbevétel</i> - A szállítási határidők emelkedése a forgalom növekedése nélkül. ⇒ <i>Szállítói tartozások rendezésének ideje</i>
Beszerezés és értékesítés területén
- Erőltetett értékesítés, amelynek finanszírozását már nem képesek megoldani az egészséges tőkestruktúra fenntartásával. Az ún. túlterjeszkedés és a feszített tempó miatt a hatékonyság romlik, a vezetők a profitorientáció helyett a nagyság bővületébe esnek, nem fordítanak kellő figyelmet arra, hogy az eszközök likviditási szerkezetéhez passzoljon a kötelezettségek lejárata. ⇒ Torz mérleg szerkezet ⇒ Növekedési válság. - Gyakori leértékelés, kiárusítás, elhanyagolt vevőszolgálat, agresszív reklámozás - Önköltség alatt történő értékesítés ⇒ <i>Fedezeti árbevétel</i>
Fizetési területen
- Túl magas/drága hitel ⇒ <i>Pü. műveletek ráfordításai; Kamatfedezeti ráta értékei</i> - Változások a fizetési módban, a hitelek átütőereje, időnként negatív a pénzforgalmi egyenleg.
COVID19, mint hirtelen bekövetkező válság – erős jelzések
Pénzügyi számvitel, könyvelés
- A cég a folyó tartozásainak nem tud eleget tenni sem határidőben, sem összegben. ⇒ <i>Likviditási fokozatok</i>

- Az adósságállomány meghaladja a cég vagyonát. $\Rightarrow$ Adósságarány, tőkeszerkezet
- Gyakran előforduló negatív pénzforgalmi egyenleg, csődközei állapot.
- Egyre több az olyan vállalati eszköz, amely a nyújtott hitelek és kölcsönök fedezet biztosítékai.

Forrás: Saját szerkesztés

A 4. táblázat tartalmazza a vizsgált adatbázisban levő cégek válsághoz vezető okait. Itt nyilvánvalóan az látszik, hogy a válság okait két alapvető csoportba sorolhatjuk: pénzügyi és emberi tényezők.

4. TÁBLÁZAT: A VÁLSÁG OKAI A PÉNZÜGYI ÉS VEZETŐI SZÁMVITELBŐL A VIZSGÁLT MINTÁBAN

Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
Fizetőképességből eredő – Pénzügyi	
Vevői fizetési morál rosszabbodása, hitel prolongáció és a limit korlátozása; Követelések behajtása nem időben történik.	
Költségemelkedésből eredő – Pénzügyi	
Túlméretezett, vagy éppen csekély készlettartás; Beruházások hiányos tervezése; A beszerzési árak emelkedése.	
A növekedési válság okai: nem a piaci keresletre alapozott ('túldimenzionáltan' bővített) termelési kapacitások megléte, a raktáron levő (túl magas) készletek, túl széles termékválaszték, amelynek következménye a magas működési és finanszírozási költség, valamint a lekötött tőke	
Árbevétel csökkenéséből eredő – Pénzügyi	
Helytelen vállalati árképzés és önköltségszámítás; Téves piacfelmérés; Az export és a belföldi kereslet csökkenése; Az eladási ár csökkenése.	
Hiányos vezetési és ellenőrzési eszközök – Emberi	
Hiányos pénzügyi tervezés és költségkalkuláció; A vezetői hozzáértés hiánya és döntésképtelenség; Helytelen célmeghatározás; Elhibázott beruházások; A nem megfelelően kialakított kontrolling; Hiányzik a profilra, életszakaszra illesztett kontrolling rendszer és/vagy a korai figyelmeztető rendszerek hiánya; Ragaszkodás az elavult profilhoz és vezetési stílushoz; A vezetői lojalitás hiánya (üzletidegen viselkedés, spekuláció, becsapás/átverés).	

Forrás: Saját szerkesztés www.kenf.hu alapján

A pénzügyi jelzés- és okkutatáson alapuló turnaround controlling alkalmazásának értelme

A turnaround controlling eredménytábla (5. táblázat) kizárólag a vizsgált mintából vett mezőgazdasági cégek minősítését tartalmazza, amely első ránézésre nagyon változatos és színes képet ad. Minél zöldebb a tábla, annál kedvezőbb a vizsgált cég vagy ágazat helyzete. Ha a narancs és a piros szín dominál, akkor a reális válság kifejezett szakaszát tudjuk azonosítani. Tehát amíg a zöld szín – főleg az egymást követő üzleti években – a biztonságos gazdálkodást jelzi, nincsen válság, addig a sárgától kezdve a narancson át a piros szín válságos időszakot jelez.

A nyilak száma a növekedés és a csökkenés intenzitását mutatja. Az 5. táblázatból azt is látjuk, hogy a fordulatkezelés részben sikeres volt, de maradt az alacsony jövedelemtermelés és szintén alacsony ROA, ROI, ROE ráták.

Az 5. és 6. táblázat alapján az alábbi megállapításokat tesszük:

- A korábbi 15 piros és 3 zöld jelzés utal a gazdálkodás gyengeségeire és erősségeire, míg a sikeres fordulatkezelés után a 15 pozitív változással szemben csupán 2 negatív tendencia maradt. A 2 kedvezően minősítés az operatív gazdálkodás területén van. Az árbevétel növekedési rátája – a korábbi hektikusan változó értékek után – nagyon kedvezően változott. Ez nem okozhatta a veszteségmentes működéshez szükséges fedezeti árbevétel növekedését. Ennek oka a működési költségek relatív magas szintje, még annak ellenére is, hogy javulást látunk az elfogadható minősítés

irányába a fordulat után. A vagyonszerkezet minősítése viszont éppen a mezőgazdaságban a legkedvezőbb.

- Az adott évben az előző évi irányok megváltozásának száma (növekedésből csökkenés vagy éppen fordítva) egyértelműen utal az irányváltás előtti és utáni időszak piros színű negatív és zöld színű pozitív változásaira.

- A sikeres fordulatkezelést igazolja a többségben zöld színnel jelölt pozitív irányban történő változás. Az irányváltás kudarcát jelenti a többségben piros színnel jelölt negatív irányban történő változás.

- Még idejében jelzésértékként felhívja a figyelmet a gyenge pontokra a látens válság elkerülése/felmerülése érdekében.

5. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT VÁLLALATI MINTA *TURNAROUND CONTROLLING* EREDMÉNYTÁBLÁJA (RÉSZLET)

FORDULAT		ELŐTT		UTÁN	
Megnevezés		MEZŐGAZDASÁG			
		Látens válság	Változás iránya	Látens válság	Változás iránya
Jövedelemterm. képesség	Árbevétel növekedési rátája	3	~	4	↑↑
	Működési profithányad	2	↓↓↓	4	↑
	Nettó profithányad	1	↓↓↓	3	↑
	Árbev. arányos összköltség	3	↑↑	4	↓
	Nyereség arányos összköltség	4	↑↑	4	↓
	Fedezeti árbev. profit alapon	3	↑	5	↑↑
	Fedezeti árbev. cash alapon	3	↑	5	↑↑
Pénzügyi folyamatok	Forgótőke	5	↓	5	→
	Likviditás I.	4	→	4	→
	Likviditás II.	4	↓	4	→
	Likviditás III.	7	→	7	→
	Tulajdonosi arány	4	→	4	→
	Eladósodási arány	7	→	7	→
	Eszközhatékonyság	3	→	5	→
	Lekötött tőke hatékonysága	6	↓	6	↑↑
	Készletlekötési idő	5	↑	5	↓
	Vevői köv. behajtási ideje	6	↑	6	↓
	Szállítói tart. fizetési ideje	6	↑	6	↓
	Időtartam mutató	5	↓	5	↑
	ROA	1	↑	3	↑
	ROE	1	↑	3	↑
	ROI	1	~	3	↑
Vagyon-szerk.	Tőkemultiplikátor	7	→	7	→
	Banki aranyszabály	7	→	7	→
	Finanszírozási aranyszabály	7	→	7	→

Forrás: Katits, 2021b, részlet

A 6. táblázatban kapott eredmények szerint nagyon jelentős változások következtek be, mivel a zöld színű pozitív változások száma megnőtt. 4 kedvezőtlen minősítést csak a mezőgazdasági cégeknél látunk. A többi esetben a gazdálkodás biztonságos. A 6. táblázat önmagában szemlélteti a fordulatkezelés sikerét. A mezőgazdasági vállalkozások kivételével negatív változás nem történt, vagyis a FINel pénzügyi szoftver alapvető elemzési logikája szerint működtek a cégek 4 ágazatban,

kivéve a mezőgazdaságban, ahol az adózás után nyereséghányad és a *return on...* típusú rátákkal mért minősítés kedvezőtlen maradt. Különben pedig jövedelmező, fizetőképes, nem eladósodott, hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytattak a cégek a vizsgált mintában a fordulat után.

6. TÁBLÁZAT: A FINEI PÉNZÜGYI ELEMZŐ MODULBÓL VETT SZÁMÍTÁSOK EREDMÉNYEINEK MINŐSÍTÉSE ÉS SZÁMA – A FORDULAT ELŐTT ÉS UTÁN

Megnevezés	Mezőgazdaság		Ipar		Építőipar		Kereskedelem		Szolgáltatás	
	előtt	után	előtt	után	előtt	után	előtt	után	előtt	után
Pozitív változás	2	15	3	14	4	20	1	19	2	20
Negatív változás	13	2	14	0	13	0	12	0	15	0
Változatlan	8	9	7	11	5	5	6	4	4	5
Hektikus	2	0	1	0	3	0	6	2	4	0
Kiváló minősítés	5	5	1	2	1	1	1	5	3	12
Jó minősítés	3	3	7	7	9	13	7	13	4	11
Kedvező minősítés	3	6	5	12	4	8	2	6	4	2
Elfogadható minősítés	4	7	5	4	10	3	12	1	9	0
Kedvezőtlen minősítés	9	4	6	0	1	0	2	0	3	0

Forrás: Saját szerkesztés

A *turnaround controlling* eredménytáblából nyerhető információk segítik a fordulatkezelési terv kidolgozását és annak végrehajtását. Hogyan? – Az ún. oki terápiával, amit bizonyítunk az említett vállalati minta vizsgálatával. A fordulatkezelésben, mint folyamatban döntési pontokat és szakaszokat lehet megkülönböztetni. Nevezetesen: *turnaround* helyzet, a megszorítás-túlélés, helyreállítás-stabilizálás és növekedési pályára állítás szakaszokat. A 7. táblázatban az azonos színek a szakaszok-jelzések-okok/problémák-fordulatkezelési módszerek, mint tartalom – a változásnak a tárgyát (Mit?) – összetartozását jelentik.

A fordulatkezelés akkor kezdődik, amikor felismerjük a homályos tartalmú és többféleképpen értelmezhető gyenge jelzésekből, a konkrét információs tartalmat hordozó erős jelzésekből a *turnaround* helyzetet, de legfőképpen a látens válság szakaszát. Az okkutatás keretében azonosított problémák megoldását a különböző szerkezetátalakítási programok megfelelő kiválasztása és végrehajtása jelentette. Vizsgálatunkban a fizetőképességből és a hiányos vezetői eszközökből eredő okokat a pénzügyi és döntéshozó szerkezetátalakításokkal sikerült megoldani a túlélés/megszorítás szakaszában. Az árbevétel csökkenéséből eredő okokat működési szerkezetátalakításokkal megoldották a helyreállítás/stabilizálás szakaszában. A költségemelkedésből eredő okok kezelése a portfólió struktúraváltással történt a növekedési pályára állítás szakaszában, vagyis a sikeres fordulatkezelés igazolásaként. Tehát találtunk bizonyítékot arra, hogy a látens válság és a fordulatkezelési technika, stratégia megválasztása összefügg a gyógyulással.

7. TÁBLÁZAT: MAGYAR VÁLLALATI MINTÁN A FORDULATKEZELÉS SZAKASZAI ÉS SIKERE: AZ OKI TERÁPIA

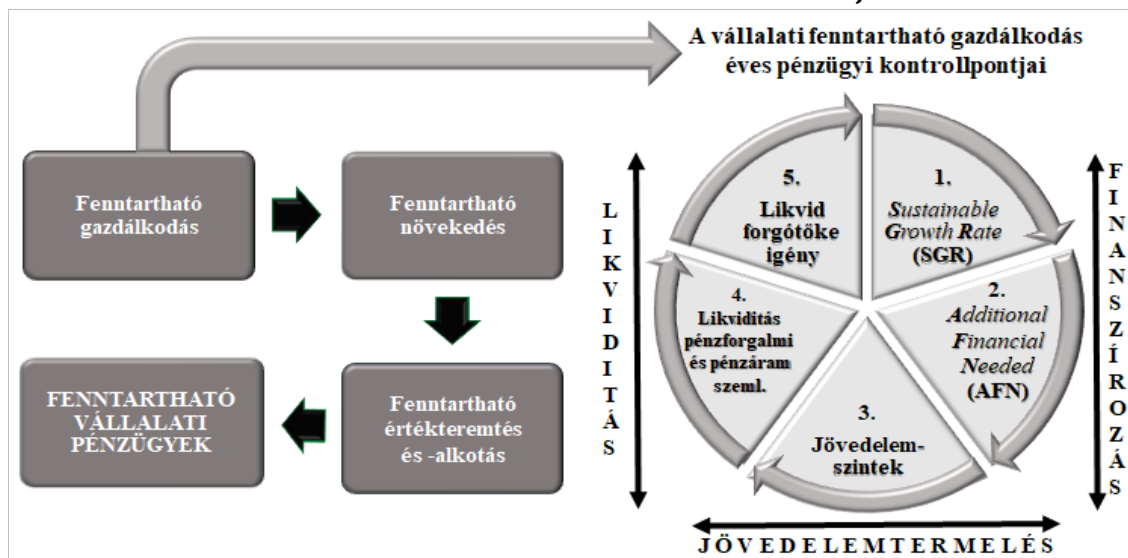
Megnevezés		JELZÉS-kutatás	OK-kutatás	TARTALOM (Mit?)
FOLYAMAT (Hogyan?)	1. Turnaround helyzet	Általános vállalati terület; Beszerzési, értékesítési terület; Term./Ker./Szolg. terület; Fizetési terület; Pénzügy és könyvelés (3. táblázat)		
	2. Megszorítás/Túlélés		Fizetőképességből eredő Hiányos vezetési eszközök (4. táblázat)	Pénzügyi (Adósság prolongáció, szubsztitúció, transzformáció; Likviditás javítása; Racionalizálás) Döntéshozói (Cégvezető-váltás; Taggyűlés bővítése)
	3. Helyreállítás/Stabilizálás		Árbevétel csökkenéséből eredő (4. táblázat)	Működési (Szervezeti folyamatok; Értékesítés és Termék/Szolgáltatás; HR; CAPEX; Forgótőke)
	4. Növekedési pályára		Költség-emelkedésből eredő (4. táblázat)	Portfólió átalakítás (Kivonás, megszüntetés és bővítés)

Forrás: Saját szerkesztés

A vállalati fenntartható gazdálkodás éves pénzügyi kontrollpontjai

Mivel a fenntarthatóság a növekedés és az érték hajtóereje, így a növekedési pályára állítás idején is vállalható és ésszerű célkitűzés lehet. Hogyan gazdálkodjunk fenntarthatóan, hogyan növekedjünk fenntarthatóan, hogyan képződik a fenntartható vállalati érték? Mindez a fenntartható vállalati pénzügyek részei (3. ábra bal oldala is mutatja).

3. ÁBRA: A NÖVEKEDÉSI PÁLYÁN A FENNTARTHATÓSÁG JEGYÉBEN

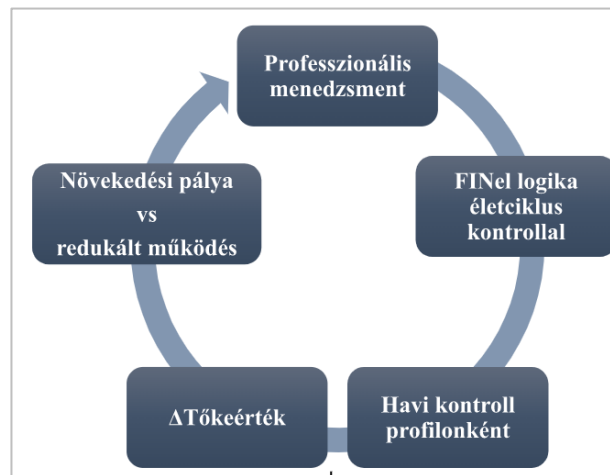


A 3. ábra jobb oldala kiemel egy alkalmazást. A kontrollpontokat a fenntartható növekedés-finanszírozás-jövedelemtermelés-likviditás érvényesülése figyelembevételével alakítottuk ki. Hogyan? A SGR fenntartható növekedési ráta és az AFN pótlólagos finanszírozási igény egybevetésével döntést tudunk hozni a finanszírozási szerkezetéről és módozatáról, s ennek ismeretében levezethetjük a jövedelemszinteket (működési, a nettó és a tiszta profitot). A fenntartható gazdálkodáshoz rendszeres és zökkenőmentes pénzáramlás és pénzforgalom szükséges a tartozások határidőben történő teljesítése, valamint a tevékenységek finanszírozása érdekében, így a likviditási tervet és annak kontrollját pénzforgalom és működési pénzáramlás szemléletben javasoljuk készíteni. Ha a cég fenntartható gazdálkodását havi kontroll alatt szeretné tartani, akkor a likviditási terv havi egyenlegét szembe állítjuk a forgótőke igénnyel, s ha az pénzeszköz formájában is rendelkezésre áll, akkor fenntartható a működés.

A dinamikus értékfenntartói kör

Itt egy évről-évre készíthető, vagyis dinamikus és működési-beruházási-finanszírozási paraméterekkel korrigálható pénzügyi kalkulációt javasolunk, ami egy ún. dinamikus pénzügyi fenntarthatóságot biztosít (4. ábra).

4. ÁBRA: A FENNTARTHATÓ VÁLLALATI ÉRTÉKKÖR



Forrás: Saját szerkesztés

Az adott üzleti évben választott/tervezett pótlólagos forrásigény és SGR növekedési rátával kialakított tőkeszerkezet mellett elért/kalkulált pénzárammal számított záró és nyitó saját tőkeérték különbségét ($\Delta\text{Tőkeérték} = \Delta\text{Vállalat értéke}$) vesszük. Amennyiben mind a záró, mind a nyitó időpontban vett tőkeérték egymással megegyezik, úgy a vállalkozás tartós jövedelmezősége, vagyis bevételi forrása és adófizetési képessége biztosított. A nyereséget a vállalkozásból tartósan kivonható összegnek akkor tekintjük, ha előtte végrehajtották azokat a beruházási és finanszírozási intézkedéseket, amelyek a jövőben is biztosítják a jelenben elért pénzáramot. Tehát a folyó év nyereségét a jövőben várható összegből származtatjuk (*ex ante* mérték), amit az üzleti évek záró időpontjára diszkontálunk. Ne felejtjük el azt, hogy a záró tőkeérték a következő üzleti év nyitó tőkeértéke! Egy ilyen, a jövőben várható pénzáramon alapuló számítást nem tudunk elvégezni a mérlegben található tételekkel. Ezt a számítást a vállalat menedzsmentje által végrehajtott, a jövőre vonatkozó „hármass pillért” illető döntések eszközének tekintjük. Ennek a számításnak a végeredménye megmutatja azt, hogy – a fenntartható működés érdekében – mekkora részt lehet kifizetni osztalékként. A fenntartható működésen nem bizonyos vagyontárgyak állagának fenntartását, hanem az évenként számított, így dinamikusan fenntartható tőkeérték megőrzését értjük. Abban az esetben, ha az *ex ante* nyereség (kivonható pénzösszeg) meghaladja az adózott eredményt és azt

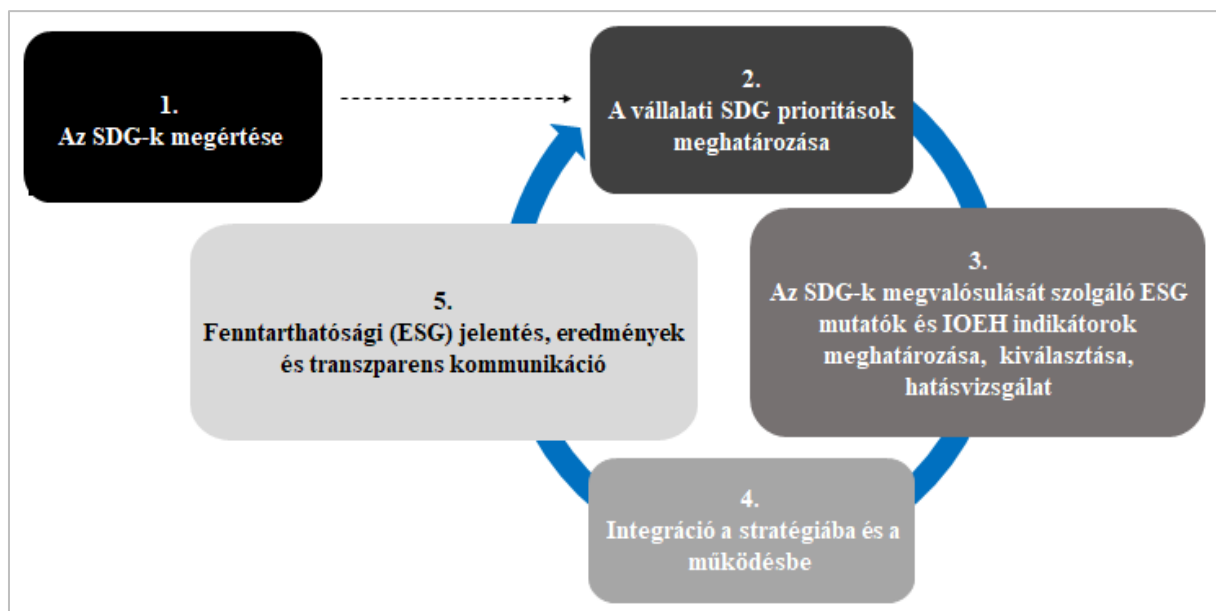
teljes mértékben kifizetik, akkor a mérleg szerinti saját tőke megőrzése már nem lehetséges. Különösen napjainkban, emelkedő árak idején az adózott eredmény meghaladja a tőkeérték megőrzéséhez kivonható nyereség nagyságát.

A vállalati érték a befektetők elégedettségén keresztül alakul. A dinamikus és fenntartható cégre vonatkozó javaslatunkban az alapérték nem a gazdasági növekedés, hanem a fenntarthatóság, ami éppen a cég növekedési pályán tartását biztosítja. Emiatt a végső cél az, hogy kitartó és fenntartható módon értéket teremtsünk a cég tulajdonosai és a társadalom egésze számára, amelyhez egy logikailag átgondolt útmutató segítséget jelent a tanácsadói munkában.

Az SDGG modell, mint az SDG-k vállalati működésbe való integrálásának 5 lépése

A vállalatoknak a fenntarthatósági szempontokat szükséges beépíteni nemcsak a pénzügyeikbe, hanem a stratégiájukba és működésükbe is. Ehhez nyújt segítséget az SDGG (*Sustainable Development Goals Governance*) 5 lépéses modellje (5. ábra).

5. ÁBRA: AZ SDGG 5 LÉPÉSES MODELL



Forrás: Saját szerkesztés

1. lépés: Az SDG-k megértése

A célok megismerésén és megértésén keresztül tudják majd szegmentálni a lehetséges fenntarthatósági cél-irányokat, mellyel nemcsak új növekedési, hanem a kockázatcsökkentési lehetőségeket is fel tudják ismerni azok a vállalatok, melyek a pénzügyi tőke mellett a természeti és emberi tőkével is megfelelően akarnak gazdálkodni.

2. lépés: A vállalati SDG prioritások meghatározása

Az eltérő földrajzi helyzet, tevékenységi jelleg, méret és számtalan befolyásoló tényező miatt, nem mind a 17 cél egyformán fontos egy cég számára. Így azokra a célokra kell fókuszálni, amelynek eléréséhez egy vállalat a legnagyobb mértékben tud hozzájárulni, és elérhetőek a számára. Ehhez a Központi Statisztikai Hivatal oldalán a definíciók – Relevancia – Elemzés - STADAT-táblák is segítséget adnak.

3. lépés: Az SDG-k megvalósulását szolgáló ESG mutatók, az Input-, Output-, Eredmény- és Hatás-indikátorok meghatározása, kiválasztása, előzetes hatásvizsgálat készítése

Ez a lépés szükséges a konkrét SDG-k vállalati elérésének méréséhez, a napi tevékenységben rejlő nem pénzügyi kockázatok és lehetőségek nyomon követéséhez, valamint az erre vonatkozó jelentés készítéséhez. Ennek alapja a vállalati ESG keretrendszer. A környezeti (*Environmental*), társadalmi (*Social*) és irányítási (*Governance*), azaz ESG tényezők és a fenntartható pénzügyek beépítése, valamint az erről szóló Nem Pénzügyi Jelentés (*Non-Financial Reporting Directive*=NFRD) készítése már törvényi előírás az egyes hazai vállalatok működéséről készített beszámolóknak is. Ebben közzéteszik azokat a nem pénzügyi információkat, melyek a tevékenységük társadalmi és környezeti hatásait érintik. A 17 SDG-hez 169 alcélt határoztak meg, amihez jelenleg 231 indikátort rendeltek, amelyek egyúttal igazolják a vállalati célok közeledését az EU által meghatározott célokhoz. Ezzel összhangban megalkotott az EU taxonómia minősítési rendszere, amely meghatározza azokat a gazdasági tevékenységeket, amelyek fenntarthatónak számítanak, így hozzájárulnak az SDG-k eléréséhez. Ennek a rendszernek az alkalmazása minden EU tagállamban kötelező és ez biztosítja a transzparencia alapját, mert dokumentálja, illetve kommunikálhatóvá teszi az előrehaladást is.

4. lépés: Integráció a stratégiába és a működésbe

A fenntarthatósági szempontoknak a beépítése az üzleti gyakorlatba jelentős mértékben át fogja alakítani az eddigi folyamatokat, és nagyobb változásokra, olykor ellenállásra lehet számítani. A gyakorlatba történő beépítés sikeressége a cégen belül többnyire felsővezetői, ezen keresztül a munkavállalói támogatottságon, cégen kívül az ellátási lánc szereplőinek ESG érettségi szintjétől függ.

5. lépés: Fenntarthatósági (ESG) jelentés, eredmények és transzparens kommunikáció

Itt a már korábban említett EU taxonómia kell, hogy képezze ennek a lépésnek az alapját. Ugyanakkor a cégek által közzétett információknak meg kell felelniük a befektetők igényeinek, elsősorban a következetesség, a megbízhatóság és az összehasonlíthatóság szempontjaiból. A 2023-tól életbe lépő Vállalati Fenntarthatósági Jelentés irányelve (*Corporate Sustainability Reporting Directive*=CSRD) már a cégek szélesebb körét érinti. Az EU tervei szerint ez a kkv szektor számára is hamarosan alapvető elvárassá fog válni. Erre idejében fel kell készülni.

A veszélyhelyzet elmúlásával a cél egyértelmű: Úgy kell a gazdálkodást újraindítani, hogy az a válságokkal szemben jóval ellenállóbb, valamint a természettel harmóniában legyen. Ezek az aktuális feladatok egyben lehetőséget is teremtenek a tanácsadók számára.

Összegzés, következtetések és javaslatok

Egyre nagyobb szükség van a tanácsadási munka további fejlődését támogató olyan kutatási menetrendre, amely a következőt vizsgálja: Milyen a vállalatok és a vezetők szerepe a sikeres fordulatkezelés és a fenntartható gazdálkodás megvalósításában? A fordulatkezelési stratégia és a fenntartható cselekvések/intézkedések milyen jelentőséggel bírhatnak a fenntartható fejlődés realizálásában? A vállalati és a tulajdonosi érték előállítása, valamint a fenntartható fejlődés gyakorlatának megvalósítása egybevág a fenntarthatóság és a vállalati pénzügyi működés összefüggését vizsgáló Sum & Chorlian (2014) kutatással. Ez és a munkánk eredményei rávilágítanak a fenntartható működés és a vállalati teljesítmény közötti összefüggések vizsgálatára. Az ESG ügyek, mint az üzleti magatartás és pénzügyi teljesítmény jelentős meghatározóinak térnyerését feltétlenül tekintetbe kell vennünk. Vizsgálódásunk kiegészíti a fenntartható fejlődés egyre bővülő munkáit, amely a vállalati teljesítmény lényeges és meghatározó elemeiről szól a sikeres fordulatkezelés és a növekedési pályán tartás érdekében.

Hogyan, mikor és miben segít a tanácsadói munkában a pénzügyi *turnaround controlling* alkalmazása? A vállalati válság fejlődő típusának a látens szakaszban levő vállalati körben mindenképpen

javasoljuk az alkalmazást, mivel egyrészt itt lehet alkalmazni a *turnaround* válságmenedzselési technikákat, másrészt el szeretnénk kerülni a kifejezett válság szakaszát, vagyis a csődbejelentési kötelezettséggel nem szeretnénk a válságot nyilvánosságra hozni. Érdemes alkalmazni ezt a módszert a növekedési pályán tartás szakaszában a prevenció céljából, mivel még idejében felismerhetjük a gyenge jelzéseket, a hanyatló tendenciát. Így biztosítható az üzletmenet folytonossága a lehető legkisebb fennakadással a napi működésben, miközben megőrzi a márka integritását, amely – a válságtól függően – akár a média reflektorfényébe is kerülhet. Pénzügyi szempontból mérsékelheti az alapvető működési folyamatok leállítását, ezáltal nem, vagy csak minimálisan csökkenti a vállalat értékét, és lehetővé teszi a műveletek lehető leggyorsabb újraindítását. Ez a módszer (5. és 6. táblázat) és a magyar gazdaságban már tesztelt fordulatkezelési modell (7. táblázat) segíti olyan programok kidolgozását, amelyek megakadályozzák a válság terjedését, miközben a vállalatot a fordulatkezelési folyamaton keresztül irányítja a növekedési pályára állítással.

Az ügyfelek, a beszállítói lánc fontos szerepet játszik nemcsak az értékteremtésben, hanem a fenntarthatóságban is, ami arra készíti a vezetőket, hogy a fenntarthatósági kérdéseket egyre jobban, sőt, lehetőleg mindenre kiterjedten építsék be a vállalati működésbe. A fenntarthatósági kérdésekben való proaktív cselekvés megerősítené az aggódó tulajdonosokat, mert a fenntarthatóság holisztikusan értékteremtést és -mérést kíván, amelyben a tulajdonosokon kívül az összes érintett (*stakeholder*) pénzügyi elvárásait mérlegelni és teljesíteni kell. Így a fenntarthatóságot az egész vállalatban belül szilárdan kell(ene) asszimilálni.

A társadalmi, környezeti és gazdasági hatások olyan eredmények, amelyeket a vállalatok fokozatosan igyekeznek értékelni a fenntarthatóság és a CSR tekintetében. A fenntarthatósági teljesítmény egyik fontos szempontja az érintettek meghatározása. Az érdekelt felek bevonása a fenntarthatósági jelentés kulcsfontosságú szempontja. Azok a vállalkozások, amelyek teljesítményükkel igazolják a fenntarthatóságot, az érdekelt felek sokféleségére koncentrálnak. A fenntarthatósági jelentések olyan versenykörnyezetet mozdítanak elő, amelyben a vállalatokat arra készítik, hogy megfeleljenek a vonatkozó referencia értékeinek.

A fenntarthatósági teljesítményértékelésekből származó adatok felhasználhatók az aktuális és a későbbi döntéshozatali folyamatban. A fenntarthatósági kérdések általában hosszú távú perspektívákkal bírnak, különösen nehezen értékelhetők, és a bizonytalanság miatt eredendően jelentőségek és fontosak. A teljesítmény-eljárásoknak megfelelően jelezniük kell az ok-okozati összefüggéseket, amelyek megtartják a fenntarthatósági teljesítmény lehetséges következményeit.

A fenntarthatósági kihívás tisztázása hosszan tartó versenyfölényt teremt. A fenntarthatóság konszolidatív szabvány lehet, amely a vállalat összes tagjának koncepcióját és magatartását irányítja, és biztonságot nyújt, mert a vállalati entitás elrendezi korábban különálló belső szerepkörét. A fenntarthatóságra törekvő entitásban a kedvezőbb/hatékonyabb környezeti működés megvalósítása mindenki feladatának elengedhetetlen eleme. Úgy véljük ezért, hogy a fenntarthatóságot formális rendszerkonceptiós folyamaton keresztül kell(ene) megvalósítani.

Munkánk, de a gyakorlatban is egyre több cég mutat be önálló fenntarthatósági értékelést, amely számos teljesítmény-indikátort tartalmaz. A vállalatok a fenntarthatósági javaslataikkal kapcsolatos adatokat nyíltan hozzáférhető jelentések terjesztésével osztják meg. A teljesítmény-indikátorok számos vállalati fenntarthatósági értékelés döntő szempontjai. A fenntarthatóság nem rendíthetetlen módon számszerűsíthető, míg a mutatók a fenntarthatóság közelítői. Amennyiben a vállalati fordulatkezelést összekapcsoljuk a fenntarthatósággal a növekedési pályára állítás idején, úgy a jelzés- és okkutatás a problémá(ka)t jelentő válságszakasz egyértelmű azonosítását szolgálja, amely jelentős mértékben segíti a tanácsadó elemző, tervező és ellenőrzési munkáját.

A közölt feladatok, módszerek és javaslatok egyúttal lehetőséget is teremtenek a tanácsadók számára. A vállalati fordulatkezelésben is megjelenő fenntarthatósági követelmények, bevezetésük módszereinek elsajátításával az újonnan létrejövő, és a prosperáló, de ebben témában magát nem kiismerő cégeknek is, segítségükre lehetnek.

Irodalomjegyzék

- Avlonas, N., & Nassos, G. P. (2014). *Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage*. Hoboken: John Wiley & Sons, 368 p. ISBN: 9781119561040.
- Baranyai G., & Csernus D. I. (szerk.) (2018). *A fenntartható fejlődés és az állam feladatai*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, pp. 166-179. <http://hdl.handle.net/20.500.12944/12645>
- Constantin, V. D. (2014). The Role of the Health Workforce in the Healthcare System. *American Journal of Medical Research*, (1)2, pp. 38-43.
- Darabaris, J. (2008). *Corporate Environmental Management*. Boca Raton: CRC Press, 42 p. ISBN: 9781420055467.
- Dudás F., & Naffa H. (2021). Az ESG-mutatók vállalati válságállóságra gyakorolt hatása a koronavírus-járvány alatt. *Gazdaság és Pénzügy*, 8(4), pp. 386-405. <http://doi.org/10.33926/GP.2021.4.2>
- Katits E. (2017). *Haladó vállalati (életciklus) pénzügyek – Pénzügyek változ(tat)ások idején*. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó, 486 p. ISBN: 978963334306.
- Katits E. (2019). A jelzés- és okkutatás válságban, avagy a pénzügyi turnaround controlling alkalmazása. *Controller Info*, 7(4), pp. 23-28.
- Katits E. (2021a). *Az életciklus-, a turnaround- és a fenntartható vállalati pénzügyek elhatárolása és összekapcsolása – eredmények és kihívások*. In: Kovács Tamás, Szóka Károly (szerk.) XV. Soproni Pénzügyi Napok „Fenntartható gazdaság – fenntartható pénzügyek” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia: Konferenciakötet. Sopron: Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, 349 p. ISBN: 9786158023078.
- Katits E. (2021b). *Fordulatkezelés a győr-moson-sopron megyei KKV mintában, avagy a turnaround pénzügyek aktualitása*. In: Farkas Szilveszter (szerk.) Vállalkozások, kockázatok. Összegyűjtött dolgozatok. PMS 2000 Mérnöki Társaság, Győr, 157 p. ISBN: 9786150116303.
- Katits E., Szalka É., & Palányi I. (2022). *Miért alkalmazzuk a turnaround kontrolling módszert a fenntartható növekedés érdekében? A magyar mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálatok 2018-2020 között*. In: Mohácsi Márta (szerk.) Agrár-felsőoktatás, agrárgazdasági elemzések. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó, 160 p. ISBN: 9789636150266.
- Kucséber L. Z. (2016). A hazai felvásárlás előtt és után: fókuszban a forgótőke-menedzselés. *Hitelintézeti Szemle/Financial and Economic Review*, 15(1), pp. 70-90.
- Kucséber L. Z. (2015). Hogyan befolyásolják a vállalatfelvásárlások a felvásárló cégek jövedelemtermelő képességét? *Tér-Gazdaság-Ember*, 3(3), pp. 55-67.
- Magyari K. (2021). *Sikeresen szembenézni a kihívásokkal – Egy hazai kisvállalkozás turnaround esetelemzése*. Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem, szakdolgozat, pp. 14-23.
- Nicolăescu, E. (2014). The Effects of Continuous Auditing on the Behavior of Agents. *Journal of Self-Governance and Management Economics*. 2(1), pp. 13-18.
- Portillo-Tarragona, P., Scarpellini, S., Moneva, J. M., Valero-Gil, J., & Aranda-Usón, A. (2018). Classification and Measurement of the Firms' Resources and Capabilities Applied to Eco-innovation Projects from a Resource-based View Perspective. *Sustainability*, 10(9), p. 23. <https://doi.org/10.3390/su10093161>
- Renzetti, M. (2015). Corporate Finance: Financial Control. In: Wright, J. D. (ed.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, Orlando, pp. 927-931. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73030-3>
- Sum, V., & Chorlian, J. (2014). Training and the Firm's Competitiveness: A Survey of Practitioners. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(2), pp. 11-26. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2320965>
- Tokár-Szadai Á. (2020). A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevétele speciális okainak változása 2001 és 2016 között. *Gradus*, 7(2), pp. 259-269. <https://doi.org/10.47833/2020.2.ECO.002>
- Varga-Toldi K., & Veres Z. (2020). A vezetési tanácsadói szerepek változása: Szakirodalmi kitekintés és empirikus eredmények. *Vezetéstudomány/Management Review*, 51(7-8), pp. 13-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.07-08.02>

Egyéb források

8/2013. (III. 28.) OGY határozat a Nemzeti Fenntartható Fejlődés Keretstratégiáról (2013.) Forrás: <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a13h0018>. OGY Letöltés ideje: 2021. október 16.

Az Európai Parlament és a Tanács 2014/95/EU Irányelve (2018. 10. 22). Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN> Letöltés ideje: 2021. december 18.

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2020/852 rendelete (2020. 06. 18). Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN> Letöltés ideje: 2021. december 18.

A fenntarthatóság felé való átmenet nemzeti koncepciója: Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024 (2013). pp. 14. Forrás: <https://eionet.kormany.hu/akadalymentes/download/1/26/71000/NFFT-HUN-web.pdf> ISBN: 9789630877374. Letöltés ideje: 2021. december 16.

Az MNB Zöld programja (2019.02.11). Forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/az-mnb-zold-programja.pdf> Letöltés ideje: 2021. október 16.

Brundtland Report (1987). Our Common Future; pp. 41. Forrás: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> Letöltés ideje: 2021. október 5.

eGov Kft. (2019. 06. 03.). Forrás: <https://hirlevel.egov.hu/2019/06/03/cselekvési-tervjavaslatot-fogadott-el-a-nemzeti-fenntartható-fejlesztési-tanács-nfft/> Letöltés ideje: 2022. január 10.

European Academies' Science Advisory Council: Towards a sustainable future: transformative change and post-COVID-19 priorities (2020. 10.). Forrás: https://easac.eu/fileadmin/user_upload/EASAC_Perspective_on_Transformative_Change_Web_complete.pdf Letöltés ideje: 2022. január 10.

ENSZ: Sustainable Development Goals (2015). Forrás: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/> Letöltés ideje: 2021. október 16.

Fenntartható finanszírozás és uniós taxonómia: A Bizottság további lépéseket tesz annak érdekében, hogy a forrásokat a fenntartható tevékenységek felé irányítsa (2021. 04. 21.) https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_21_1804 Letöltés ideje: 2022. február 10.

Javaslat Az Európai Parlament és a Tanács Irányelve a 2013/34/EU irányelvnek, a 2004/109/EK irányelvnek, a 2006/43/EK irányelvnek és az 537/2014/EU rendeletnek a fenntarthatósággal kapcsolatos vállalati beszámolás tekintetében történő módosításáról. Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189> Letöltés ideje: 2021. december 18.

KSH, Fenntartható fejlődési célok, (2020). Forrás: <https://www.ksh.hu/sdg>. Letöltés ideje: 2022. február 5.

Közbeszerzési Hatóság: Környezetvédelmi Közbeszerzési Etikai Kódex (2021.09.01.). Forrás: https://www.kozbeszerzes.hu/media/documents/kornyezetvedelmi_kozbeszerzesi_etikai_kodex.pdf Letöltés ideje: 2021. október 16.

Leiszen, M., & Balogh, R., & Sasvári, N. (2015). A fenntartható fejlődési célok – A tervektől a megvalósításig. Forrás: https://mtvsz.hu/dynamic/a2030_hand_mtvshatter.pdf Letöltés ideje: 2021. október 16.

Magyarország Alaptörvénye (2011.). Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv> Letöltés ideje: 2022. január 10.

Magyar Nemzeti Bank: Fenntarthatósági jelentés (2021). Forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/fenntarthatosagi-jelentes-2021-hun-0518.pdf> Letöltés ideje: 2021. október 16.

Magyar Nemzeti Bank: Zöld Kötvény kibocsátási útmutató (2022. 01. 20.). Forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-zold-kotveny-utmutato.pdf> Letöltés ideje: 2022. január 29.

Malačič, N., & Malačič, I. (2016). Key Factors for Successful Financial and Business Restructuring with a General Corporate Restructuring Model and Slovenian Companies Cases Studies. 59 p. <http://www.ier.si/files/Occasional%20paper-09.pdf> Letöltés ideje: 2022. január 13.

NFFT (2019.05.30). Cselekvési terv javaslat a természeti örökségünk védelméről és a természeti erőforrások fenntartható használatáról. Forrás: https://www.parlament.hu/documents/1238941/1240162/nfft_allasfoglalas_termeszeti_vegleges_20190530_HONLAPRA.pdf/741aaa4b-16b1-ac81-fc8b-a0cf1ea442fa Letöltés ideje: 2022. január 10.

Portfolio (2021). A fenntarthatóság gyökeresen átalakítja a vállalatirányítást (2021. 11. 25.) Forrás: <https://www.portfolio.hu/premium/20211125/a-fenntarthatosag-gyokeresen-atalakitja-a-vallalati-ranyitast-512276> Letöltés ideje: 2022.február 10.

The Sustainable Development Goals Report (2021). Forrás: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021.pdf> Letöltés ideje: 2021. december 18.

„Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development”. Sustainable Development Knowledge Platform. Forrás: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingour-world>. Letöltés ideje: 2021. december 16.

Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (2016). Kompetenciák és Szolgáltatások. Forrás: <https://valsagmenedzser.hu/rolunk/kompetenciak-es-szolgaltatasok/> Letöltés ideje: 2021. február 11.

SZLAMKA ERZSÉBET

ÚJ TRENDEK A TANÚSÍTÁSBAN: A MIKROTANÚSÍTVÁNYOK

Egy, az oktatási és képzési rendszeren belül tapasztalható trendet jár körbe a cikk szerzője: a mikrotanúsítványok elterjedését. Az írás a fogalmak tisztázása után kitér a jelenség okaira, kifejti a mikrotanúsítványok céljait, lehetséges előnyeit és hátrányait, valamint a különböző célcsoportok (tanulók, munkáltatók, szolgáltatók) szempontjait és a szakpolitikai megfontolásokat, sinergiákat tekintti át. Végül a Tanács Ajánlásából következő feladatokra világít rá, egy fajta roadmap-et előirányozva.

Bevezetés

A magasan képzett munkaerőt igénylő munkák 25%-kal emelkedtek az OECD országokban az elmúlt két évtizedben, és a dolgozók tovább maradnak a munkaerőpiacon; emiatt alapvető fontosságú az átképzés (reskilling) és a készségfejlesztés (upskilling). A munkaerőpiacon tapasztalható másik jelentős változás, hogy a korábbiakhoz képest fragmentáltabb az egyén karrierútja, egyre nagyobb arányú az atipikus foglalkoztatás. Ezt a trendet követi az oktatásban és képzésben a mikroképzések elterjedése: ezek ugyanis rövidebb idő alatt, könnyebben elvégezhetőek és a pillanatnyi igényekre fókuszáltabbak, így a felnőtt lakosság motiválhatóbb a tanulásban való részvétellel. Ugyanakkor az ezek során szerzett tanulási eredményeket nem rögzítik megfelelően, az értük adható kreditek nem akumulálódnak, pedig ez fontos lenne a képzésben részt vevő személy, a munkáltató és a gazdaság szempontjából egyaránt.

A képesítések „mikro” és digitális verzióinak elterjedése már nemcsak a hivatalos oktatásirányításon múlik: mint az OECD egyik kiadványa rávilágít (2021), nagyobb cégek és az oktatási intézmények már állami közvetítés nélkül is hoznak létre mikroképzéseket: a felsőoktatási intézményeknek egyfelől reklámozni és plusz bevételi forrást jelenthetnek, másfelől beszámíthatják a későbbi tanulmányokba a mikrotanúsítványokat, míg a munkáltatók a betöltetlen állásaikra fókuszálva hirdetnek meg célzott képzéseket (lásd Google Certificate), de vannak olyan esetek is, amikor a nagyobb techcégek a munkáltatókkal és kormányokkal együttműködve hirdettek meg képzéseket, kihagyva a hagyományos oktatási ágazatot (pl. Amazon Web Services).

Kiemelten fontos a versenyképesség fenntartásához a mikrotanúsítványok hasznosságának Magyarországon történő vizsgálata és bevezetésük mérlegelése. Ennek elősegítése céljából készült ez a tanulmány, amely a Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) és a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) által közösen szervezett, „Szak- és felnőttképzési trendek 2022” című konferencián elhangzott előadás bővebb kifejtése.

Alapvető fogalmak

A **tanúsítvány** (képesítés, diploma stb.) egy adott személyre vonatkozó, állításokat tartalmazó, dokumentált nyilatkozat, amelyet egy oktatási szervezet ad ki egy tanulási folyamat befejezése

Szlamka Erzsébet senior szakértő, Digitális Jólét Nonprofit Kft.

E tanulmány nem készült volna el, ha nem a Digitális Jólét Nonprofit Kft. keretein belül működő, Digitális Szakképzési és Felnőttképzési Módszertani Központ hozzáértő, elhivatott és segítőkész kollégáival vagyok körülvéve. Köszönöm nekik a támogatást és az értékes szakmai észrevételeket. (Sz. E.)

DOI: <https://doi.org/10.58269/UMSZ.2023.1.5>

után. A tanúsítvány formailag, technikailag lehet papír alapú vagy digitálisan kiadott, szakmailag diploma, bizonyítvány, oklevél, jelvény, licenc, engedély, iparági bizonyítvány stb. Ezen belül a **mikrotanúsítványok** olyan dokumentált nyilatkozatokként határozhatók meg, amelyek elismerik az adott személy tanulási eredményeit, amelyek kis mennyiségű tanulással kapcsolatosak, és amelyeket a felhasználó számára láthatóvá tesznek egy (digitális vagy nyomtatott formátumú) tanúsítványban, jelvényben vagy igazolásban. Ezek összegyűjthetők egy nagyobb tanúsítvány megszerzése céljából, amely lehetővé teszi az egyének számára, hogy az idők során több intézményből, ágazatból vagy határokon átnyúlóan, valamint online, e-tanulási programokon keresztül is tanulási eredményeket gyűjtsenek.

Digitális jelvényeket (badge) akkor használnak, ha egy eredmény elérése nem vesz túl sok időt igénybe (pl. egy 2 órás online tanfolyam); az eredmény értékelése informális (formatív, mint egy nem osztályozott kvíz); a kedvezményezettek számos hasonló típusú eredményt, például egy hosszabb kurzuson belüli modulkészletet, vagy egyetemi diplomát teljesítenek. Ezzel szemben digitális tanúsítványokat akkor használnak, ha egy eredmény elérése hosszú időt vesz igénybe (pl. egy 40 óránál tovább tartó tanfolyam); az eredmény értékelése formális (szummatív, felügyelt és értékelt vizsgával) és / vagy a munkáltatók valószínűleg megtekintik majd az eredményt (pl. egy készség szakmai tanúsítása).

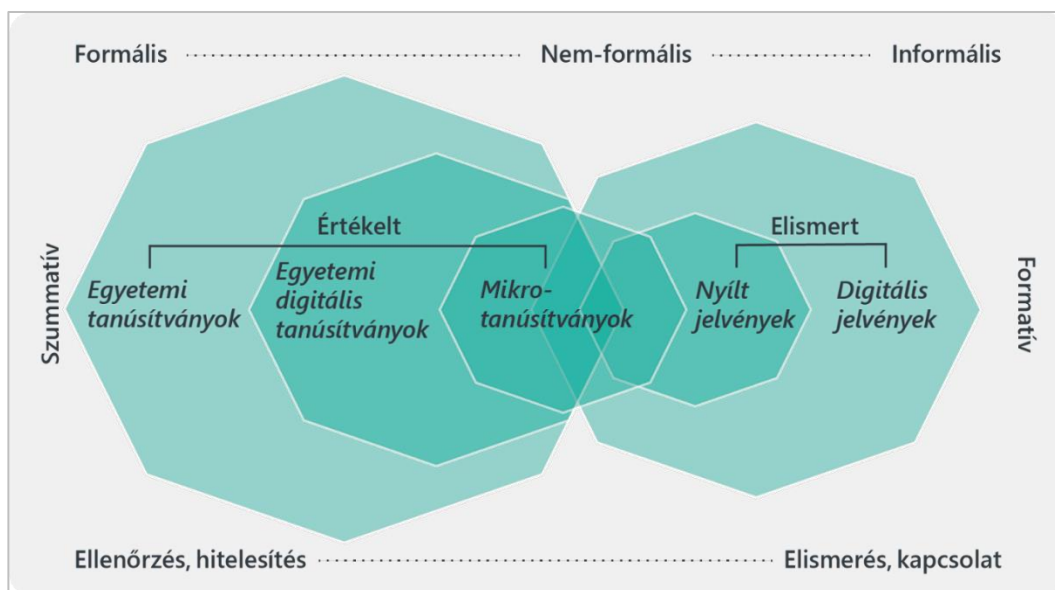
Az Europass digitális tanúsítvány (digital credential): egy vagy több tanulási eredményt ír le. Leírhatja a tevékenységeket (pl. milyen órákon vett részt), értékeléseket (pl. projektek, portfóliók), eredményeket (pl. fejlesztett készségek), szakmai jogosultságokat (pl. orvosi regisztráció) és képesítéseket. A tanúsítványok tulajdonosa dönti el, kivel szeretné megosztani a róla szóló információkat (CV, motivációs levél, képesítések, tanúsítványok), és az érdeklődők szubjektív véleménye, tapasztalata is számít egy-egy tanúsítvány megítélésakor.

A „képzési útleve” (Learning passport): hivatalos dokumentum, amely az egyén összes tanulási eredményét, tanúsítványát tartalmazza. Ilyen funkciót lehet adni az Egyéni Tanulási Számlának is, amennyiben nemcsak az eredeti finanszírozási funkciót szánják neki, hanem a támogatásból megszerzett tanúsítványokat is ezen belül rögzítik.

A fenti fogalommagyarázatok nem általánosan elfogadottak: azért adta ki az Európai Unió Tanácsa a mikrotanúsítványokról szóló ajánlását, hogy valamiféle közös megegyezés szülessen arról, mit értünk mikrotanúsítvány alatt, és hogyan fognak ezek beépülni a képesítési rendszerbe. Ehhez pedig – az általános definíciók után – a fenti fogalmak: jelvény, mikrotanúsítvány, digitális (mikro)tanúsítvány stb. egymáshoz való viszonyát is látnunk kell.

Az elismerés spektruma szerint az 1. ábrán szereplő halmazokat érdemes elkülöníteni: a digitális és nyílt jelvények lehetnek ugyan elismertek, de ha már formális értékelés is történik, akkor inkább (mikro)tanúsítványról beszélünk. Amennyiben az ellenőrzés, értékelés és a tanulás módja a formális út felé tolódik el, akkor már a hagyományos tanúsítási formák jellemzők.

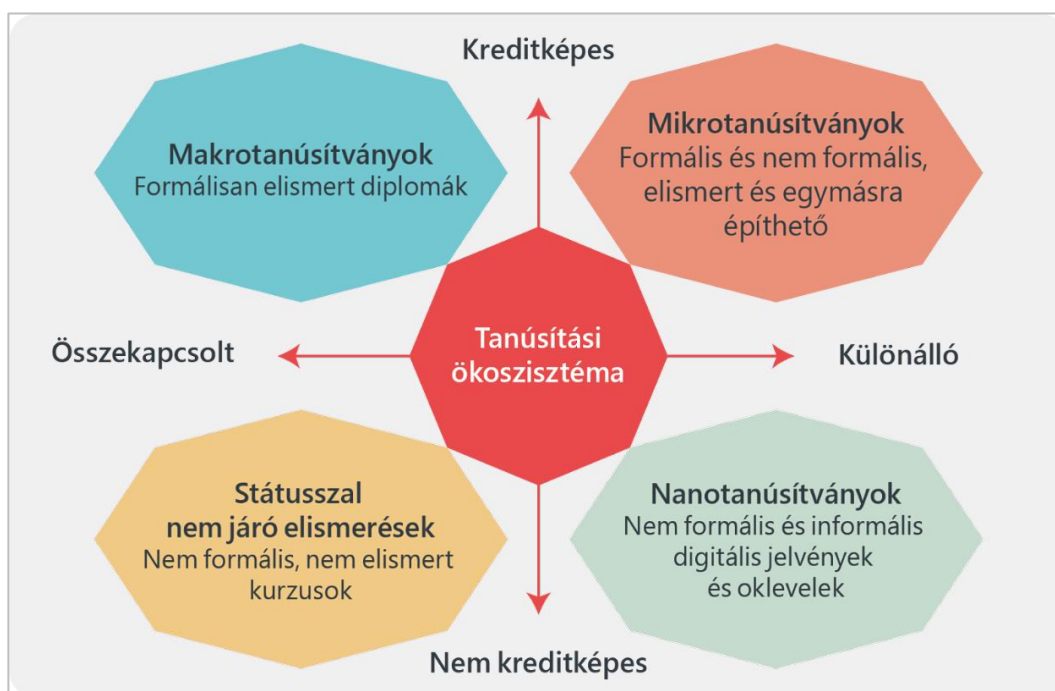
1. ÁBRA: A TANÚSÍTVÁNYOK KATEGORIZÁLÁSA AZ ELISMERÉS SPEKTRUMA SZERINT



Forrás: Preasant (2022)

Korábban inkább képesítési ökoszisztémáról beszélt a szakirodalom: a képesítési rendszeren belül és az azon kívül megtalálható képesítéseket próbálták kategorizálni, különféle szintjelölőkkel ellátni. Mostanában azonban úgy tűnik, a tanúsítás került a középpontba: bárki ingyen elvégezhet egy-egy kurzust különféle online MOOC szolgáltatóknál, azonban, ha tanúsítani szeretné megszerzett tudását, kompetenciáját, készségeit, akkor már fizetnie kell. A sok tanúsítvány között nehéz eligazodni, és egyre elterjedtebb a tanúsítási ökoszisztéma kifejezés; ebben az erőterben elsősorban a kreditképeség és összekapcsolhatóság alapján kategorizálja a tanúsítványokat (lásd 2. ábra).

2. ÁBRA: A TANÚSÍTÁSI ÖKOSZISZTÉMA



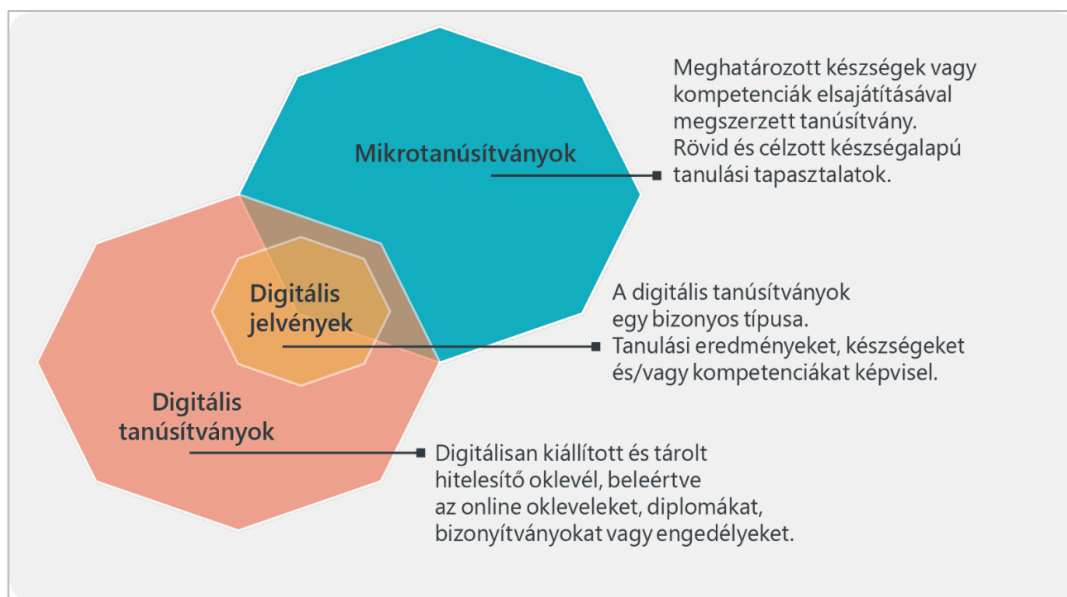
(Forrás: Brown et al. 2020)

Ahogy a 2. ábra is mutatja, a mikrotanúsítványok nem felváltják, hanem kiegészítik a hagyományos, formális képesítéseket – ezt egyébként munkáltatókkal készített interjújuk is bizonyítja (Kato et al. 2020, 29. p.). A felsőoktatási és szakképző intézmények, magánszolgáltatók, állami és nonprofit szervezetek, kormányhivatalok és nemzetközi szervezetek már több ezer mikrotanúsítványt kínálnak; a közös európai megközelítés célja e mikrotanúsítványok minőségének, átláthatóságának és használatának javítása.

A tanúsítvány vízszintes tengely szerinti bal oldali elhelyezkedése mutatja az oktatási szolgáltatások összegyűjtött vagy felhalmozott egységeit: itt a diplomák, képesítések találhatók. A jobb oldalon a „nem köteget”, különálló oktatási szolgáltatások eredményei láthatók, lebontva az egyes alkotóelemekre. Az ábra függőleges tengely szerinti felső részén a kreditpontot érő tanúsítványok vannak: a kurzus vagy tanfolyam egységstandardhoz való hozzájárulása mérhető. Az alsó negyedekben olyan tanúsítványok kaptak helyet, amelyek nem érnek kreditpontot, vagyis a teljesítéskor ezek a kreditpontok nem alkalmazhatók egy nagyobb akkreditált képesítés vagy diploma megszerzéséhez.

A hazai szakirodalomban sokszor a digitális mikrotanúsítvány kifejezés szerepel, azonban érdemes külön kezelni a digitális és a mikrotanúsítványokat (lásd 3. ábra). Digitalizálni mindegyik tanúsítványt, képesítést lehet, a nyelvvizsgától az érettségi bizonyítványon át a diplomáig, éppen ezért ezek körét nem érdemes bármelyik szektorra, iskolarendszerre vagy egyéb szempontok szerint leszűkíteni. A mikrotanúsítvány alkalmazhatósága, állami szabályozása meglátásunk szerint már szakpolitikai megfontolás alapján dől el.

3. ÁBRA: A DIGITÁLIS ÉS A MIKROTANÚSÍTVÁNYOK EGYMÁSHOZ VALÓ VISZONYA



Forrás: <https://www.algonquincollege.com/microcredentials>, utolsó elérés: 2022. november 2.

A mikrotanúsítványok jelensége egyáltalán nem újkeletű: mint Brown bemutatja (2021), a digitális jelvény és az alternatív tanúsítvány kifejezésekre már 2004 előtt is rákerestek a Google segítségével, a Nanodegree 2006 körül jelent meg először, majd 2014-ben lett igazán népszerű, maga a mikrotanúsítvány 2013-15 között terjedt el a keresőmotor adatai szerint.

1. TÁBLÁZAT: A MIKROTANÚSÍTVÁNYOK ÉS HASONLÓ ÉRTELMŰ SZAVAK MEGJELENÉSE

Kifejezés	Első keresés	Top keresési helyszínek	Legutóbbi vonatkozó lekérdezések
Microcredentials (mikrotanúsítvány)	2013	Ausztrália, Malajzia, Kanada, USA, UK	Nincs adat
Micro-credential (mikrotanúsítvány)	2015	USA, Kanada	Nincs adat
Digital Badge (digitális jelvény)	2004 előtt	UK, USA, Ausztrália, India, Kanada	Digital technology, merit badge, Digital technology, Blue badge, What is a digital badge?, IBM digital badge
Short online course	2004 előtt	Dél-Afrika, Ausztrália, Pakisztán, EAE, Fülöp-sz.	Free online courses, Online business courses, UNISA short courses, Interior design course, Open university, Coursera
Nanodegree	2006, de 2014-ben igazán népszerű	Egyiptom, Szingapúr, Szt. Heléna, Nigéria, India	Udacity, Udacity nanodegree, Data nanodegree, Nanodegree android, Nanodegree review
Micromasters	2004 előtt	Szingapúr, EAE, Pakisztán, USA, Ausztrália	Micromasters MIT, EdX, Micromasters EdX, Micromasters program
Alternative credential	2004	USA	Nincs adat
Digital credential	2004 előtt	USA, India	Digital Badge

Forrás: Brown et al. (2021)

A mikrotanúsítványok céljai és előnyei

A Covid19-válságból való kilábaláshoz, valamint a zöld és a digitális átálláshoz az embereknek továbbképzésre vagy átképzésre van szükségük, továbbá meg kell őrizniük és meg kell szerezniük azokat a kompetenciákat, amelyek lehetővé teszik számukra a társadalomban való részvételt és biztosítják személyes, társadalmi és munkaerőpiaci szerepvállalásukat. A rövid tanfolyamok és szakmai gyakorlatok Európa-szerte gyors ütemben fejlődnek állami és magánszereplők széles körének részvétele révén, válaszul arra, hogy rugalmasabb, a tanulókat központba helyező oktatási és képzési formákra van szükség. Gondoljunk csak a MOOC gyűjtőnévvel illetett online kurzusokra, amelyek megjelenése 2010 óta a hozzáférést és az oktatási módszereket és tartalmakat jelentősen megváltoztatta. Megalakulásuk óta egyre kifinomultabb lett a kínálat, és sok felsőoktatási intézmény is kínál rövidebb továbbképzési programokat. A tanulási platformokon szereplő tananyagok sokszor ingyen elérhetők, a résztvevőknek inkább a tanúsítványért kell fizetniük – amennyiben több kurzus mikrotanúsítvánnyá (specializáció, „nanodegree”, „professional certificate”) áll össze, a díj magasabb (erről bővebben lásd Busteed 2020). A járválynak köszönhetően a digitális platformokon nyújtott mikroképzések száma tovább nőtt: 2020 májusa és 2021 májusa között akár 80%-kal is nőtt a kínálat (OECD EPP No. 39). Ezzel párhuzamosan az ilyen

rövid tanulási tapasztalatok eredményeit igazoló tanúsítványok potenciális szerepe és az irántuk való érdeklődés is folyamatosan nő. Ezeket a tanúsítványokat hívják „mikrotanúsítványoknak”. A mikrotanúsítványok lehetővé teszik a készségek és kompetenciák célzott, a gyorsan változó társadalomhoz és munkaerőpiachoz igazodó elsajátítását, ugyanakkor nem helyettesítik a hagyományos képesítéseket.

Az előnyök és esetleges hátrányok vizsgálatához érdemes megvizsgálni a különböző érintett célcsoportok szempontjait.

A mikrotanúsítványok az egyén tanulását és szakmai fejlődését szolgálják; különösen azoknak lehet hasznos, akik: (1) saját tudásukra szeretnének építkezni anélkül, hogy egy teljes felsőfokú képzési programot elvégeznének, (2) tovább vagy át szeretnék képezni magukat, hogy megfeleljenek a munkaerőpiaci igényeknek, illetve elhelyezkedésük után szakmai tudásukat kívánják fejleszteni. A tanulóközpontú megközelítésnek része többek között, hogy a tanulókat a tanulási és karrierútjuk tulajdonosaként és aktív szereplőjeként vonják be, az egész életen át tartó tanulás során ezáltal felelősséggel, választási lehetőségekkel ruházzák fel.

A **tanulók** nem egy homogén csoportot alkotnak (lásd 4. ábra), és fontos, hogy a mikrotanúsítványok bármilyen megközelítése során elismerjük a tanulók sokféleségét. A mikrotanúsítványok számos tanulási útvonalat és kontextust támogathatnak, beleértve a különböző foglalkoztatási státuszokat (stabil, teljes munkaidős, részmunkaidős, szabadúszó stb.), az oktatás és képzés szintjét, a személyes fejlődési igényeket és az egyes csoportok előtt álló kihívásokat, például foglalkoztatottság, életkor, társadalmi és gazdasági háttér, digitális írástudás stb. (SWD 2021).

A tanulók tipikus motivációja függ a személyes helyzettől, valamint olyan kérdésektől, mint a költségek, a munkáltatói pénzügyi támogatás elérhetősége, a szolgáltató minősége, a mikrotanúsítvány munkáltatók általi elismerése, valamint a mikrotanúsítvány ipar által érzékelt minősége. A kutatások azt mutatják, hogy azok, akik nem rendelkeznek a piacon való eligazodáshoz szükséges ismeretekkel vagy kulturális tőkével, valószínűleg olyan képzésbe fektetnek be, amelyet a munkáltatók valójában nem értékelnek (SWD 2021). Másrészt a kiváltságosabb egyének pontosan a munkáltatói igényekhez tudják igazítani a bizonyítványukat, és maximalizálni tudják az előnyöket. Ezt támasztja alá az a kutatás is (Ositelu et al. 2021), amely kiemeli, hogy a mikrotanúsítványok megszerzésében leghatékonyabban részt vevők már rendelkeznek diplomával és jó állással, és lényegében a mikrotanúsítványokat a meglévő oktatási és társadalmi kiváltságaikra halmozzák. Ezen túlmenően a bizonyítékok azt mutatják, hogy a digitális tanulás inkább azokat az egyéneket részesíti előnyben, akik összetett, több műveltséget igénylő készségekkel rendelkeznek, és tapasztalattal rendelkeznek az önszabályozott tanulásban. Néhány, az ipar által vezetett mikrotanúsítványt nyújtó kezdeményezés azonban sikeresen vonzotta a nem hagyományos tanulókat (pl. Google IT Support Professional Certificate).

4. ÁBRA: A MIKROTANÚSÍTVÁNYT SZERZŐ TANULÓK



Forrás: Pichette et al. (2021)

A **munkáltatóknak** kulcsszerepük van a munkaképes korú felnőttek képzettségének növelésében és átképzésében: információkkal szolgálhatnak az új és újonnan felmerülő készségigényekről, és segíthetnek mikrotanúsítványok kialakításában és relevanciájának biztosításában. Segíthetnek a képzési és karrierfejlesztési lehetőségekkel kapcsolatos iránymutatással és információkkal, valamint a nemzeti nyilvántartásban szereplő képzésekkel, a mikrotanúsítványokhoz vezető tanfolyamokkal kapcsolatos döntésekhez való hozzájárulással. Emellett finanszírozást nyújthatnak a munkavállalók számláihoz, és fizetett képzési szabadságot biztosíthatnak (Európai Bizottság, 2021).

A munkáltatók sokszor azért is lépnek be aktívan az alternatív bizonyítványok piacára, mert így növelhetik befolyásukat az oktatásra és a munkaerő-kínálatra, javítva ezzel a munka-termelékenységét. További szempont, hogy a formális képzések esetében a munkáltatók részvétele az oktatásban korlátozottabb – tanácsokat adhatnak a kormányoknak vagy a felsőoktatási intézményeknek, továbbá egyes programokat a felsőoktatási intézményekkel együttműködve fejleszthetnek ki. Az alternatív képzések esetében azonban szabadabban választhatják meg a tanulási módszereket és eredményeket, és az egyéneket az általuk kívánt módon képezhetik (Kato et al. 2021).

Annak ellenére, hogy a munkáltatóknak kulcsszerepük van a felnőttek képzésében, továbbá igyekeznek befolyásolni az oktatási piac kínálatát, a rendelkezésre álló szakirodalom szerint a mikrotanúsítványokkal kapcsolatos tudatosság és tapasztalat alacsony a munkáltatók körében (Brown et al. 2021). Bár a mikrotanúsítványok munkáltatók általi elismertsége várhatóan gyorsan nőni fog, a tudatosság hiánya azt is jelenti, hogy a mikrotanúsítványokat még nem használják ki teljes mértékben a munkáltatók a munkahelyi tanulás támogatásának eszközeként, nem látják az ebben rejlő lehetőségeket (SWD 2021). Nem véletlen tehát, hogy több, a mikrotanúsítványokkal kapcsolatos állásfoglalás szerint (pl. Joint ETUC-ETUCE Position, 2020) a munkáltatók tudatosságát növelni kell, és konzultálni kell a szakmai testületekkel.

A mikrotanúsítványokat természetesen nem csak toborzási célokra veszik figyelembe a munkáltatók; ezek kulcsfontosságú eszközei lehetnek a munkaerő-fejlesztésnek és az egész életen át tartó tanulás ösztönzésének. A munkáltatók elkötelezettsége az egész életen át tartó tanulás iránt azonban nagyban függ a vállalat nagyságától (lásd OECD (2021) Skills Outlook Report). A munkáltatók

szempontjából négy olyan korlátot lehet azonosítani, amelyek jelenleg korlátozzák e bizonyítványok gazdasági hatását: az új bizonyítványok ismeretlensége, zavaros jelzései (képességeinek jobb, érthetőbb jelzése lehetővé teszi a munkáltatók számára, hogy megbízhatóbban állapítsák meg a jelöltek által birtokolt készségek minőségét), a szabványosított érvényesítési eljárások hiánya és e tanúsítványok változó, relatív minősége (Kato et al 2021).

A **képzők** legalább annyira nem alkotnak homogén csoportot, mint a tanulók; a mikrotanúsítványok szolgáltatói és átadási módjai ugyanis folyamatosan szaporodnak, és számos szervezet kínálhatja őket, amelyek közül nem mindegyik hagyományos képzési és oktatási szolgáltató. A mikrotanúsítványt nyújtó szolgáltatók közé tartoznak az iskolák, a felsőoktatási intézmények, a szakoktatási és szakképzési szolgáltatók és a magán oktatási és képzési szolgáltatók. A szolgáltatók közé tartoznak továbbá a speciális tanulási platformok, az egyes szakmákra és foglalkozásokra összpontosító együttműködési kezdeményezések, valamint az egyre növekvő számú vállalat és szakmai szövetség, amelyek saját kompetenciaalapú kínálatot alakítanak ki. Végül pedig az állami és nonprofit szervezetek, például jótékonyági szervezetek, kormányhivatalok és nemzetközi szervezetek is kínálhatnak a küldetésükhöz kapcsolódó mikrotanúsítványokat (Az Európai Unió Tanácsa, 2021).

2. TÁBLÁZAT: A MIKROTANÚSÍTVÁNYOK ELŐNYEI CÉLCSOPORTONKÉNT

Tanuló/munkavállaló	Munkavállaló/vállalat	Képző/egyetem
Új lehetőségek az át- és továbbképzésre	Új CPD (szakmai továbbképzés) opció	Új üzleti modell
Kreditpontokat adó továbbképzés	Segítség a munkaerő-felvételezhez	Terjeszkedés
Továbbképzési lehetőségek	A készségek terén levő hiányosságok kezelése	Nagyobb együttműködés az iparral
Alacsonyabb tanulmányi költségek	Jobban megfelel a szakmai tanulás céljának	Innováció a digitális és online tanulásban
Rugalmasabb tanulás	Az egyetemekkel való együttműködés fokozása	A tananyagtervezés minőségének javítása
Fokozott személyre szabottság	A munkavállalók megtartásának elősegítése	Marketingeszköz az új hallgatók számára
Naprakészebb tartalom		
Bizonyítási lehetőség		
Részletes kompetenciák		

Forrás: Brown (2021)

A különböző célcsoportok számára kínált előnyök számbavétele után szót kell ejtenünk lehetséges hátrányairól és veszélyeiről, a Tanácsi Ajánlás hazai implementációjának buktatóiról is:

- Egyelőre még nincsenek szabályozva, a túlkínálat elértéktelenedéshez vezethet.
- A tanulók összezavarodnak a bőség zavarában és a rendszer összetettsége miatt.
- Az átláthatóság hiánya; nem egyértelmű, hogy ki felügyeli a képzések minőségét.
- Nem egyértelmű a szakmai előmenetelben való szerepét illetően.

- Szabályozás hiányában nem tud kreditet nyújtani ahhoz, hogy rész- vagy egész képe-
sítést adjon.
- Az olyan alternatív tanúsítványok, amelyek nem kísérlik meg a készségek vagy ismeretek
értékesítését, csak szerény gazdasági hatással járhatnak, mivel a munkáltatók
nem tudnak megbízható vagy összehasonlítható információk alapján ezekre a tanúsít-
ványokra támaszkodni. Valószínűleg ez a helyzet a tanulási tapasztalat megszerzésé-
nek eredményeképpen kiadott oklevelek esetében (azaz jelenlét és/vagy feladatok
alapján). Ebből az is következik, hogy az előzetesen szerzett tudás beszámításának
rendszerét előbb-utóbb ki kell dolgozni Magyarországon is.
- Amíg a mikrotanúsítványok a felsőoktatásban, térítés ellenében, és főleg angol nyelvű
MOOC formájában érhetők el, alapvetően a képzetesebb, idegen nyelvet beszélő réteg
fog részesülni az előnyeiből. Fontos, hogy a mikrotanúsítvány-rendszer kialakítása ne
a felsőoktatás „belügye” legyen, hanem – az Egyéni Tanulási Számlával karöltve – fon-
tos eszközévé váljon a felnőttképzésben résztvevők arányának javításának, valamint
az alacsonyán képzett felnőttek továbbképzésének.
- Ahol eddig elterjedt a mikrotanúsítvány-rendszer, ott általában már (el)ismert képe-
sítési keretrendszer is van, amelynek alapján a végfelhasználók is jobban érthetik a
mikrotanúsítványok képesítési rendszerben elfoglalt helyét. A Magyar Képesítési Ke-
retrendszer beágyazottságának hiánya gyengeség az implementáció során.

Szakpolitikai háttér

Az egyének számára annak lehetővé tétele, hogy egész életükben és karrierjük során részt vehes-
senek a tanulásban, a szakpolitikák újragondolását is szükségessé teszi. A 2020. évi készségfej-
lesztési programban foglaltaknak megfelelően az olyan innovatív eszközök, mint a mikrotanúsít-
ványok, megkönnyíthetik a rugalmas tanulási útvonalakat, és támogatják a munkavállalókat a
munkahelyükön vagy a szakmai átállás során. A szociális partnerek közötti kollektív szerződések-
ben a képzésre helyezett nagyobb hangsúly javíthatja a minőségi munkahelyi képzési lehetősé-
gekhez való hozzáférést, többek között a tanulók számára biztosított gyakorlati képzések eseté-
ben is.

*A Tanács ajánlása (2020. november 24.) a fenntartható versenyképességet, a társadalmi méltányos-
ságot és a rezilienciát célzó szakképzésről című dokumentum 29. pontja javasolja a mikrotanúsít-
ványok elgondolásának és többek között a szakképzésben való alkalmazásának a feltérképezését
a tagállamok és az érdekelt felek bevonásával, például az EKKR Tanácsadó Testületének kereté-
ben, az Európai Készségfejlesztési Programmal összhangban.*

*Az Európai Oktatási Térség, Európai Készségfejlesztési Program három intézkedését érdemes a
mikrotanúsítványok kapcsán megemlíteni.*

9. intézkedés: Az egyéni tanulási számlákkal kapcsolatos kezdeményezés (2022. június
16-án megjelent a Tanácsi Ajánlás az Egyéni Tanulási Számla nemzeti szintű bevezetésé-
ről.)

10. intézkedés: A mikrotanúsítványokra vonatkozó európai megközelítés („elő fogja segí-
teni a tanulási lehetőségek bővítését, valamint megerősíti a felsőoktatási és szakképzési
intézmények szerepét az egész életen át tartó tanulásban”) 2022. június 16-án megjelent
a Tanácsi Ajánlás a mikrotanúsítványok nemzeti szintű bevezetéséről.

11. intézkedés: új Europass platform kialakítása. Az Európai Bizottság támogatja a bizo-
nyítványok, például a képesítések és más tanulási eredmények elismerésének

hatékonyságát és biztonságát Európa-szerte, ezért elkezdte fejleszteni az Europass Digital Credentials Infrastructure-t (EDCI). Ez egyrészt a dokumentumok digitalizálását, másrészt a digitális dokumentumok, valamint a készségekre és képesítésekre vonatkozó információk hitelesítési szolgáltatásainak fejlesztését jelenti.

A fenti eszközöket a felnőttképzésben résztvevők arányának növelésére is lehet (és kell) használni, ezért érdemes ezeket egy rendszerben kezelni: a mikrotanúsítványok pilóta és implementálása során érdemes már az Egyéni Tanulási Számla megtervezésére is gondolni, és a minőségbiztosított mikrotanúsítványok listájára támaszkodni. Az Egyéni Tanulási Számláról és a mikrotanúsítvány-rendszer bevezetéséről szóló Tanácsi Ajánlások egyaránt konkrét eszközöket kínálnak, amelyek megkönnyítik az egyének számára a tanulásba való belépésüket, és segítik őket a karrierjükben való előrelépésben. Gyakorlati szinten a tagállamok felvehetik az egyéni tanulási számlából finanszírozható elismert lehetőségek jegyzékébe a mikrotanúsítványokhoz vezető képzeteket (Európai Bizottság, 2021).

Mérlegelni kell továbbá a tanúsítványok digitalizálási lehetőségét az Europass platformmal kompatibilis módon. (Az Europass egy olyan eszköz- és szolgáltatásrendszer, amely segíti az embereket karrierjük és az egész életen át tartó tanulás kezelésében.) Az Europass keretrendszer elemei a mikrotanúsítványokra vonatkozó uniós megközelítés részeként használhatók:

- az Europass egyéni felhasználói a mikrohitelesítő okirataikra vonatkozó információkat biztonságos módon tárolhatják és oszthatják meg Europass-profiljukban;
- a szolgáltatók digitális, hiteles és hamisításbiztos mikrohitelesítéseket állíthatnak ki az európai digitális tanulói hitelesítő okiratok segítségével (amelyeket az Europasson keresztül hoztak létre); és, a mikrobizonyítványokra vonatkozó információkat az Europass „tanfolyamok keresése” részében lehet közzétenni (Európai Bizottság, 2021).

A rendszerben való gondolkodás jegyében szükséges megvizsgálni az egyéb szakpolitikai eszközökkel való lehetséges szinergiákat is: a mikrotanúsítványok képesítési keretrendszerek (tanulási eredményekben kifejezett közös viszonyítási keretrendszer) szintjeire történő besorolását, a mikrotanúsítványok tanulási eredményeinek ESCO-val (készségek, kompetenciák, képesítések és foglalkozások európai osztályozása) kompatibilis meghatározását, továbbá a kreditrendszerek használhatóságát.

Az Európai Bizottság munkadefiníciója a mikrotanúsítványokról a következő: a mikrotanúsítvány a rövid ideig tartó tanulási tapasztalatok során szerzett tanulási eredmények igazolására szolgál. Ezeket a tanulási eredményeket átlátható szabványok alapján értékelték. Az igazolást egy közokirat tartalmazza, amelyben szerepel a jogosult neve, az elért tanulási eredmények, az értékelési módszer, az igazoló szerv és adott esetben a képesítési keretrendszer szintje és a megszerzett kreditek. A mikrotanúsítványok a tanuló tulajdonában vannak, megoszthatók, hordozhatók és nagyobb tanúsítványokká vagy képesítésekké vonhatók össze. A mikrotanúsítványokat elfogadott szabványok szerint végzett minőségbiztosítás támasztja alá.

A mikrotanúsítványok értéke a minőségre és az átláthatóságra vonatkozó szabványok hiánya miatt nem mindig egyértelmű, ezért a mikrotanúsítvány-rendszer kialakításáról szóló Tanácsi Ajánlás célja egy közös fogalommeghatározás, valamint európai szabványok kidolgozása a minőségre, az átláthatóságra, a határokon átnyúló összehasonlíthatóságra, az elismerésre és a hordozhatóságra vonatkozóan minden igazoló szerv számára, lehetőség szerint a meglévő eszközökre építve. A rugalmasabb és modulárisabb tanulási pályák, valamint a mikrotanúsítványok szélesebb körű elterjedése társadalmi, gazdasági és pedagógiai innovációt szolgál a legtöbb területen (foglalkoztathatóság, személyes fejlődés, tevékeny időskor a digitális korban stb.). Ez befogadóbbá fogja tenni az oktatási rendszereket, valamint gördülékenyebbé a munkaerőpiaci átmenetet.

A Tanácsi Ajánlás célja, hogy a mikrotanúsítványok intézményeken, vállalkozásokon, ágazatokon és határokon átívelően működjenek. E célból a tagállamoknak meg kell állapodniuk a következőkről:

- a mikrotanúsítványok egyértelmű meghatározása, leírásukra szolgáló állandó elemek. Ezen elemek közé tartoznak: a tanulási eredmények, a tanulási eredmények eléréséhez szükséges feltételezett munkaterhelés és a felmérés típusa.
- Iránymutatás a mikrotanúsítványok ökoszisztémájának kidolgozásához, kialakításuk és kibocsátásuk alapelvei, például a munkáltatók és a munkavállalók képviselői által kidolgozott és elfogadott mikrotanúsítványok kidolgozásának előmozdítása, valamint minőségbiztosítási mechanizmusok alkalmazása és fejlesztése révén.

A mikrotanúsítvány-rendszer kialakítására vonatkozó Tanácsi Ajánlást a tagállamok és a mikrotanúsítványok bármely szolgáltatója végrehajthatja. Ide tartoznak az oktatási és képzési intézmények, például a felsőoktatási intézmények és a szakoktatási és szakképzési szervezetek, valamint a szociális partnerek, a munkáltatók és az ipar, a civil társadalmi szervezetek és a nemzeti hatóságok. Együtt fognak dolgozni a formális, nem formális és informális tanuláshoz szükséges mikrotanúsítványok megtervezésén, kiosztásán és kiadásán.

A mikrotanúsítvány-rendszer bevezetéséről szóló Tanácsi Ajánlásban foglaltak a magyar törekvésekkel is összhangban vannak: Magyarország Digitális Exportfejlesztési Stratégiája, Digitális Oktatási Stratégiája, valamint a Digitális Munkaerő Program célkitűzéseinek elérését is támogathatja a mikrotanúsítvány-rendszer, amennyiben – többek között – az IKT szakember képzés mennyiségét és minőségét is növelheti, az IKT munkaerőhiányt kihasználva új, piaci alapú, a piac igényeire gyorsabban reagáló képzésformák jöhetnek létre, de az általánosan, a munkaerő tovább- és átképzésére vonatkozó célok elérését is segíti.

A Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája 2020-2030 című dokumentum célkitűzése 2030-ra, hogy 2 millió állampolgár aktívan vegyen részt saját adatainak gondozásában és felhasználásában adattárca segítségével, továbbá 2,5 millió állampolgár részesüljön MI-támogatott oktatásban - mindkét célkitűzés összhangban van nemcsak a mikrotanúsítvány-rendszer, hanem az Egyéni Tanulási Számla bevezetésével is.

A DIMOP Plusz 4.1 (2021-27) feljogosító feltételei között szerepel az oktatási és képzési rendszerek színvonalának, befogadókészségének, eredményességének és munkaerőpiaci relevanciájának javítása, többek között a nem formális és az informális tanulás érvényesítése révén, pl. pályakövetési mechanizmusok, valamint minőségi és hatékony iránymutatás által, a legkülönbözőbb életkorú tanulók számára. További releváns kritériumok:

3. Intézkedések a minőségi, megfizethető, releváns, szegregációtól mentes és inkluzív oktatáshoz és képzéshez való egyenlő hozzáférés, ilyen oktatásban és képzésben való részvétel és annak elvégzése, valamint a kulcskompetenciák megszerzése érdekében minden szinten, ideértve a felsőoktatást is.
6. Az alacsony képzettségű/végzettségű felnőttekre és a hátrányos társadalmi/gazdasági háttérű személyekre irányuló intézkedések és kompetenciafejlesztési pályák.
8. A tanulók és a személyzet mobilitását és az oktatási és képzésszolgáltatók transznacionális együttműködését előmozdító intézkedések, többek között a tanulási eredmények és képesítések elismerése révén.

Összefoglalva elmondható, hogy a mikrotanúsítvány- és az Egyéni Tanulási Számla-rendszer bevezetése egyaránt támogatja hazánk rövid-, közép- és hosszútávú céljait.

Szakmai javaslat a megvalósítás lépéseire

A mikrotanúsítványok szakpolitikai hátterének, előnyeinek és hátrányainak, célcsoportjainak megvizsgálása és bemutatása után jelen fejezet egy szakmai javaslatot tesz a megvalósításra, vagyis a mikrotanúsítványok rendszerének kidolgozására. Fontos hangsúlyozni, hogy ez még csak egy szakmai javaslat, amelyről döntés nem született.

A mikrotanúsítvány-rendszer kidolgozásához az alábbi roadmap-et látom célszerűnek.

I. Konzultáció és érzékenyítés

- a) A munkáltatói szervezetek és szakmai testületek bevonása a mikrotanúsítványok kialakításába (a lehető legkorábbi szakaszban).
- b) A mikrotanúsítványok összekapcsolása a munkáltatók által ténylegesen keresett (vagy hamarosan keresett) készségekkel és kompetenciákkal.
- c) Nemzeti szintű konzultáció – minisztériumok, kamarák, Ágazati Készségtanácsok, felsőoktatási intézmények, Felnőttképzők Szövetsége (FVSZ) stb. együttműködésével – a képzések és a mikrotanúsítványok egymáshoz való viszonyáról, a hordozhatóságáról, minőségi szempontjairól. Itt kell megjegyezni, hogy mikrotanúsítványt kiadhat a bármelyik MOOC szolgáltató, felnőttképző, felsőoktatási vagy szakképző intézmény, csak az a kérdés, hogy az állam mennyire szeretné kiterjeszteni ezek körét (pl. az engedéllyel nem rendelkező képzők kiadhatnak-e mikrotanúsítványt). Az is kérdés, hogy a munkáltatókkal szeretnék-e elismertetni a mikrotanúsítványokat (bizonyítva a munkaerőpiaci relevanciát). Lehet egy nagyobb halmaz a mikrotanúsítványok köre, majd egy kisebb halmaz az Egyéni Tanulási Számlára is felkerülő mikrotanúsítványok listája, mert ez utóbbiban már fontos szerepet játszik a munkaerőpiaci relevancia. Elengedhetetlen a szektorokon átívelő megközelítés: nem szabad a mikrotanúsítványokra vonatkozó kezdeményezésnek csak a felsőoktatásból, vagy csak a felnőttképzésből kiindulnia: a szak- és felnőttképzést, valamint a felsőoktatást, sőt a köznevelést is bevonva szükséges a közös koncepció megalkotása.
- d) Nemzeti szintű megbeszélés a mikrotanúsítványok legfontosabb céljairól és jellemzőiről, minőségi szempontjairól; stakeholder-analízis. Az Európai Bizottság kérdőívének eredményei szolgálhatnak kiindulópontként; eszerint a magas színvonalú mikrotanúsítványok legfontosabb szempontjai lehetnek (SWD 2021):
 - A nemzeti hatóságok elismerik
 - Az oktatási és képzési szervezetek elismerik
 - A munkáltatók elfogadják
 - Elérhetőek a tanuló anyanyelvén
 - Elérhetőek egy széles körben beszélt nyelven
 - Megszerzésük nem drága
 - Tartalmuk elismert oktatási és képzési szolgáltatóktól származik
 - Tartalmuk munkáltatókkal, vállalkozói szövetségekkel vagy kereskedelmi kamarákkal együttműködésben került kidolgozásra
 - Tartalmuk a munkaerőpiaci igényekhez kapcsolódik
 - Elérhetőek online oktatási platformokon
 - Olyan készségeket és kompetenciákat kínálnak, amelyek közvetlenül hasznosíthatók jelenlegi vagy jövőbeni munkahelyeken
 - Olyan készségeket és kompetenciákat kínálnak, amelyek hasznosak a továbbtanulás szempontjából

- Segítenek az országok közötti szabad mozgásban
- Részleges vagy teljes szakképesítések építőkövei lehetnek
- Megszerezhetők a készségek validálása révén
- Minőségbiztosításuk átlátható minőségi szabványokon alapul

II. Tervezés

- e) Meg kell határozni, hol valósulhat meg a pilot, pl. a közigazgatás, tanár-továbbképzés, sportszakmai képesítések, mestervizsga-rendszer stb. területén.
- f) Döntést kell hozni a mikrotanúsítványok bevezetésének szektorális sorrendjéről: természetesen az oktatási alszektoroknak egymással a kezdetektől szorosan együttműködve kell dolgozni a mikrotanúsítvány-rendszeren, de a pilotot először a felnőttképzés, aztán a felsőoktatás, majd a szakképzés, valamint egyéb (pl. köznevelésben résztvevők extrakurrikuláris tevékenységeinek elismerése?) területen lehet célravezető. A felnőttképzési törvény jelenleg a minőségbiztosítást a felnőttképzőkre vonatkoztatja: amennyiben van engedélyezett képzésük, (azaz a jogszabályban előírtak alapján saját minőségbiztosítási rendszert üzemeltetnek), a 14. § szerinti minőségirányítási rendszert és annak részeként ügyfélszolgálati, panaszkezelési és oktatói minősítési rendszert kell működtetnie és gondoskodnia kell a minőségirányítási rendszer külső értékeléséről. Ha egy felnőttképzőnek nincsen engedélyezett képzése, csak bejelentés alapján végzi a képzéseit, akkor nem kell minőségbiztosítási rendszert üzemeltetnie. A mikrotanúsítvány-rendszer kidolgozásának szerves részét kell képeznie a mikroképzések minőségbiztosításának, így egy pilot a felnőttképzés területén pozitívan hat a felnőttképzési minőségbiztosítási rendszer egészére.
- g) Legyen egyértelmű kapcsolat a tanulási modulok, a kínált bizonyítványok és a készség- vagy képesítési keretrendszerek között.
- h) Fokozni kell a bizonyítható kompetenciákra való összpontosítást (a tanuló ténylegesen mit tud), és csökkenteni kell a "puha" értékelésekre való túlzott támaszkodást.
- i) Azon mikrotanúsítványok azonosítása, amelyeket be lehet illeszteni az egyetemi és főiskolai programokba: országos hordozhatóság biztosítása.
- j) Egyes mikrotanúsítványok átadási módjának világos meghatározása; ha digitális mikrotanúsítvány-fejlesztésre kerül sor (márpedig ez a fejlesztés lényege, nem a rövid képzések papíron történő dokumentálása), a digitalizálás módjának, a tárolás helyének meghatározása, a jövőbeli Egyéni Tanulási Számla-rendszerrel való kompatibilitás biztosítása. A mikrohitelesítési igazolványok kezelésére alkalmas, már létező digitális hitelesítő platformok például a következők: Digitary, Credentify, DiploMe, Open Badge Factory, Badge Factor, Badge Collect, Accredible, Digital Promise, Acclaim by Credly (Beirne et al. 2020).

III. Implementáció

Ösztönözni kell a munkáltatókat, hogy működjenek együtt főiskolákkal, egyetemekkel és releváns szervezetekkel a munkaalapú tanuláshoz kapcsolódó mikrotanúsítványok kialakításában.

- k) Meg kell határozni és ki kell fejleszteni a kizárólag értékelésre épülő mikrotanúsítványokat.
- l) Fokozni kell a megyéken belüli és a megyék közötti együttműködést a munkát kereső vagy a munkahelyi kilátásaik javítása érdekében továbbképzésben részt vevő munkavállalók/potenciális munkavállalók készségeinek, kompetenciáinak és képességeinek

megerősítése érdekében. A pálya- és karriertanácsadó szakemberek bevonása is szükséges.

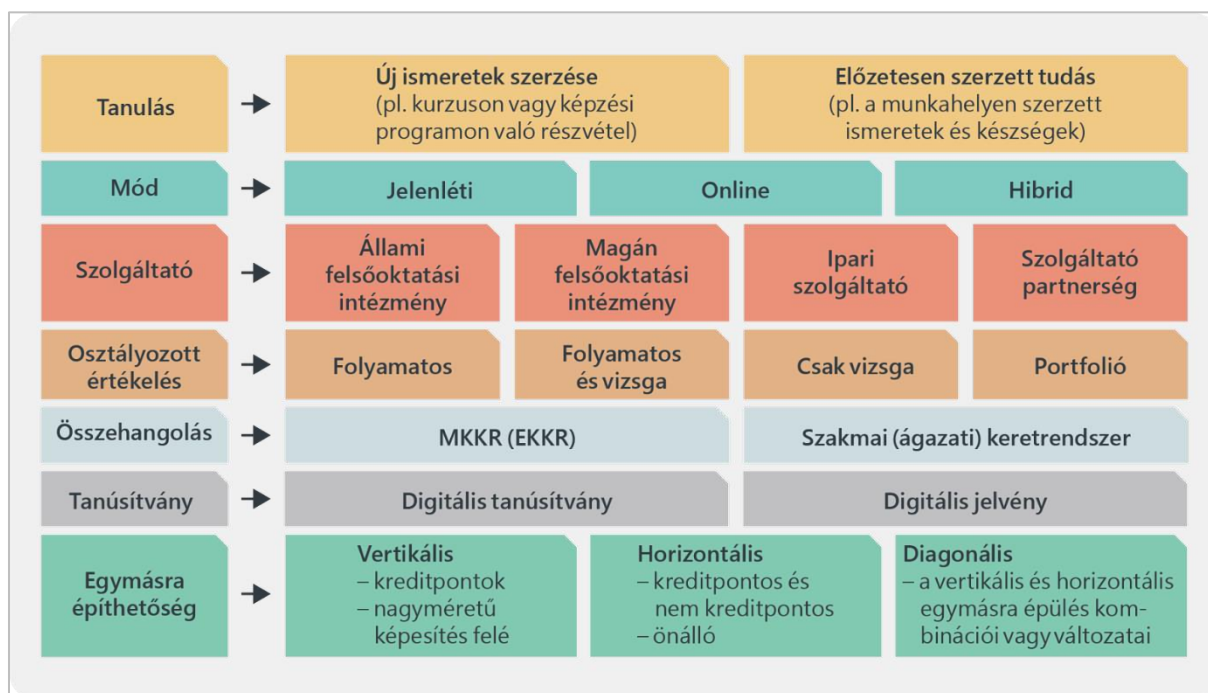
m) Döntés szükséges arról, hogy a mikrotanúsítványok (MT) hol helyezkedjenek el a képesítési rendszerben.

1. A MT-ok a képesítési rendszer szerves részét képezik. A MT-nyal rendelkezők a képesítési rendszerben elfogadott kreditet kaphatnak a MT-ért. A MT teljes bizalmat élvez, átlátható a rendszer, a minőségbiztosításért felelős állami szerv felügyeli.
2. A MT-ok működhetnek közfinanszírozásból (is?), de a képesítési rendszerrel párhuzamosan. A képesítési rendszerbe nem tartoznak bele, de létezik hozzá állami támogatás; a bizalmat a közfinanszírozott szolgáltatók bevonása erősítheti (?).
3. A MT-ok a képesítési rendszertől teljesen elkülönülten léteznek. A MT értéke, státusza, a belé vetett bizalom nagyban a kiadón múlik.

Esetleg megfontolandó a Közös Mikrotanúsítvány Keretrendszerbe (Common Microcredential Framework, CMF) való besorolás.

A mikrotanúsítványok legfontosabb leíró jellemzőit és az ezekből következő döntési pontokat Nic Giolla Mhichíl és társai (11. p.) foglalták össze az 5. ábrán látható módon.

5. ÁBRA: A MIKROTANÚSÍTVÁNYOK JELLEMZŐI ÉS A LEGFŐBB DÖNTÉSI PONTOK



Forrás: Nic Giolla Mhichíl et al. (2020) 11. p.

Összefoglalás

Magyarországon a mikrotanúsítványok javíthatják az oktatás minőségét, csökkenthetik az egyenlőtlenségeket, és segíthetnek áthidalni a digitális szakadékokat. Emellett nagyobb rugalmasságot és költségmegtakarítást biztosíthatnak a diákok és a munkáltatók számára. A mikrotanúsítványok sikeres magyarországi bevezetéséhez azonban számos kihívást kell leküzdeni. E kihívások közé tartozik a rendszerbe vetett bizalom hiánya, a képesítési rendszer gyakori átrendeződése és

átláthatatlansága, valamint az oktatási alszektorok széttagoltsága. Figyelembe kell venni továbbá a mikrotanúsítványok kulturális elfogadottságát és a munkaerőpiacra gyakorolt hatását is. Ha ezeket a kérdéseket kezelik, a mikrotanúsítványok életképes lehetőséget jelenthetnek Magyarország számára az oktatás minőségének javítására és az egyenlőtlenségek csökkentésére.

Irodalomjegyzék

- Beirne, E., Nic Giolla Mhichíl, M., & Brown, M. (2020). *Micro-credentials: An Evolving Ecosystem*. Dublin City University. URL: https://icbe.ie/wp-content/uploads/2020/12/Micro-Credentials-Insight-Paper_Aug2020-compressed.pdf Utolsó elérés: 2022. 12. 11.
- Brown, M., Nic Giolla Mhichíl, M., Beirne, E., Mac Lochlainn, C. (2021). The Global Micro-credential Landscape: Charting a New Credential Ecology for Lifelong Learning. *Journal of Learning for Development*, 8(2), 228-254. <https://doi.org/10.56059/jl4d.v8i2.525>
- Busteed, Brandon (2020). *We Don't Value Education. We Value The Credential*. URL: <https://www.forbes.com/sites/brandonbusteed/2020/10/17/we-dont-value-education-we-value-the-credential/?sh=15cab5eb449f> Utolsó elérés: 2022. 07. 06.
- Cedefop: (n.a.). *Microcredentials for labour market education and training*. (Ongoing study.) URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/microcredentials-labour-market-education-and-training> Utolsó elérés: 2022. 07. 06.
- (DIMOP Plusz, 2022). *Digitális Megújulás Operatív Program Plusz* URL: https://www.palyazat.gov.hu/digitalis_megujulas_operativ_program_plusz# Utolsó elérés: 2022. 07. 08.
- Európai Bizottság (2021). *Questions and answers: Individual learning accounts and micro-credentials*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/qanda_21_6477 Utolsó elérés: 2022. 07. 05.
- Európai Unió Tanácsa (2022). *A tanács ajánlása az egész életen át tartó tanulást és a foglalkoztathatóságot célzó mikrotanúsítványokra vonatkozó európai megközelítésről* (2022/C 243/02). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(02)) (Utolsó elérés: 2022. 07. 04.)
- European Commission (2021). Commission Staff Working Document (SWD) – *Accompanying the document Proposal for a Council Recommendation on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability* SWD/2021/367 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021SC0367&qid=1639417448217> Utolsó elérés: 2022. 07. 05.
- Joint ETUC – ETUCE (2020). *Position on Micro-credentials in VET and tertiary education*. Brussels, 2nd July 2020. URL: <https://www.etuc.org/en/document/joint-etuc-etuce-position-micro-credentials-vet-and-tertiary-education> Utolsó elérés: 2022. 07. 07.
- Kato, S., Galán-Muros, V., & Weko, T. (2020). *The emergence of alternative credentials*. OECD Education Working Papers, (216), 1-40. <https://doi.org/10.1787/b741f39e-en>
- MICROBOL. (2020). *Micro-credentials linked to the Bologna Key Commitments*. Desk Research Report.
- Nic Giolla Mhichíl, M., Brown, M., Beirne, E. & Mac Lochlainn, C. (2020). *A Micro-Credential Roadmap: Currency, Cohesion and Consistency*. Dublin City University.
- OECD (2021). Micro-credential Innovations in higher education: Who, What and Why? *Education Policy Perspectives*, (39), 1-43. <https://doi.org/10.1787/f14ef041-en>
- Ositelu O., M., McCann, Cl., & Laitinen, A. (2021). *The Short-term Credentials Landscape. What We See and What Remains Unseen*. URL: <https://www.luminafoundation.org/wp-content/uploads/2021/05/the-short-term-credentials-landscape.pdf> Utolsó elérés: 2022. 07. 05.
- Pichette, J., Brumwell, S., Rizk, J., & Han, S. (2021). *Making Sense of Microcredentials*. Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario. URL: https://heqco.ca/wp-content/uploads/2021/05/Formatted_Microcredentials_FINAL1.pdf Utolsó elérés: 2022. 07. 05.
- Presant, D. (2022). *Microcredentials and Me in a Minute* URL: https://www.linkedin.com/posts/micro-credentials_don-presant-microcredentials-and-me-in-a-activity-6915358589280751616-siS5?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web (Utolsó elérés: 2022. 07. 04.)

SZATMÁRINÉ BALOGH MÁRIA

MIT ÉS HOGYAN TANÍTSUNK EGYETEMEKEN, A SZAKKÉPZÉSBEN, A MUNKAHELYEKEN TANULÁSI EREDMÉNY- VAGY KOMPETENCIA ALAPOKON?

A munka- és szervezet szakpszichológus szerző rendszeresen facilitál munkakör- vagy szakterület és kompetencia-elemző workshopokat, amelyeken a gyakorlatban dolgozó szakértőket kérdez meg a feladatokról, kompetenciákról, és arról, hogy milyen módszerekkel lehetne tanítani a szakmai feladatokat, ill. az elsajátítást támogatni a tanulók/hallgatók körében. Ezen elemzések bemutatása után és alapján foglalja össze a kihívásokat a munkaerőpiacon, hívja fel a figyelmet az közoktatásban elsajátítandó alapképességekre és a pályaorientáció fontosságára, amelyek nélkül a szakmai képzések sem lehetnek sikeresek. A workshopokon a munkaszakértőktől oktatási módszereket is kért, sőt a tanárok és oktatók továbbképzésre is kapott ötleteket, amelyekhez hozzá tette saját tapasztalatait és javaslatait. A cikk javaslatokat fogalmaz meg a modern tananyagfejlesztés feltételeire és a munkahelyi belső mentorok és oktatók fejlesztésére is, mindezt a szerző saját munkapszichológiai alapú munkakör- és szakterület-elemző munkái és az azokra épülő tananyagfejlesztés tapasztalatainak alapján.

Munkakör és szakterület elemzése a munkaerő-piaci igények azonosítása érdekében

Az elmúlt két évtizedben, pontosabban 2001 óta számos munkakör-, illetve szakterület elemzését végeztem el hol az akkori NSZI, majd NSZFH megbízásából (2011 és 2005), hol szakmai szervezetek (pl. VÁM Szövetség) kérésére, és utána pedig 2019-ben a MKIK Közgazdasági Készség Tanács megbízásából. Vállalatok is igényelték, amikor mentori rendszer felállítására készültek, és pontosan azonosítani szerették volna, hogy milyen feladatokra és kompetenciákra is készítsék fel a fiatalabb vagy új belépő kollégáikat. Legutóbb pedig a Nyíregyházi Egyetem felkérésére az egyetem duális partnerei meghívásával azonosítottuk, hogy a munkaerőpiac milyen képességeket, készségeket, attitűdöket igényel a frissen végzett hallgatóktól gépipari, informatikai és gazdálkodási területein. (NYÍRDUÁL EFOP- 3.5.1-16, „Duális és kooperatív felsőoktatási képzések, felsőoktatási szakképzési és szakirányú továbbképzések fejlesztése” c. projekten belül.) Ezen elemzések közül a legfrissebbek, azaz az utóbbi 5-7 év tapasztalataiból kívánok megosztani néhányat, amelyeknek komoly képzsfejlesztési vonatkozásai vannak.

A következő munkakörelemzések élményei és tapasztalatai alapján fogom megtenni javaslataimat az cikk végén. (A szakma nevei után szerepelnek zárójelben, hogy milyen célból készültek el az elemzések.)

Szatmáriné Balogh Mária munka- és pályatanácsadó szakpszichológus, ügyvezető igazgató Convictus-Consult Szervezetfejlesztő és Vezetési Tanácsadó Kft.

A cikk az FKK 2022. SZAK- ÉS FELNŐTTKÉPZÉSI TRENDEK 2022 online konferencián elhangzott előadás szerkesztett változata.

Közgazdasági területen:

- Pénztárkezelő, pénzforgalmi ügyintéző és értéktáros (bankban) (szakképzés fejlesztése)
- Pénzügyi termékértékesítő a lakosság számára (bankban) (szakképzés fejlesztése)
- Biztosításközvetítő (szakképzés fejlesztése)
- Jövedéki ügyintéző (szakképzés fejlesztése)
- Vámügyintéző (szakképzés fejlesztése)
- Termékdíj ügyintéző (szakképzés fejlesztése)
- Mérlegképes könyvelő vállalati szakon (szakképzés fejlesztése)
- Mérlegképes könyvelő államháztartási (szakképzés fejlesztése)
- Adótanácsadó és Okleveles adószakértő (szakképzés fejlesztése)
- Munkaerő-gazdálkodási és társadalombiztosítási ügyintéző (szakképzés fejlesztése)
- Gazdasági referens KKV-nál (tananyagfejlesztés a BSC gazdálkodás-menedzsment szakon végzettség foglalkoztatása alapján)

Műszaki területen:

- Szikraforgácsoló (vállalati mentori rendszer előkészítése)
- Marós (mentori rendszer előkészítése)
- Köszörűs (mentori rendszer előkészítése)
- Karbantartási- és üzemeltetési mérnök (duális partnerekkel egyetemi képzésfejlesztés)
- Termelésvezető (duális partnerekkel egyetemi képzésfejlesztés)

Informatikai, ill. alkalmazott informatikai területen:

- Szoftverfejlesztő (duális partnerekkel egyetemi képzésfejlesztés)
- Számítási munkatárs gépiparban szimulációs modell segítségével (vállalati mentori rendszer előkészítése)

A képzés szemlélete

Mint már sokszor olvashattuk, hallhattuk, alapvetően kétféle megközelítéssel találkozhatunk.

A hagyományos, központilag és a tanár által vezérelt **„tanárközpontú megközelítésre”** jellemző, hogy:

- A tanár dönt a célról és tartalomról a saját tudása és /vagy a központi utasítás szerint.
- Saját egyéni kritériumai alapján dönt az elsajátítás eredményének méréséről, mert
- nehéz pontosan megmondani, mit kell a hallgatónak az adott program vagy modul sikeres elvégzéséhez teljesítenie.

A **„tanuló/hallgatóközpontú megközelítés”** szerint viszont:

- Meg lehet előre határozni a tervezett tanulási eredményeket, azaz képzési követelményeket: mit kell tudniuk elvégezni az adott modul vagy képzési periódus, program befejezése végére? Ezt pedig onnan tudjuk meg, hogy elemezzük vagy az életvezetéshez szükséges kompetenciákat (önéletrajzírástól a családi pénzgazdálkodásig) vagy a szakmai gyakorlat sikeres kivitelezéséhez szükséges kompetenciákat.
- Az elemzések alapján képesek vagyunk a képzési célokat pontosan meghatározni, azaz azt, hogy a **megfigyelhető és ellenőrizhető** eredményekről nagyon pontos meghatározásokat állítunk fel, amelyek tartalmazzák a tanuló vagy hallgató **teljesítményére vonatkozó mennyiségi és minőségi követelményeket**.

Az „Európai sztenderdek és útmutatók a felsőoktatási minőségbiztosításhoz” (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ESG) erről így írt:

1.2 A programok tervezésére és jóváhagyására vonatkozó standard: A programokat úgy kellene tervezni, hogy azok találkozzanak azon követelményekkel, amelyek tartalmazzák a szándékolt tanulási eredményeket. A képesítés következzen az olyan programból, amelyben tisztán meghatározottak és kommunikáltak a követelmények, és korrekt szinten hivatkoznak a nemzeti felsőoktatási képesítési keretrendszerre - és következésképpen - az Európai felsőoktatási terület képesítési keretrendszerére (Framework for Qualifications of the European Higher Education Area).

1.3 A hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés standardja: Az intézmények biztosítsák azt, hogy a programokat olyan módon terjesszék el, hogy az bátorítsa a hallgatókat az **aktív szerepre a tanulási folyamat létrehozásában**, és az értékelés pedig tükrözze az ebben való haladásukat.

A pandémia idején ezért is okozhatott komoly nehézséget az elektronikus átállás, mert a tanárközpontú tanítási megközelítés helyett – amelyben a tanár által a tanulói csoport számára egységesen vezérelte a tananyagban való haladás témáját, tempóját, módszereit – **a tanulóközpontú tanulási megközelítésre** volt, vagy lett volna szükséges átállni. Egy osztály vagy tanulócsoport tagjai is eltérő tempóban haladhattak az otthoni egyéni tanulás során, a nehézségeik sem lehettek ugyanazok, mert önállóan a saját tempójukban vagy kisebb-nagyobb családi segítséggel tudtak csak haladni. (Ehhez természetesen a technikai feltételeknek is biztosítottnak kellett volna lennie: számítógép, megbízható internet hozzáférés stb.)

A mindennapi gyakorlatban azt tapasztalom, hogy **formálisan** megfelelnek a felsőoktatási programleírások a fenti követelményeknek, azaz bele írják a programokba a követelményeket, de **azokat továbbra is a tanárok, ill. oktatók határozzák meg, és nem alapulnak friss munkakör- vagy szakterület elemzéseken, ill. nem lektoráltatják azokat azon vállalkozások és vállalatok vezetőinek vagy szakértőinek a mintájával**, akik a legtöbb hallgatót a végzés után alkalmazni szándékoznak. Pedig az ilyen elemzések közelebb hozhatnák a munka valós világához az oktatók attitűdjeit és ismereteit, valamint a képzési terveket!

A munkakör- vagy szakterületelemzés és előnyei

Többféle munkakör-, ill. szakterületelemzési módszer létezik egyéni interjúk vagy átgondolt mintavétel alapján csoportos interjúk formájában, amelyekben a szakterület kiválóit és azok vezetőit is meg tudjuk kérdezni. Fontos, hogy a szakterület kiváló művelőinek történeteiből és véleményéből munkapszichológusi segítséggel összeálljon egy tárgyilagos, ez egyénitől elvonatkoztatott és általánosan is igaz munka-feladatrendszer, hogy azok alapján a szakterület művelői a kompetenciákat (képessegek, készségek, attitűdök, viselkedés mögötti személyes vonások rendszerét) is meg tudják határozni. Mivel a munkakör- és szakterületelemzéseket leginkább **képzéstervezés és értékelés** céljából végeztem el konkrét munkáltatói vagy MKIK megrendelések alapján, a két napos csoportos elemző munka vége felé a **képzésekre vonatkozó tartalmi és módszertani javaslatokat is kértem a munkaszakértőktől**.

A munkakör- és szakterületelemzés szempontjai voltak:

- A munkakör neve és helye a szervezetekben (már ez néha komoly vitákat váltott ki)
- Jövőbeli trendek a szakterületen (természeti, iparági-technológiai, gazdasági, társadalmi, szabályozási)
- A munkakört betöltő kapcsolatai: szervezeten belül és kívül
- Munkafeladatok rendszere a folyamatok mentén

- A feladatok sikeres teljesítéséhez szükséges *kompetenciák*:
 - Attitűdök és értékek
 - Ismeretek
 - Alapképesség és szakmai készségek
 - Információs források (pl. elektronikus) és alapanyagok
 - Eszközök (fizikai és elektronikus)
- A karrierfejlődés fázisai
- Mit és hogyan „tanítsuk”, vagy hogyan támogassuk a tanulást? (tartalmak és ajánlott módszerek)

A két napos, nagyon intenzív csoportos interjúknak vannak komoly előnyei: viszonylag gyors, ennek ellenére nagyon hatékony, és biztos végeredménye van. Nem feltételezünk előre semmit a korábbi sémák és tematikák alapján, nyitottan hallgatjuk a széles szakmai tájékozottsággal és tapasztalatokkal rendelkező szakértőket a jelenről és kihívásokról. Az egyetemi vagy felnőttképzési oktatók legfeljebb csak meghallgathatják, hogy milyen módon számolnak be a szakemberek a napi gyakorlatukról, de bele nem szólhatnak. Ennek célja, hogy ne a múltat hosszabbítsuk meg a képzés során, hanem képesek legyünk elszakadni a megszokásainktól, és az elemzés eredményeire épülve **új képzési koncepciókat** tudjunk létrehozni.

A munkakör- és szakterületelemzés eredményei sokféle módon hasznosíthatók, gyakorlatilag fontos KINCS a humánerőforrás-menedzsment számára is! Amire felhasználható:

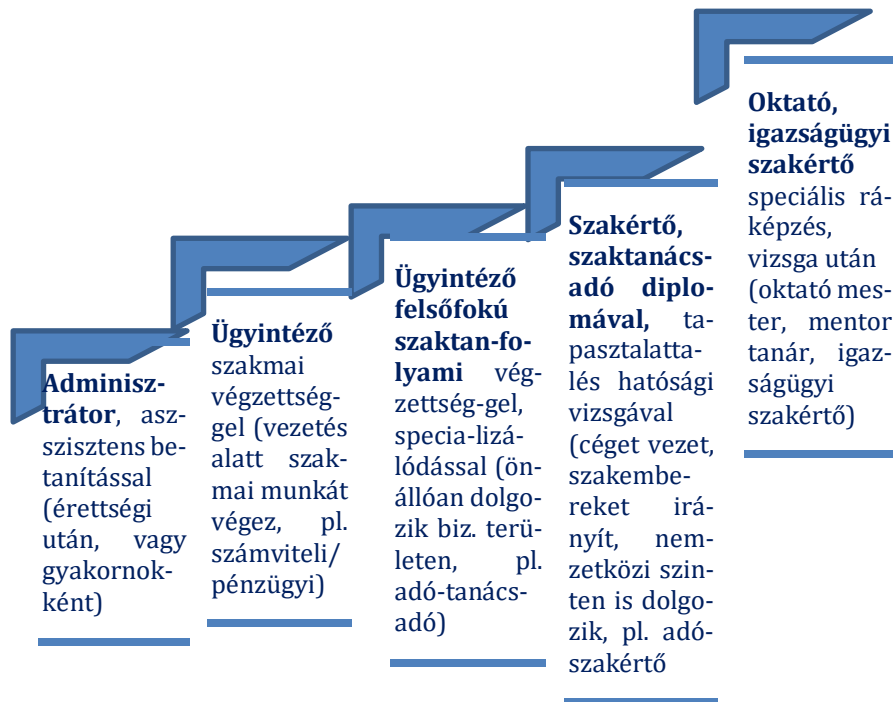
- Dolgozók toborzási, kiválasztási szempontjainak meghatározása, felülvizsgálata
- Tanácsadás, konzultáció karrier-tanácsadás áthelyezés, kinevezés előtt
- Munkaköri leírás készítése vagy felfrissítése
- Munkakör tartalmának módosítása és újratervezése
- Képzési, tanulási szükségletek felmérése és ez alapján a mentorálás tartalmának, módszereinek tisztázása (lehet a felmérés eszköze: mely feladatokban járatlan az új vagy fiatal munkatárs, amelyeket be kell mutatni, gyakoroltatni, ill. hol tart az elsajátításban?)
- Tananyagfejlesztés, meglévő tananyagok és tréningek áttekintése és revíziója (legyen az a duális képzés esetén belső szervezeti képzés vagy megrendelés a képző intézmény, tréner felé a munkahelyeken, ill. az együttműködő felsőoktatási intézmény felé)
- A képzéseken, tréningeken elért eredmények formális és összegző kiértékelése
- Kompetencia tesztek kifejlesztése (munkaalkalmassági szempontok és eszközök a kiválasztás céljából)
- A dolgozók teljesítményértékelésének szempontjai és skálái
- Pálya- és karrier-tanácsadás függetlenül a vállalattól, vállalkozástól a pályaválasztóknak vagy pályamódosítóknak

Egy elemzés segíthet akár több szintet is meghatározni

Bár egy-egy megrendelés csak egyetlen munkakör elemzését igényelte, az összehívott magas színvonalú munkaszakértői csoport rálátott legtöbbször az egész szakterületre. Így közösen képesek voltak a *kompetenciaszintek szerint* meghatározni egy szakterület *karrierfejlődési útját* is a munkaerőpiacon.

Az 1. ábra az alkalmazott közgazdasági szakma struktúrájának egymásra épülő rendszerét mutatja.

1. ÁBRA: AZ ALKALMAZOTT KÖZGAZDASÁGI SZAKMA STRUKTÚRÁJÁNAK EGYMÁSRA ÉPÜLŐ SZINTJEI



Forrás: Saját szerkesztés

Kihívások, trendek

A szakértőket mindig megkérdezzük, hogy milyen kihívásokat és trendeket észlelnek a szakterületen. Ezekre számítani kell a képzéseknek, ugyanis évekkel „előre” kellene felkészíteniük a tanítványokat: mire a képzések befejeződnek, akkora a trend valósággá válhat. 2019-ben – még éppen a pandémia előtt - már kiválóan látszottak az alábbiak:

- Erősen **változó** környezetben élünk, amikor folyamatos fejlesztési szükségletek jelennek meg. Ezek követéséhez nyitottságra (attitűd), rugalmasságra (személyiségvonás) és tanulékonyságra (képesség a tanulásra és a tanulás tanulására) van szükség. A rendszeres továbbképzésekre el kell járni és megszervezni, ill. részt venni a tudásmegosztó alkalmakon! Enélkül nem fognak tudni naprakészen dolgozni.
- **Digitalizáció** és mesterséges intelligencia (AI), Big data elemzések, automatizálás kiterjedése várható a vállalatoknál és az állami hivataloknál. Az adatbázisokat **összekö-tik, amivel nő a transzparencia**. (Például a NAV-nak beküldött vállalati bevallások és a kiküldött és beérkező számlák alapján számított eltérések gyorsan kiderülhetnek.) Jelentős eltérések esetén büntetésre számíthat a hibás bevallást benyújtó vezető, könyvelő. Ezért kényszerűen alkalmazkodni kell az automatizációhoz és a mesterséges intelligencia működéséből adódó következményekhez.
- A képzések során a szakmai feladathoz illeszkedő – nem csak az általános! – **digitális készségeket** szükséges fejleszteni, mint például adat- információgyűjtést a forrásul szolgáló NAV és egyéb adatbázisokból, törvénytárakból, standardokból, és kell azok értő olvasását, elemzését is gyakorolni. A könyvelők, pénzügyi vagy cégvezetők esetén a saját adatbázisainak a felépítése, megfelelő kezelése, és a hivatalok adatbázisaiban és felületein való adat- és információközlés súlyos felelősséggel jár! (A kérdés az, hogy

az élesített hivatalos adatbázisok kezelését hogyan, min tanulhatnák meg a tanulók, hallgatók, ha nincs hozzájuk kockázat nélküli gyakorló SZIMULÁCIÓS PROGRAM a képző intézményeknél?!)

- Nagyon **sok belső és a külső partneri kapcsolatot** kell tudni kezelni a munkahelyeken. Ezek száma több tízszeres egy szakterületen belül. Ez pedig azt jelenti, hogy a képzések során komoly hangsúlyt kellene fektetni az **üzleti és személyes kommunikációs- és kapcsolatkezelési** készségek fejlesztésére (pl.: hatóságok képviselőinek fogadása, egyeztetés hatósági ügyintézővel, üzleti levelezés), és nem elegendő a csak a szakmai alapokat letenni!
- A GDPR és az üzleti titkok védelmét szabályozó 2018. évi LIV. törvény a **biztonságos adat- és információkezelésre** kötelezi a munkatársakat, amelyeknek való megfelelésre fel kell tudni készülni.
- **Nemzetközi és EU-s közegben** is el kell igazodni, ehhez pedig szükséges a nemzetközi (pl.: VÁM) jogi szabályozás vagy a műszaki standardok értelmezése, **értő olvasása minimálisan angol nyelven!**
- A **munkaköri határok egyre inkább elmosódnak, és egyre gyakoribb lesz a birtokolt kompetenciák szerinti foglalkoztatás**, beleértve az alternatív foglalkoztatási formákat is. (Ez pl. a munkaügyi területen dolgozóknak jelenthet komoly kihívást.)
- Sajnos a **közoktatás egyre kevésbé tudja lekövetni a gyors munkaerő-piaci követelményeket**, változásokat: a technológiai fejlődés okozta követelmények jelentősen eltérnek az iskolából hozott gyenge alapképességektől és készségektől (pl. értő olvasás, vagy a problémamegoldó képességek, az együttműködési hajlandóság). A belső továbbképzések így nem lehetnek eléggé hatásosak sem, hiszen az alapok hiányoznak. Erre a hiányosságra számítani kell a munkahelyi és szakmai továbbképzések során is.
- Mivel hiányzik a közoktatás, de még a felsőoktatás területén is a **pályaorientáció**, a jobb képességű tanulókat, hallgatókat pedig még az intézményi oktatás idején kedvező ígéretekkel levadászák egyes cégek, **utánpótlás alig van a széles szakmai közegben**. Előfordulhat, hogy nem is arra a területre specializálódik egy hallgató, amihez érzéke lenne, hanem arra, ami éppen divatos vagy keresett.
- Nagy szükség van a **magas szakértői szinten** is dolgozni tudókra. Ők azok, akik képesek a jogértelmezésre, tanulmányírára, tárgyalási és konzultációvezetési-tanácsadói készségekkel rendelkeznek, és komplex helyzetek megoldására is felkérhetők. Belőlük válnak ki a vezetők is az adott szakterületen belül.
- Minden szakterületen egyre jobban érződik, hogy a széles rálátással és tapasztalattal rendelkező, de még aktív szakértők **egyre idősebbek**. Erősen leterheltek és nyugdíj után is sokan tovább dolgoznak.
- Már 2019-ben lehetőségként merült fel a **home office és a hibrid** munkavégzés, ami azóta még inkább el is terjedt a szellemi munkák területein.

Az elemzések során arra kellett rájönnünk, hogy hiába az automatizálás és digitalizáció, a szakmai **feladatok száma nem csökkent, hanem talán még nőtt** is. (Feladatnak tekintjük a munkavégzés egy értelmes egységét, amely jól körülhatárolható, megfigyelhető, korlátozott idő alatt elvégezhető, és egy terméket, szolgáltatást vagy döntést eredményez. Amennyiben más – más kompetencia mix szükséges két feladat elvégzéséhez, bizonyosan két feladatként kell azonosítanunk, és erre a képzés során is fel kell hívni a figyelmet.)

Az alábbi táblázat mutatja, hogy hány szakmai feladatot tudtak azonosítani a különböző munkaszakértői csoportok.

1. TÁBLÁZAT: AZONOSÍTOTT SZAKMAI FELADATOK SZÁMA EGYES ELEMZETT SZAKMAI TERÜLETEKEN

Szakma neve	Azonosított munkafeladatok száma
Pénzforgalmi ügyintéző és értéktáros (bankban)	101
Pénzügyi termékértékesítő a lakosság számára (bankban)	142
Biztosításközvetítő	99
Termékdíj ügyintéző	151
Jövedéki ügyintéző	82
Mérlegképes könyvelő vállalkozási szakon	153
Mérlegképes könyvelő államháztartási szakon	216!!!
Adótanácsadó és Okleveles adószakértő	107
Munkaerő-gazdálkodási és társadalombiztosítási ügyintéző	98
Termelésvezető	116
Karbantartási és üzemeltetési mérnök	144
Szoftverfejlesztő	63

Forrás: Saját szerkesztés

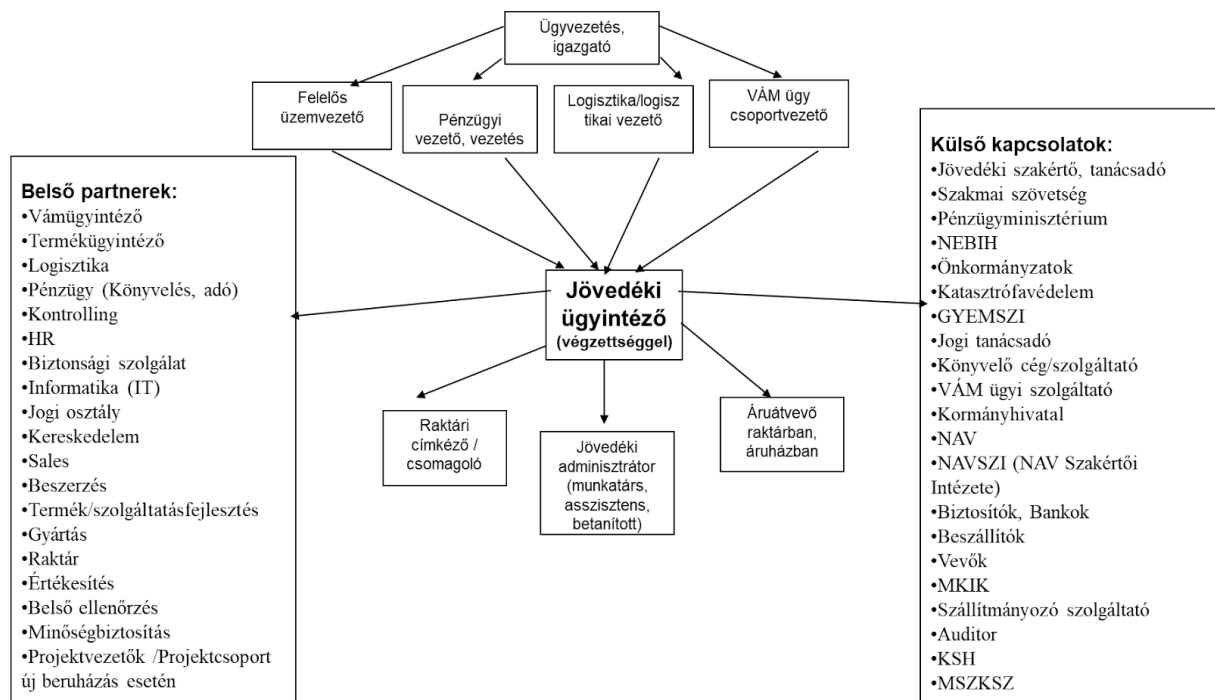
A szakmai feladatokat természetesen **fontosságuk**, **kockázatosságuk** (elvégzésének minősége jelentősebb befolyásolja az eredményt és hatást), **gyakoriságuk** szerint is tudjuk azonosítani. Azok, amelyek ezen szempontok alapján magas pontszámot kapnak, azokra még a képzés során jelentős figyelmet, időt, gyakorlást szükséges fordítani!

A kapcsolatkezelési és a kommunikációs készségek birtoklásának fontossága

Mint említettem már, az elemzéseken a munkaszakértők szinte minden szakterületen jelentős kapcsolati hálót tudtak felvázolni, hiszen a munkavállalók nem légüres térben, hanem a szervezet belső szövetében és annak külső hálózatának tagjaként is dolgoznak.

Példaként álljon itt a jövedéki ügyintéző kapcsolatrendszere: belső szervezeti kapcsolatai legalább 19, külsők körében legalább 21 partner felé irányul a kapcsolatkezelése a saját vezetői és esetleges közvetlen munkatársain túl. (2. ábra a következő oldalon)

2. ÁBRA: A JÖVEDÉKI ÜGYINTÉZŐ KAPCSOLATRENDSZERE



Forrás: saját szerkesztés

Ez a tény pedig felhívja a képzők figyelmét arra, hogy a **kapcsolatkezelési és kommunikációs készségek fejlesztésére sokkal nagyobb hangsúlyt és több időkeretet** kellene fordítaniuk. Ráadásul nem csak általános alapozó kommunikációs tréningekre lenne szükség, hanem az adott szerephez tartozó viselkedések elsajátítására, ún. **szereptréningekre** is, ahol a helyzetgyakorlatok és írott üzleti kommunikációs formák szorosan illeszkednek az adott szakmai **gyakorlatban is előforduló szituációkhoz**. Ez azt jelenti, hogy külön kellene tananyagokat fejleszteni minden egyes szakterületre, hiszen más-más szerepekben jelennek meg a hallgatók és más-más szituációkban. Ilyenek lehetnek például: hatósági látogatók fogadása, együttműködés kialakítása, érveléstechnika és kifogáskezelés alkalmazása a helyzetben, beszerzési tárgyalás vezetése (pl. könyvelési szoftveré), reklamáció írása, reklamációk megválaszolása jogi hivatkozásokkal, szakmai tanácsadó beszélgetés vezetése (pl. pénzügyi vezető – más területen dolgozó vezető között) stb.. Különösen fontos a belső és a külső ügyfelek kezelésének képessége, mert ezen ügyek kimenete, eredménye múlhat!

Erre pedig pénzt kellene fordítani és a képzők képzését (lásd később) is szükséges lenne megoldani.

A képzés során biztosítandó tréningeken túl a **szakmai gyakorlatok** is lehetőséget adhatnak a szerepekben való működések megfigyelésére, a gyakorlatok alatt szerzett tapasztalatok a kiképző oktatókkal vagy mentorokkal való szempont-vezérelt *feldolgozására*. Ehhez pedig **tudatosan átgondolt szakmai gyakorlattervezés, minősített gyakorlóhelyek és felkészült munkahelyi gyakorlatvezetők, mentorok**, gyakorló helyeken belüli felkészült kiképzők lennének szükségesek.

Mire figyeljen jobban a közoktatás?

Alapképességek nélkül a sikeres munkavégzés lehetetlen! Ezeket pedig a családban és az iskolában tudjuk elsődlegesen megszerezni. Gyakran halljuk a szakképző intézményekben, de még az

egyetemen is, hogy nem tudnak ráépíteni készségeket, ha a tanulók/hallgatók nem birtokolják az alapvető képességeket.

A munkaszakértők szerint a munkavállalás és a szakmai képzések során igényelt legfontosabb alapképességek az alábbiak:

- a figyelmi koncentráció tartóssága,
- adat- és információgyűjtés, rendezés,
- űrlapkitöltés papíron és utána számítógépes felületeken,
- emlékezet: számokra, adatokra, szövegekre, személyekre és helyzetekre, folyamatokra,
- számolás, számítás, számítási és számszaki hibaszűrés (az irreális számítási eredmények kiszűrése, ellenőrzése),
- értő olvasás, olvasottak értelmezése,
- fogalmazás, helyesírás,
- megfigyelőképesség, helyzetfelismerő képesség,
- logikus gondolkodás, lényeglátás,
- helyzetfelismerés és problémamegoldó képesség,
- angol alapfok vagy magasabb (szint- és cégfüggő) szintű alkalmazás a gyakorlatban (beszéd, írás).

Ezen képességek pedig **sok gyakorlást** igényelnek még az iskolai tanulás során.

A közoktatásban tanító tanítók, tanárok munkájának megbecsülése, továbbképzésük rendszeres biztosítása, alkotóképességük alkalmazása a képzésfejlesztésben a kulcs lehet nem csak a mindennapi élet, hanem a munkavállalási képességek és a tanulók, hallgatók, mint későbbi munkavállalók további **tanulási képességének** a kialakításához. A közoktatás hiányosságai a szakmai és az egyetemi szakmai képzések és továbbképzések akadályaiként is jelentkezhetnek!

A szakértői szinten lévőknel tartották a munkaszakértők leginkább fontosnak a **folyamatokban, rendszerekben** való gondolkodást, a **döntési képességet**, a **tárgyalási és tanácsadási** készségeket.

A személyiségfejlesztés fontossága

A munkakör- és szakterületek elemzése során a munkaszakértők felhívták a figyelmet arra is, hogy nagyon jelentős tényező a munkakörök betöltése, megvalósítása során a személyiség **érettsége, kiegyensúlyozottsága, rezilienciája**, és a nehézségek előfordulása esetén a **stresszkezelő képessége**. A frusztrációt okozó helyzeteket fel kellene tudni mérni, és eldönteni, hogy mely stratégiák közül választhatnak: eltűrik, alkalmazkodnak, átértékelik, vagy éppen igyekeznek a stressz és frusztráció forrását problémamegoldó módon megváltoztatni, akár megszüntetni.

Az önszabályozó működésén is múlik, hogy a munkavállaló képes-e az ügyfél és a munkatársai, vezetői felé empátiát érezni, érzelmileg fejlett intelligenciával együttműködni a csapatban vagy a társterületek munkatársaival, vezetőivel.

A legszükségesebb attitűdök, értékek és viselkedések a munkahelyen:

- ügyfélközpontúság, segítőkészség,
- nyitottság az újra, változást követően alkalmazkodóképes,
- titoktartó, korrekt (adatokat védő) viselkedés,
- udvarias, tiszteletteljes viszonyulás,
- szakmai alázat,
- nyitott a változások felé, tanulékonyság,

- szabálytudat, lelkiismeretesség, megbízhatóság,
- felelősségtudattal rendelkező,
- minőségorientáltság,
- rendszerető, rendezett, strukturált munkamód,
- szorgalmas, terhelhető, ha kell, önálló,
- monotoniatűrő, kitartó.

A személyiségünk születésünk előtt már alakul, amire a családi és az iskolai környezet, valamint a kortásközösség is jelentős hatást gyakorol. Ne feledkezzünk meg az iskolai közeg „rejtett tantervéről”, azaz a modellértékű személyek viselkedési stílusa által közvetített jelentésekről és kultúráról, valamint a tágabb környezet által közvetített értékekről sem! A munkahelyi gyakorlat során megfelelő **viselkedési modellé válhat egy professzionális és tanítani is képes mentor.**

Az önszabályzó funkciókat kell alkalmazni akkor is, amikor a munkavállalónak önmagának kell a saját munkavégzésének minőségét ellenőrizni, vagy a négy szem-elv alapján a munkatársáét. Szükséges a rendszeres beszámolás a saját munkáról szóban és akár írásban is, ami az **önreflexiós** képességet is igényli a fogalmazási képességen túl.

A szakértők szerint nem elégséges csak a szűken vett saját munkaköri konkrét feladatokat elvégezni, hanem a rendszerek kialakításában, ill. a meglévő **folyamatok, eszközök, rendszerelemek és a szervezet fejlesztésében** is közre kellene működni. Erre pedig csak akkor képes egy munkavállaló, ha odafigyel önmaga személyes fejlesztésére is.

Kérdés, hogy az, amit ma egy fiatal lát maga körül, mennyire támogatja azt, hogy belőle sikeres és megküzdési képes munkavállaló felnőtt legyen?

Pályaalkalmasság megítélése, pályaorientáció iránti igény

Mivel az iskolákban régóta nincsenek rendszerszintű pályaorientációs foglalkozások és a közoktatás nehézségei miatt a pályaalkalmasság is kérdéses még a tanulni vágyóknál is, érdemes lenne a felsőoktatásba és a szakmai képzések valamely szakaszába beépíteni a **pályaalkalmassági vizsgálatokat és a pályatanácsadást.** (Nem vitatva egyes elszórtan megszervezett pályaorientációs rendezvények jelentőségét.) Amennyiben pedig valaki felnőttként jelentkezik egy adott – régebben OKJ-s - szakmai alapozó tanfolyami képzésre, előtte érdemes lenne megnézni, hogy egyáltalán tanulékony-e, tudja-e, hogy mi a szakma tartalma és művelésének élménye, és tényleg érdekli-e a szakterület. És ennek a vizsgálatnak és tanácsadásnak is bizony ára van!

Ezt a vizsgálatot jelenleg csak kevés, a duális gyakornoki helyre jelentkezők körében szűrni kívánó nagyvállalat rendeli meg, mert nem meri vállalni annak kockázatát, hogy a hallgatója lemorzsolódjon a képzésről, vagy a későbbiekben derüljön ki róla, hogy nem is érdekli a szakterület, amikor már jelentős összeget fordítottak a kiképzésükre. (A duális tanulóknak jár ösztöndíj, munkaruha, étkezés, kollégiumi szállás, vállalaton belüli oktatók és mentorok általi oktatás, HR-esek által nyújtott odafigyelés, szolgáltatások stb.)

A szakértők tehát az alábbiakat javasolták:

- a bemeneti követelmények meghatározása szakterületenként,
- ezek alapján a **szakmai képzésre való felvétel előtt alkalmassági vizsgálatok elvégzése:**
 - alapképességek pl.: fogalmazás, értő olvasás, matematikai alpműveletek, számítógéphasználat szövegírásra, számításra, ... ami kellhet az adott szakmához.
 - a **taníthatóság, tanulékonyosság** vizsgálata,
 - a **motiváció és az érdeklődési** területek azonosítása.

- A pályaismeret bővítése, pályaaorientáció még a képzésre történő felvételre vonatkozó végső döntés előtt a valóban **megalapozott döntés** érdekében.

Ahhoz, hogy ezeket a vizsgálatokat a **munka-pálya tanácsadás** területén megfelelően képzett *pszichológusok* tudják elvégezni, meg kellene sokszorozni a számukat és lehetővé tenni jóval nagyobb számban az alkalmazásukat. (A pszichológiai alkalmassági vizsgálatokhoz használt eszközök és tesztek értékeléséhez speciális képzettség és tapasztalat szükséges! Ez nem coaching.)

Nagyon hasznos lenne pedig a felnőttek számára is **a tanulásmódszertani bevezető tréning!**

Mindezek a szakértők szavai szerint: „*A felesleges kínlódás esélyének a csökkentése érdekében érnék meg a tanulók és az oktatók számára is. Jóval nagyobb lenne a letett vizsgák száma és valószínűbb a sikeres pályakezdés.*”

Ismeret- és készségcsoportok fejlesztése

Természetesen a **szakmai alapismeretek** és készségek elsajátítása, ill. annak támogatása elengedhetetlen egy szakmai jellegű közép- vagy felsőfokú képzés estén. Ugyanakkor az alábbi készségek megszerzését is fontosnak tartották a munkaszakértők, amelyek nélkül nem lehet sikeresen tevékenykedni egy szakmában:

- **A saját tevékenység elhelyezése a szervezetben, tájékozódás a kapcsolódó intézményrendszerben** (például a pénzügyi és állami rendszerekben): intézmények és típusok, kapcsolatok, és azok közül melyik milyen ügyben szólítható meg?
- Jogi, műszaki **szabályozás olvasása és értelmezése, alkalmazása** a gyakorlatban (együtt tanítva a szabályok szerinti tervezéssel, számításokkal, ügyintézással, nem pedig külön tantárgyként!).
- **Kommunikációs készségek és pszichológiai alapok alkalmazása** ügyfélkezeléshez, tájékoztatáshoz, tárgyaláshoz, betanításhoz a képzésben helyzetgyakorlatok és gyakorló munkahelyeken való szisztematikus megfigyelés és gyakorlás során.
- **Ügykezeltési folyamatok gyakorlása ügytípusonként** (okmányok, bizonylatok, adat-és dokumentumkezelés) **az elektronikus eszközökön, szimulációs szoftverek segítségével.**

Oktatásmódszertani javaslatok

A kompetencia-alapú, avagy képzési eredményalapú képzéseknek az a tipikus jellemzője, hogy nem külön tanít elméleti és gyakorlati tantárgyakat, hanem a **gyakorlati feladatokból kiindulva integráltan mutatja be és gyakoroltatja a szakmai feladatok elvégzéséhez szükséges szakmai ismereteket, mutat meg gyakorlatot, lehetőséget biztosít a kipróbálásra, tapasztalatszerzésre és a tapasztalatokat is segít feldolgozni.** Valójában úgy tanít, ill. teszi lehetővé a tanulást, ahogy a spontán tapasztalati tanulás is zajlik. Ezt a folyamatot lehet megtámogatni tudástárakkal, online előadásokkal és feladatmegoldásra készítő játékos gyakorlással. Tehát az **elmélet a gyakorlat összetartozik, és a kontaktórai munka és a távoktatási eszközök együtt támogatják** a tanuló/hallgató tanulási folyamatát.

Nézzünk néhány igen hasznos módszert, amelyeket a munkaszakértők javasoltak és a tanulók is örömmel fogadnának!

- **Írott jogi, szabályozási** célú szöveg, dokumentum bizonyos vonatkozó részének a megkeresése, kiemelése, értelmezése a gyakorlat számára, abból konkrét feladatban való alkalmazás megértése, kipróbálása.

- **Adat- és információkeresés és gyűjtés** (internetről, intranetről, mérlegekből, ...) és a megtalált oldalak, források hitelesítése, adatkezelés.
- **Szövegírás, fogalmazás:** levelek, beadványok, határozatok, kérvények, jegyzőkönyvek megismerése, fogalmazása hivatalokhoz – minták alapján ügýtípusonként. (Erre még a műszaki területeken is nagy szükség van a mindennapokban!)
- **Űrlapminták, bevallások kitöltése** (papír, majd elektronikus felületen, példán keresztül) szoftver szimulációs felületen ügýtípusonként.
- **Számítások, tervezések, programozás** gyakorlása a folyamatot bemutató filmek és magyarázatai alapján (kontaktórai és távoktatási).
- **Kommunikációs tréningeken:** telefonálás, problématisztázás, értő hallgatás, befolyásolás, konzultáció, tárgyalás, társas viselkedés szakmai helyzetekben – ügyintézőknek, mérnököknek is!
- **Szituációs gyakorlatok**_elemzéssel: pl. az ügyfelek tájékoztatása, szabályzók és új applikációk használatának elmagyarázása.
- **Megtörtént esetek** (jogi, baleseti) elemzése, feldolgozása és gyakorlat közbeni szupervízió.
- **Szakmai vita**, érvelés gyakorlása.
- Egyéni és csoportos **projektmunkák**
- **Komplex projektmunkák** akár vizsgáláshoz is (közép- és felsőfokon).
- Tereplátogatás, mint pl. üzem, raktár, üzlet szakmai tájékoztatással egybekötve.
- **Szakértő vendég** (pl. bíró, NAV-os, KINCSTÁR, balesetvédelmi szakember) meghívása: esetekről, tapasztalatokról, elvárásokról fórum és konzultáció.
- **Szeminárium:** a saját beadandó dolgozatok bemutatása, megvitatása a tanulócsoporthoz.
- „**Üzleti klinika**” típusú valós, élő problémák megoldása, amit a gyakorlatban már kint dolgozó vendég előadó mutat be, a hallgatók pedig csoportokban megoldásokat ajánlhatnak. A tanulságok minden résztvevő számára hasznosak, a problémát hozó számára pedig felhasználhatóak.
- **A végzés után időszakos esetmegbeszélések** a korábbi – alumni - tanulók/hallgatók bevonásával, akik a saját eseteiket hozzák be megvitatás céljából. Ehhez védett intézményi keretek biztosítására van szükség.

A tanulási folyamat támogatása tudástárakkal, távoktatási eszközökkel

Azt megtapasztalhattuk az elmúlt 2-3 évben, hogy önmagukban az online tudástárak nem elégségesek a sikeres szaktudás elsajátításhoz, a személyes találkozások során sokkal több információ és tudás adható át (attitűdök, értékek képviselése, összefüggések megmutatása, gyakori kommunikáció, elmélet és gyakorlat összekapcsolása), de **kiegészítő és támogató eszközökként** igen hatékonyan tudják támogatni a tanulást. Az alábbiak természetesen szakmai területekre konkrétan rá szabva alkalmazhatók megfelelően. Ilyenek lehetnek:

- **Szimulációs szoftverek:** az oktató céghez az államigazgatás vagy a megrendelő cégek által gyakran használt programok gyakorló változatai frissítéssel, amelyek adatai, információi nem futnak be a hivatalokhoz, cégekhez, hanem csak az oktatóhoz. Előnyös lenne, ha ezek ingyen elérhetők lennének az oktatást végzőknek és a tanulóknak/hallgatóknak egyaránt!
- **Űrlap sémák (üres) és kitöltött minták,** kitöltési gyakorlatok azonnali javítással, visszajelzéssel.
- **Munkafolyamatokról,** programok használatáról, űrlapkitöltésről *videófilmek* megfigyelési szempontokkal az interneten, intraneten.

- **Katalógusok:** pl. bankjegyek, szoftverhez kódgyűjtemény, okmányminták.
- **Jogi és szabályozási szövegek,** akár lényegkiemeléssel, gyakorlatra utalással, feladatonként rendszerezve, frissítve.
- **Számítási és nyelvi példák és gyakorló feladatok** (játékosításra lehetőség a verseny szervezése a gyakorlók között).
- **Esettanulmányok elemzéssel** (pl. jogesetek, szerelés) videófilmen és magyarázó szöveggel.
- Ritkán hallható, magas minőségű **előadások** videófelvevételei.
- **Hasznos források és kitöltési felületek linkjeinek jegyzékei** témakörönként.

Ezeket a fenti ötleteket nem a tankönyvekből másoltuk ki, hanem a szakmai feladatok azonosítását követően a „hogyan tanítsuk?” kérdésre kerestünk adekvát módszereket a jó gyakorlatok és tapasztalatok alapján.

Amit nem szoktak gyakoroltatni

Szeretném felhívni a figyelmet néhány olyan képzési témára és módszerre, amely valós munkakör- és szakterületelemzés nélkül nem feltétlenül jut a képzők eszébe, viszont a gyakorló szakemberek felhívták a figyelmet a fontosságukra. Teljesség nélkül, ötletadóként mutatok néhányat a 2. táblázatban.

2. TÁBLÁZAT: NÉHÁNY SZOKATLANNAK TÚNÓ, DE SZÜKSÉGES KÉSZSÉGEK ÉS FEJLESZTÉSÜKRE VONATKOZÓ JAVASLAT VIZSGÁLT SZAKMÁNKÉNT

Kiknek?	Mit, miről?	Hogyan?
Rendszergazdák (rendszerint ők intézik az IT eszközök beszerzését is)	beszerzési folyamat beszállító minősítése üzleti kommunikáció, fogyasztóvédelem	Felhasználókkal interjúkészítés a szükségletekről, tipikus problémákról. Megrendelők, beszállítói szerződések, reklamáló levelek írása, hivatkozással a szabályozásra.
Karbantartási mérnök	idegen szaknyelv gazdasági ismeretek műszaki menedzsment tárgyalási stratégiák és taktikák	Idegennyelvű gépkönyvekből műszaki felhasználói utasítás fordítása, összefoglaló írása a karbantartóknak. Megtérülésszámítás beszerzés, beruházás előtt. Jegyzőkönyv írása eseményekről gyakori típusonként. Tárgyalási helyzetek kezelése a kivitelezőkkel.
Termelésvezető mérnök	innováció-menedzsment	Résztétel a termék- és technológia-fejlesztésben, vagy az innovációs team vezetése csoportos problémamegoldó és kreatív technikák alkalmazásával.
Szoftverfejlesztő	robotika kommunikáció	Robotok üzemi környezete, elektronika és géptanból a végrehajtó elemek megismerése. Segítő kommunikáció és reklamációkezelés az ügyfelek felé.
Könyvelő	ellenőrzési ismeretek	Ellenőrök, auditorok fogadása a videós helyzetgyakorlatokon, valós ellenőrök meghívása kontakt órára és konzultáció.

Gazdasági referens, ügyintéző (több gazdasági szakmában is releváns BSC végzettséggel)	jogi ismeretek és készségek	Konkrét feladathelyzethez keresse ki a jogszabályi vonatkozó részt és űrlapot! Értelmezze, vitassa meg társával! Megtörtént bírósági esetek elem- zése.
Banki ügyintézők bankfiókban	informatika ügyintézés fo- lyamatai	A betérő ügyfél oktatása az IT eszközök és a banki szoftver kezelésére, szituációs gyakorlatok.

Forrás: saját gyűjtés

A modern tananyagfejlesztés feltételei

Akár a kontakt órai módszerek alkalmazása, akár a támogató távoktatási háttéranyagok kifejlesztése a következőket igényli:

- a szakmai területeken tanítók, oktatók látogassanak el – pl. duális - partner vállalkozásokhoz, intézményekhez, hogy közelebbről legyen benyomásuk a gyakorlatról, ill. maguk is vállaljanak szakértői munkákat,
- a tanárok, oktatók tananyagfejlesztési és oktatásmódszertani továbbkésztését,
- a tananyagfejlesztésre vállalkozó kreatív oktatók megtalálását, megbízását,
- alkotó teamek összehozását szakmánként és témakörönként, akik együttműködve, egymás tananyagaira építve, egymásra hivatkozva hoznak létre új, az adott szakterületre vonatkozó friss tananyagokat,
- a tananyagfejlesztési munka anyagi támogatását (központi vagy pályázati keretből),
- a tananyagfejlesztő egyének és alkotó teamek módszertani támogatását, mentorálását a fejlesztés közben,
- időkeret biztosítását a tananyagfejlesztő munkákra, hogy ne a szabad idejüket vagy más munkáikat kelljen feláldozni,
- intézményi vagy megbízott stúdiók bevonását, ahol az oktató filmek megfelelő minőségben készíthetők el,
- távoktatási anyagok elhelyezésére és kezelésére alkalmas online felületeket, ezek alkalmazására az oktatók kiképzését,
- megfelelő oktatásmódszertani tudással rendelkező lektorok megtalálását és felkérését.

A **minőségi oktatás**, amely a jelen és jövő nemzedékeinek lehetővé teszi a minőségi munkavégzést, bizony pénzbe, **sok pénzbe kerül!** A humán erőbe, azaz az emberekbe való befektetés nélkül nem lesz elegendő munkavállaló, a kihívásoknak és a gyors fejlődést lekövetni tudó minőségi munkavállalók pedig még kevesebben lesznek! Hiába jönnek be az országba újabb és újabb befektetők, ha nem lesznek elegenden azok és olyanok, akikkel a modern munkahelyek betölthetők. Ennek a feszültségeiről már szinte minden nap hallhatunk a HR-es kollégáktól.

Tanárok, oktatók kiképzése, rendszeres továbbképzése

A szakmai oktatók közül vannak természetesen olyanok, akik tanárképzés keretében tanultak pszichológiai és pedagógiai tárgyakat, de vannak olyanok is – főleg a felsőoktatásban és a szakmai felnőttképzés területén -, akik bár szeretnek tanítani, de soha nem volt módjuk részt venni ilyen alapozó képzésben. Arról nem is beszélve, hogy gyorsan fejlődik az oktatásmódszertan is, amely sok újdonságot tartalmazhat a felkészült tanárok számára is.

Ezért indokolt a **tanárok és az oktatók ki-, illetve továbbképzése** (train the trainer) moduláris rendszerben a következő témákban:

- **pedagógia és pszichológiai** alapok: tanulás, tanulási stílusok és típusok, személyiség-típusok és a tanulásuk, a készségek fejlődése (taxonómiák), nevelési stílusok és hatása a személyiségfejlődésre,
- a **célcsoport megismerésének módszerei**: kérdőív tételei, interjú - esetpéldákkal, projektben kipróbálással,
- a **felnőttkori tanulás** jellemzői, támogatása,
- **oktató-tanuló kapcsolat (stílusok)** és hatásai, helyzetgyakorlatokkal,
- **prezentációs technikák és készségek** fejlesztése – tréning, visszajelzéssel,
- **oktatásmódszertani** kiképzés a kooperatív és az eredmény-alapú képzési módszerek kipróbálásával, szupervízióval, tapasztalatok megbeszélésével,
- **eredmény-alapú tananyagfejlesztés témájú tréning** és a legjobb gyakorlatok megismerése,
- modern eszközhasználat az oktatásban:
 - okos” eszközök alkalmazása az oktatásban (telefon, tablet, laptop) és határai,
 - hasznos oldalak, szoftverek,
 - távoktatási keretrendszerek és alkalmazásuk, kipróbálásuk,
 - kevert módszerű (blended, azaz kevert: kontakt órák, kiscsoportos technikák és távoktatás együtt) oktatás módszereinek illesztése (filmek, esetfelvezetések, gyakorlatgyűjtemények, stb.) egy-egy szakterületen belül.

Ha valaki felmentést szeretne valamely modulból, mert már igazoltan tanult a témáról, és még emlékszik a tanultakra, annál egy tudásfelmérővel könnyedén ellenőrizhetővé tehető az ismeretek és a készségek birtoklása.

Mivel a tanítás önmagában is hajlamosíthat a kiégésre, ezért érdemes a tanulói és hallgatói lemorzsolódást azzal is megakadályozni, ill. csökkenteni annak az esélyét, hogy a tanárok és oktatók lehetőséget kapnak **stresszkezelő, kiégés-megelőző és konfliktuskezelő** tréningeken való részvételre. (Van erre már sikeres példa az egyik magán felsőoktatási intézményben.)

Rendszeres oktatásmódszertani audittal és azt követő személyes és kiscsoportos konzultációkkal pedig a szakmai oktatások minőségbiztosítása is megtámogatható lenne.

Munkahelyi mentorok, gyakorlatvezetők képzése és támogatása

A gyakorló munkahelyeken dolgozó mentorok és vállalaton belüli oktatók, gyakorlatvezetők a tapasztalt szakértő munkatársak közül kerülnek ki, akik szinte bizonyosan nem tanulhattak a fenti témákról. Tapasztalataim szerint viszont nagyon nyitottak lennének rá. Mind az intézményi (egyetemi vagy képző központi) oktatóknak, mind a munkahelyi mentoroknak és oktatóknak nagyon hasznos lenne, ha **az alapozó modulokon együtt, egy csoportban** tanulhatnának. Ha erre nincs mód az időhiány miatt, akkor egy-egy összefoglaló 2-3 napos tréning után hasznos lenne a számukra, ha **Mentorok Klubjában lehetőségük lenne kiképzett trénerek vezette programokon részt venni, ahol az alábbi témákat megbeszélhetnék:**

- esetmegbeszélés, szakmai és módszertani témák,
- visszajelzés a tanulókról a képző intézet felé,
- visszajelzés a munkáltatóról a gyakorlat alatt a képző cég oktatóival közös megbeszéléseken,
- a tanulók/hallgatók haladásának értékelése együtt,
- a munkáltató-képző intézmény együttműködésének közös értékelése.

Van, amikor a belső oktatók és mentorok azt jelzik, hogy a munkahelyükön sok a dolguk és nem kapnak **időkeretet az oktatáshoz, és elismerést az elvégzett oktatási** munkájuk alapján. Ezért

érdemes lenne a teljesítménycélok közzé is bevenni a mentori és belső oktatási tevékenységet, és azt munkaidőnek beszámítani, ill. a munkát elismerni.

*

Hazánk akkor tud megfelelni a tudásalapú gazdaság kihívásainak, ha jelentős figyelmet és akár befektetéseket vállal mind az alapfokú, mind a közép-és felsőoktatás, valamint a rendszeres felnőttoktatás fejlesztésébe. Hiába jönnek újabb befektetők az országba, ha elfogy, vagy nem lesz megfelelő színvonalon képzett és további tanulásra kész és képes széles munkavállalói réteg. A kihívásokat és a változásokat pedig rendszeresen követnünk kellene, akár 3-3 évente megújítva a szakmai követelmények listáit, hogy az ahhoz való adaptációt a képzések során is segítsük, ill. előmozdítsuk a lehetőségeket kihasználni tudó innovatív gondolkodást. Az innovációkhoz pedig biztosítani szükséges azt az ökoszisztémát is, amely megtámogatja az innovációk bevezetését, és így a gazdaságunk további fejlődését.

LENGYEL TÜNDE

MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT KÉPZÉSI RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A VÁLLALATOK ELVÁRÁSAI ÉS A FELNŐTTKORI TANULÁS ÖSSZEFÜGGÉSÉBEN

Napjainkban az egyik legfontosabb erőforrás a vállalatok számára a jól képzett munkavállaló. Ennek a rendkívül fontos erőforrásnak a fejlesztésében alapvető szerepe van a vállalati képzéseknek. Kiemelt jelentősége van annak, hogy megfelelően képzett munkaerő álljon rendelkezésre, felértékelődött a tudás szerepe. Az egész életen át tartó tanulás koncepciójában, a modern HR felfogás szerint, stratégiai cél a humán erőforrás minőségének javítása, a munkavállalók versenyképessé tétele a jelenlegi és jövőbeni tudásalapú gazdaságban.

Bevezetés

Dolgozatom középpontjába a minőségi munkaerőt helyeztem, mely megléte egy termelő vállalat hatékony és eredményes működéséhez nélkülözhetetlen. A változó munkaerőpiaci igények kielégítése folyamatosan kihívások elé állítják a nagy munkaerő igényű, jellemzően multinacionális vállalatok HR osztályait.

Hogyan lehetséges a munkaerő kompetenciáinak emelése? Milyen eltérések mutatkoznak a munkáltatók által elvárt kompetenciák és a munkavállalók kompetenciái között? Mi az eltérés oka, hogyan lehet ezt javítani? Mindezeket a belső képzéseken keresztül vizsgáltam.

Munkaerőpiaci változások

A járműgyártást és a járműipari beszállítókat súlyosan érintették a világjárvány okozta első korlátozások 2020 tavaszán, azonban Európában és Magyarországon is gyorsan kilábalta a nehézségekből. A nyár folyamán a visszaesések csökkentek, majd az év végére fokozatosan visszatért a termelés a korábbi szintre.

Az autóiparban a jelenleg is zajló modellváltás miatt (elektromos autók térnyerése, károsanyag kibocsátás csökkentésének igénye) jelentős változások várhatók a munkavállalók képzettségének szerkezetében. Emiatt a folyamatos humántőke-beruházás nélkül a vállalatok nem fogják tudni megőrizni versenyképességüket. (Cserhádi et al, 2021, pp.27-38)

A digitalizáció hatása és elfogadása a járműiparban

A termelés digitalizációja (automatizálás, robotizálás) a jövőben átalakítja a munkavállalók által végzett munkákat, a termelési folyamatok korszerűsítésével, bizonyos készségek elavulnak, más készségek pedig felértékelődnek, elengedhetetlenné válnak. Ilyen készségek például az együttműködés, kritikus gondolkodás, problémamegoldás, kreativitás és a szakmai ismereteik megfelelő használata a gyakorlatban.

Azokban az iparágakban, ahol a digitalizáció egyre nagyobb teret nyer, ezekkel a készségekkel minden munkavállalónak rendelkeznie kell. Az elmúlt években már megfigyelhető az a tendencia,

hogy korábban alacsony végzettséggel végezhető munkafolyamatokat, akár felsőfokú végzettségű munkavállalók végeznek, ezzel kiszorítva az alacsonyabb végzettséggel rendelkezőket a munkaerőpiacról. (Frey & Osborne, 2017) Az új technológiák elfogadása sokszor akadályokba ütközik. A mérnökök fejlődésnek látják, kihívásként tekintenek rá, a fizikai dolgozók számára negatív hatással bír, hiszen a robotok „elvehetik” azokat az egyszerű munkákat, amiket eddig egy-egy fő munkavállaló végzett. Külön kihívást jelent az oktatások megszervezése és megtartása a vállalat számára és annak elfogadtatása is, hogy az emberek együtt és együttműködve dolgozzanak a robotokkal. Az idősebb, nyugdíjhoz közeli munkavállalókkal meg kell értetni, hogy a múltban használt technológiák és gyártási folyamatok mára már elavultak, a versenyképesség megtartásához elengedhetetlen a fejlődés. A fiatalabb dolgozók számára izgalmas és kevésbé ijesztő ez a változás, ugyanakkor ők nehezebben viselik, hogy a digitalizáció eszközeivel a munkavégzés üteme sokkal jobban követhető, elemezhető, számonkérhető. (Keszey & Tóth, 2020, pp.69-80)

Felnőttképzés a vállalatoknál, tanulás a munkahelyen

Nagyon fontosnak éreztem, hogy helyet kapjon tanulmányomban a felnőttkori tanulás és időmenedzsment kapcsolata. (Csoma, 2003, pp.85-106)

Az időszerkezet sémája egy felnőtt esetében a következőkből áll: munkaidő, munkán kívüli idő, szabadidő. Ezek közül a legmerevebb rész a munkaidő, mely változhat és ez a változás kihathat a munkán kívüli időre és szabadidőre is. A munkaidejével a munkavállaló nem, vagy csak erősen korlátozottan rendelkezhet. Ebben az időszerkezetben kell a felnőtteknek időt találni a felnőttkori tanulás esetén és ez sok esetben egyáltalán nem könnyű feladat, főleg az olyan esetekben, ahol a tanulás már akár évtizedek óta nem része a mindennapoknak. Ezért egy hosszabb tanulási folyamat megkezdése előtt szükséges átgondolni és átalakítani ezt az időszerkezetet. Ahhoz, hogy az egyén hosszú távon a szabadidő kárára tanulásra fordítsa ezt az időtartamot, erős és tartós motiváció szükséges.

Ahogy a KSH 2004-es kiadványában olvasható: *„A fejlett piacgazdaságokban az oktatás-képzés egyre kevésbé fejeződik be az iskolarendszerből való kilépéssel, a szakképesítés megszerzésével. A folyamatos technológiai fejlődés szükségszerűvé teszi a képzésbe való többszöri bekapcsolódást, rendszeres továbbképzést, a gazdasági szerkezet átalakulásával járó szakmaváltást. Az egyén egész életén át tartó tanulási folyamata a munkaerőnek a gazdaság által megkövetelt változó igényekhez való alkalmazkodását szolgálja. Az élethosszig tartó tanulás fontosságának növekedésével a tanulás fogalma is változott, bővült. Míg korábban ez jellemzően az iskolarendszerű oktatásra korlátozódott, addig az élethosszig tartó tanulás átfog minden olyan tervszerű tanulási tevékenységet, legyen az formális, nemformális vagy informális, melynek célja ismeretek szerzése, illetve készségek és kompetenciák fejlesztése.”* (Csernyák et al, 2004, p.5)

A tudás rövid idő alatt, bizonyos területeken akár néhány év alatt teljesen elavulhat, ezért élethosszig tartó tanulásra van szükség. Az utóbbi években, vagy talán évtizedekben egyre több tanulmányban olvastam a felnőttoktatás fontosságáról, az azzal kapcsolatos eredményekről, de a nehézségekről is. Ahhoz, hogy az élethosszig tartó tanulás valóban jól működhessen, el kell érni, hogy a képző intézmények közötti különbségek csökkenjenek, a tanulók egyenlő esélyekkel indulhassanak, családi, szociális, származásbéli háttértől függetlenül. El kell érni, hogy csökkenjen az emberek féltelme a változástól, az új tudás megszerzésétől. Kiemelten fontos, hogy a tanulók esélyegyenlősége ne csak egy fogalom legyen, és drasztikusan csökkenteni kellene a korai iskolaelhagyók számát. Tudatosítani kell minden munkavállalóban, hogy a megszerzett tudás manapság hamarabb évül el, mint korábban bármikor, ezért a korábban megszerzett szakmai tudást folyamatosan bővíteni kell. Az oktatási rendszer is igyekszik ezeknek az igényeknek megfelelni és

megfigyelhető az is, hogy a már diplomával rendelkezők is újra és újra visszatérnek az egyetemre új tudást szerezni, vagy meglévő tudásukat gyarapítani.

A képzések, a munkaerő fejlesztés a vállalatoknak is nagyon fontos, ezért sok esetben ilyenkor a munkájuktól vonják el a munkavállalókat. Érthető és jogos igény a vállalatoktól, hogy a munkavállaló a lehető legrövidebb ideig vonja ki magát a munkavégzés alól, ezáltal felértékelődik a munkahelyen történő oktatás. Így lehetséges az általános képzés helyett, speciálisan a vállalat igényeinek megfelelő ismeretfejlesztés.

Vállalatok kompetencia igényei, elvárások a változások tükrében

A vállalatok sikerességére sok tényező van hatással, például a tulajdonos és/vagy menedzsment döntése, a vállalati stratégia, a piaci környezetre való válaszkészség, vállalati légkör, a munkavállalók képzettsége, fejlesztésük tudatossága. Általánosságban azonban elmondható, hogy meghatározó az, hogy a szervezet rendelkezik-e azzal a tudással, ami a hatékony, nyereséges működéshez szükséges.

Az elmúlt évtizedben egy multinacionális termelő vállalatnál szerzett tapasztalataim alapján az alábbiakat elvárásokat fogalmazták meg a munkáltatók a munkavállalókkal szemben: bonyolult munkafolyamatok megoldása-egyre inkább önállóan, proaktív gondolkodás, felelősségvállalás, tanulás képessége és hajlandósága, folyamatos fejlesztésben való részvétel.

A vállalatok kompetencia igénye görbe tükröt mutat az oktatási rendszerünkkel szemben. Sok esetben kell a munkahelyen pótolni azt a tudást, amit már akár az általános iskolában el kellett volna sajátítani a munkavállalóknak.

Ezek hiánya egy életen át terhet ró az egyénekre és a szervezetekre is. A munkavállalók számára újabb és újabb kudarcokat jelenthet, a munkáltatók számára pedig állandó kihívás ezeknek a hiányzó képzéseknek a pótlása. A munkavégzés során sokszor tapasztalják a munkavállalók a feladataik változását, munkakör bővítés/gazdagítás történik, más feladatcsoportba helyezhetik át őket, ezért nagyon fontos, hogy rendelkezzenek az új tudás elsajátításához szükséges motivációval is.

Az iskola szerepe abban jelentős, hogy felkészítse, képessé tegye a tanulókat arra, hogy rendelkezzenek olyan kognitív képességekkel, ami a tudásbővítéshez szükséges. Az iskolák elvégzése után a munkaerőpiacra való belépéskor az egyéneknek meg kell felelniük a munkáltatók által elvárt követelményeknek, ez kritikus pont a karrier szempontjából. (Fazekas, 2019, pp.23-33)

Láthatóan és egyértelműen csökken a termelés területén is a szakképzettség nélkül is ellátható betanított munkahelyek száma, miközben ezeket az álláshelyeket a munkáltatók még mindig 8 általános iskolai végzettség megszerzéséhez kötik. A munka világa ezen a területen is átalakul a fentiek hatására, az automatizáció, a robotizáció végtelen és stabil termelési hatékonyságot hoz létre, s így emberi munkaerő szabadul fel. A legnagyobb mértékben azok a munkavállalók vesznek majd el a munkájukat, akik nem rendelkeznek semmilyen képesítéssel, vagy a tanulás, fejlődés képességével.

Komoly ellentmondás mutatkozik azonban a munkáltató által megfogalmazott és a valódi elvárásai között, egyre magasabb szintű kompetenciát és minőségibb munkavégzést várnak el az alacsony képzett munkavállalóktól.

Kompetencia deficit és a munkaerőhiány okai

A munkavállalók alacsony, vagy hiányos képzettsége negatív hatással van a szervezetek működésére. A jelenlegi munkaerőpiacon azonban a vállalatok egyre nehezebben találnak megfelelő képzettségű munkavállalót. A továbbiakban bemutatom azokat az okokat, melyeket a szakirodalmi vizsgálatom során azonosítani tudtam, és amelyeket a vállalat valós életében is tapasztalhattam.

Korai iskolaelhagyás, lemorzsolódás

Sok fiatal lemorzsolódik a szakképzés során, s ha akár még a 8 általános iskolai végzettséget sem sikerül nappali rendszerű oktatásban megszerezni, az olyan hatalmas hátrányt jelent majd a további életükben, ami kihat a későbbi munkavállalásra. Tulajdonképpen a közfoglalkoztatáson kívül más lehetőségük nem is lehet, amennyiben nem tudnak később magasabb végzettséget szerezni.

Munkavállalói hozzáállás

Az elmúlt években egyre gyakrabban láthattunk olyan munkavállalói magatartást, ami korábban kevésbé volt jellemző. Az álláskereső az interjún nem jelenik meg, vagy a már felvett és első néhány napos képzésben részt vett dolgozó a következő napon nem állt munkába.

Esetekben rossz munkavállalói minta van előttük, nincs mire alapozniuk. A munka világában lehetőségük lenne pótolni a hiányzó szaktudást, végzettséget, a munkahelyen is részt vehetnének képzésekben, ami által magasabb kompetenciákkal rendelkezhetnének. Azonban, ha már a közoktatásban is rossz tapasztalatokat szereztek, nincs előttük motiváló példa, akkor nem vesznek részt szívesen munkahelyi képzésekben, ezáltal hosszú távon nem fognak megfelelni a munkáltatói követelményeknek.

Idősödő munkavállalók

A jóléti társadalmakban a várható élettartam növekedik, a munkaképes korúak száma azonban évről évre csökken, ezért az idősödő munkavállalók szerepe a munka világában egyre növekedik. Azonban 45-50 év felett, ha egy munkavállaló elveszíti a munkáját, sokkal nehezebben találnak munkát, mint egy-két évtizeddel fiatalabb társaik. Ebben a munkavállalói csoportban már egyáltalán nem a motiváció hiánya okoz problémát. Az ő helyzetük speciális, hiszen az 50-60 év közötti dolgozók már megfelelő munkatapasztalattal, pozitív hozzáállással rendelkeznek. Az olyan munkáltatói elvárások miatt is háttérbe kerülnek, mint a folyamatos megújulni tudás, képzéseken való sikeres teljesítések. Munkám során sokszor tapasztalom, hogy nem szívesen tanulnak meg olyan feladatokat, ami kihívások elé állítja őket. Félnek ezektől a változásoktól, sok esetben akadályozzák is, kevésbé együttműködők, ha új rendszerek, eszközök, megoldások bevezetéséről van szó.

Meg kell azonban említeni, hogy sok esetben találkozhatunk az idősebbekkel szembeni sztereotípiákkal is. (fáradékony, rugalmatlan, elavult ismeretei vannak stb.) Ebben a korosztályban, sok esetben esélyt sem kap a munkát kereső a bemutatkozásra emiatt.

Kutatás módszertana

Egy nagyvállalat képzésével kapcsolatos problémák feltárása és a problémák elemzése nagy kihívást jelentett, ugyanakkor izgalmas folyamat volt és különböző kutatási módszerek használatát tette szükségessé. A tanulmányomnak nem volt célja, hogy részletes és teljeskörű áttekintést nyújtson a munkahelyeken belüli képzések minden szegmensére vonatkozóan, kiemelten csak a vállalaton belüli betanító és bevezető képzésekkel foglalkoztam, illetve ezek kapcsolódó területeit vizsgáltam. Kutatásomat három módszerrel végeztem és a dolgozatomban ismertetett problémák és következtetések, ezek eredményein alapulnak.

Első körben kérdőíves módszert alkalmaztam, hogy alapvető kutatási kérdésekre kapjak választ, melynél könnyen számszerűsíthető adatokra volt szükségem, ami hozzásegített az általános érvényű következtetések levonásához. A módszer hátrányait azzal próbáltam kiküszöbölni, hogy a kérdőívek kitöltésénél, a kitöltők esetleges kérdései és a félreértések elkerülése végett végig jelen voltam.

Az interjú vizsgálat bár szubjektívebb és adatai kevésbé számszerűsíthetők, mégis komolyabb és mélyebb összefüggésekre lehet a segítségével következtetni. Az interjú vizsgálatomban 3 szakképző intézmény 5 szakoktatójával tudtam együttműködni, ahol válaszokat kaphattam a témához kapcsolódó kérdéseimre. A belső képzéseinkkel kapcsolatban műszakvezetőkkel és termelésvezetőkkel beszélgettem, kikértem a tapasztalataikat és véleményüket az új belépő munkavállalókkal kapcsolatban.

Dokumentum és tartalomelemzés során lehetőségem volt a képzéssel kapcsolatos témakör rögzített információinak megismerésére, elemzésére. Ez, bár nagyon időigényes feladat volt, számos problémára világított rá, ezért nagyon fontos vizsgálati elemként tekintek a módszerre.

Kutatási eredmények elemzése, problémák azonosítása

A nem eléggé hatékony vállalati oktatás problémája több okra vezethető vissza, hiányosságokat tapasztaltam az alkalmazott technika, oktatói képességek és létszám, résztvevők tudása, motivációja, az oktatási anyagok naprakész állapota és rendszerbe foglaltsága esetében, illetve a képzésre történő kiválasztás módszerében is.

Kompetenciahiány, alacsony motiváció

Sok esetben látjuk, tapasztaljuk a vállalati belső képzések során, hogy szinte azokat az alapvető ismereteket kellene pótolnunk, amely ismereteket már az általános, de legkésőbb a középfokú oktatási intézményekben el kellett volna sajátítaniuk a munkavállalóknak. A szakoktatókkal történt interjúim során szinte teljesen egybecsengő válaszokat kaptam arra vonatkozóan, hogy milyen hiányosságai vannak a szakiskolai képzéseknek.

Az interjúalanyaim megerősítették, hogy az elmúlt évtizedben a képzésben résztvevő fiatalok egyre kevésbé motiváltak, sokan közülük szülői nyomásra járnak iskolába, hiszen a tankötelezettség csak 16. életév betöltéséig áll fenn, vagy nem azt a szakmát tanulják, amit szeretnének. Töbбекnek alapvető alapozó tantárgybéli hiányosságaik vannak, egyre több az évismétlő, vagy iskolaváltó, ami szintén hozzájárul a korai iskolaelhagyáshoz. A szakiskolák nem feltétlenül rendelkeznek a legmodernebb technológiákkal, melyekkel a szakmai tárgyakat oktathatnák, ezért a tanulók alapos, vagy kevésbé alapos szakmai tudása nagyban függ a gyakorlati helytől. Ezek következményeként még a fiatalabb korosztály esetében is gyakran találkozunk mindössze 8 általános iskolai végzettséggel.

A kérdőíves felmérésem során beigazolódott az a feltételezésem, hogy a munkavállalók sem a múltbéli, sem a további tanulmányaikra vonatkozóan nem rendelkeznek megfelelő motivációval és önbizalommal.

Fontosnak tartom itt még megemlíteni a kényszerű szakmaváltás problémáit, hiszen ezek jelenléte a gazdaságban újabb és újabb képzési igényeket indikál a vállalatok életében, miközben társadalmi szinten hatalmas problémát jelenthet, hogy a szakképzett munkaerő, nem a szakképzettségének megfelelő munkakörben kerül alkalmazásra. Az új belépő kollégák kevesebb, mint ötöde rendelkezik releváns végzettséggel.

Képzési, fejlődési tervek hiányosságai, ellentmondásai

Megfigyelésem szerint vállalatunk egyértelműen fontosnak tartja a fizikai munkavállalók esetében is a digitális ismeretek bővítését. A megvalósítás azonban már nehézségekbe ütközik, az elmúlt években belső oktatók által végzett nagy létszámú képzések nem hozták a várt eredményt, a digitalizációs eszközöket a termelésben a munkavállalók továbbra is nehézkesen használják. Sok esetben eltér a termelés egyes területeinek a prioritása is. A termelésvezetés minél nagyobb kihozatait szeretne elérni, a minőségügyi osztály ezt alacsony hibaszázalék mellett tartaná elfogadhatónak, a pénzügy a kimutathatóságot és követhetőséget tartja elsődleges szempontnak. Így a gépeket kezelő kollegáknak, lépést kell tudni tartani a termék minőségügyi elvárásainak fejlődésével, a gép technológiai változásaival és mindent úgy kell végezni, hogy a géphez kapcsolt digitális eszközöket is hiba nélkül működtesse.

Munkakörhöz tartozó elvárások téves megállapítása

Bizonyos szempontból a vállalatnak nem reálisak az elvárásai egy-egy munkakörrel kapcsolatban. Azt tapasztaltam, hogy a termelésben dolgozók esetében a munkaköri leírás létrejöttkor, vagy az azóta eltelt időben biztosan nem történt munkakör felülvizsgálat, vagy elemzés, bár folyamatosan változnak a munkakörhöz tartozó feladatok, felelősségi körök. A nem pontos elvárások között említeném meg a változó kompetencia igényekhez képest nem változó iskolázottsági elvárásokat. A fizikai állományú munkakörök betöltéséhez a vizsgált vállalat esetében még mindig a 8 általános iskolai végzettség az elvárt, szükséges minimum végzettség. Úgy találtam, hogy egyes területeken az alacsonyabb végzettségűek között nehezebben találunk olyan munkavállalókat, akik képesek lépést tartani a vállalati igényekkel, ami a feladatok ellátást illeti.

Belső képzések rendszerbe foglalásának hiánya

A belső képzések egy része eseti jelleggel, egyéni igényre történnek, változó tartalommal és változó oktató személyezettel. A vállalati tudás átadása így erősen függ az oktató személyétől, az általa készített oktatási anyag minőségétől is. Az oktatási anyagok létrehozása és iktatása, felülvizsgálata, módosítása nincs rendszeresen elvégezve, nincs munkakörhöz rendelve. A vállalati tudástár, képzési anyagok szétszórtan találhatók a vállalati rendszerben, így a szükség szerinti hozzáférése is korlátozott.

Javaslatok

A feltárt problémákkal kapcsolatban javaslatokat fogalmaztam meg, hogyan lehetne a vizsgált vállalat esetében javítani a folyamatokat, belső képzéseket hatékonyabbá, eredményesebbé tenni. Javaslattevétem során mindvégig igyekeztem könnyen megvalósítható, reális, a vizsgált vállalat viszonylatában alacsony költségekkel járó ötleteket, megoldási javaslatokat megfogalmazni. A problémakör véleményem szerint annyira összetett, hogy nem lehetséges a javaslatok közül egy kiemelésével tartós és megnyugtató eredményt elérni, a jelenlegi rendszer komplex átgondolása és módosítása válik szükségessé.

Belső képzést végző oktatók főállásban való alkalmazása

Jelenleg az üzemi belső képzéseket, bevezető képzéseket olyan munkatársak végzik, akiknek a főtevékenysége nem a képzéssel kapcsolatos tevékenység. Ahogy már a problémák feltárása során említettem, emellett az oktatási anyagok nincsenek a vállalatnál keretbe foglalva, karbantartva, ellenőrizve és aktualizálva.

Néhány fős csoport kialakítása lehetővé tenné a feladatok pontos leosztását, az oktatási anyagok frissen és rendezetten tartását, a képzések követhetőségének javítását. Amennyiben meghatározott személyek végeznék a képzésekkel kapcsolatos feladatokat, az ő továbbképzésükre is volna

lehetőség, mely képzések során elsajátíthatnának olyan technikákat, ismereteket, amivel eredményesebben végezhetnék a munkájukat. Nagyon fontosnak találom, hogy ne csak megfelelő szakmai felkészültséggel rendelkezzenek az oktatók, hanem képesek legyenek a tudásuk hatékony átadására is, amelynek nélkülözhetetlen feltétele a megfelelő prezentációs technika megléte és az oktatás során lezajló kommunikációs folyamatok irányítása.

Mentor Program/termelési tréner munkakör létrehozása termelési területen

Bár előszeretettel használják a termelésvezetők és a bevezető képzés végzők a termelési mentor kifejezést, azonban ez a valóságban inkább elméleti jellegű. Az új dolgozók betanítása jelentős különbségeket mutat, attól függően, hogy éppen melyik operátor tanítja be őket. A betanító operátornak nem csak a szakmai tudása számít a folyamat során, hanem az is, hogy mennyire képes és mennyire akarja a tudását maradéktalanul átadni. Amennyiben a mentor feladatokat vállaló, és azt megfelelő minőségben végző kollégákat belső toborzás során a meglévő fizikai állomány körében toboroznák, erre egyféle vállalati karrierútként is tekinthetnének, a korábbi munkájuk megbecsüléseként, s megfelelő kommunikációval kialakítható lenne a termelési mentor pozíció presztízse a munkahelyen. A későbbiek során bevonhatók a dolgozók éves teljesítmény értékelésébe, mint a munkájukat legjobban ismerő személyek és részt vehetnének a belső képzésbe történő kiválasztási folyamatokban is. Támogatásukkal sokkal követhetőbbé, és rendszerezettebbé válhatnának a vállalati képzési dokumentumok is.

Mindezek segítik majd a dolgozókat a folyamatos fejlődésben, a probléma megoldások sikereiből részesedni. A képzések gyakorlati hozadéka pedig a selejtvesztés, és karbantartási költségek csökkentésében mérhető lesz.

A tanulás képességének tanítása

A tanulmányaim során nagy hatással volt rám Bajusz Klára: A felnőttkori tanulás szakágazatai című műve. (Bajusz, 2011) Nagyon fontosnak találom, hogy a felnőttoktatásban tanító személyek kompetenciái között szerepeljen, sőt kiemelt helyen álljon a tanulás tanításának képessége is. A felnőttkorban történő tanulásban sokszor a második esélyt láthatjuk, elmulasztott, kihagyott tanulmányokat szeretnénk pótolni. Ha önmagunkban nem találjuk meg ezt a képességet és a minket oktató személy nem tudja nekünk ezt hatékonyan átadni, akkor nem leszünk képesek megfelelően teljesíteni, ami újabb lemorzsolódáshoz, kudarcélményhez, további motivációs nehézségeket okozhat. Kérdőívemben a válaszadók 96%-a szerint nagyon fontos a folyamatos fejlődés, és ugyanekkora arányban vennének részt szívesen munkaidőben képzésben. A vállalat költségén szabadidőben is közel ekkora százalékban, azonban saját költségen, a szabadidő terhére már csak 54%-a tanulna. A válaszokból úgy tűnik, legkevésbé a 8 általános iskolai végzettséggel és a szakmunkás végzettséggel rendelkező dolgozók terveznek további tanulmányokat.

A válaszadóim közül a tanulás hátráltató tényezőjeként legnagyobb arányban a kevés szabadidő is megjelölték a dolgozók. Tovább vizsgálva ezt a kategóriát, az összes válaszadó 44%-a egyedülálló, gyermekkel nem együtt lakó, (esetleg gyermekkel nem is rendelkező) és az ő esetükben is a kevés szabadidő a jövőbeni tanulás legfőbb akadály.

Személyre szabottabb képzési terv kialakítása

Véleményem szerint el kellene tekinteni az általános, azonos tartalmú és idejű oktatásoktól, és a nagyobb csoportban történő oktatásoktól is. Sok esetben a termelésvezetés úgy véli, hogy a termelés szempontjából ez a leghatékonyabb eljárás és annyiban van igazuk, hogy rövidtávon ez okozza a legrövidebb leállást, termelési hatékonyság csökkenést. A képzéseket ennek megfelelően egy időben, nagyobb csoportban szeretik elvégezni. Azonban hosszú távon vizsgálva éppen ez okozza a csökkent oktatási és termelési hatékonyságot.

Egy nagyobb, kevésbé homogén csoport esetén egészen biztosan eltérő megértés és alkalmazhatóság fog bekövetkezni. Képzési feladataim során számtalanszor tapasztaltam, hogy az ilyen képzésben részt vevő dolgozók figyelme nem volt tartós, a gyakorlati alkalmazás pedig akadozott, nem ritkán teljesen hibás megoldásokhoz vezetett. A rögzült hibás gyakorlatokat és megoldásokat pedig kis idő elteltével szinte lehetetlen volt felszámolni. Újabb és újabb ismétlő oktatást vont maga után. Így minden esetben azt javasolnám, hogy a képzések során kis létszámban, homogén csoportokat alakítsanak ki, előzetes tudás, vagy kompetencia felmérés alapján.

Képzési eszközeink modernizálása

Az, hogy a tanterem a személyre szabás szempontjából nem a leghatékonyabb tudásátadó megoldás már régóta köztudott, nem véletlenül lett közismert szólásunk, hogy egy osztályteremben „a jobbak unatkoznak, a gyengébbek pedig lemaradnak”, hiszen a tanár egy ilyen környezetben átlagos sebesség mellett fog oktatni. Ezt a megállapítást személyes tapasztalataimra támaszkodva is meg tudom erősíteni. Ha oktatóteremben különböző termelési szituációkat tudnánk szimulálni, amit egyénileg kellene megoldani, begyakorolni, tesztekkel ellenőrizni az ismereteket, rövidebb idő alatt lehetne betanulni a helyes folyamatokat. Ezzel nem csak az oktatások sztenderddé tételét érhetnénk el viszonylag kis anyagi ráfordítással, az elért eredmény rögzíthető is lenne. Akár az alkalmassági, jogosultsági vizsgát is ehhez lehetne kötni.

Mivel állandó problémát jelent az oktató személyének helyettesítése, digitális oktatási anyaggal ez sem lehetne a jövőben probléma, bármely oktató helyettesíthető, nem kellene elvonni őket a feladataiktól. Megvalósítás esetén a későbbiekben a statisztikai elemzések csoportokra, munkakörökre bontva megadhatják az aktuális tudásszinteket. Erre alapozva még hatékonyabbá lehet tenni az ismétlő oktatásokat, ráépülő képzéseket. Az eszköz alkalmas lenne arra is, hogy egyértelművé és láthatóvá tegye a műszakok közötti hatékonyságbeli eltérések okait.

Munkakörhöz tartozó elvárások felülvizsgálata

Egyes fizikai munkakörökben elengedhetetlen a munkakör alapos felülvizsgálata. Bizonyos esetekben a munkaköri leírásokban olyan feladatok szerepelnek, amit az adott munkakörben sosem végeznek, vagy éppen ellenkezőleg. Esetenként úgy találtam, hogy a munkakör éppen azért van alul pozícionálva, mert alacsonyabb végzettség esetén, kisebb elvárások mellett, alacsonyabb bérrel is foglalkoztathatók. Operátori munkakörben, minden területen jelenleg is a minimum elvárás a 8 általános iskolai végzettség, miközben folyamatosan azzal küzdenek a termelési területeken, hogy releváns végzettség és kapcsolódó gyakorlat nélkül kell betanítani őket, s ennek sikere mennyire bizonytalan. A hosszabb betanítást igénylő munkavállalók esetében a megtérülés is később várható. A vállalat számára hosszú távon átgondolásra javasolnám a betölthető álláshelyek egy részében releváns végzettség elvárását.

Ez mindenképpen térterherrel járna a munkáltató számára, de figyelembe véve a betanítási költségeket, a betanításra szükségszerűen fordítandó idő költségét, illetve a tapasztalat és végzettség hiányában operátori hibára visszavezethető selejtek árát, esetleges vevői reklamációk költségeit, úgy gondolom, hogy már rövidebb távon is megtérülne. Ehhez hozzászámítható az operátori hiba miatt történt karbantartási költségek és az ezek miatti gépállások költségei, vagy az ebből kialakuló késést megelőzendő túlóra és sürgősségi szállítás költségei.

Együttműködés szakképző intézményekkel

A fentiekben ismertetett javaslatok alapján jogosan merül fel a kérdés: hol érhető el ilyen létszámban szakképzett munkavállaló, hiszen jelenleg is állandó toborzási nehézségekkel küzd a vizsgált vállalat. A válasz kézenfekvő és egyszerű, el kell érni a szakképzésben résztvevő fiatalokat, sőt meg kell célozni akár már a pályaválasztás előtt álló általános iskolásokat. Vonzóvá kell tenni számukra a szakmunkát, a fémmegmunkálással, gépíparral kapcsolatos tevékenységeket és ennek

legegyszerűbb módja, ha látják, tapasztalják, hogyan is dolgoznak egy termelőüzemben a szakemberek. Ennek kiváló színtere az Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) által életre hívott rendezvénysorozat, a Modern Gyárak Éjszakája, amely az ország egyik legsikeresebb olyan programsorozata, ahol a nagyközönség, így a fiatalok számára is lehetőséget teremt, hogy testközelből ismerhessék meg a világ élvonalába tartozó technológiákat, a jövő munkahelyeit. Ezen felül folyamatosan jelen kell lenniük a szakmailag kapcsolódó megyei és régiós középiskolákban, a szakképzésben részt vevőknek gyakorlati helyet kell biztosítanunk, minden alkalmat meg kell ragadnunk, hogy a szakképzett munkaerőt a végzettségének megfelelő pályán tartsuk, és hogy tanulmányai befejeztével munkatársaink között köszönthessük.

Várható eredmények

Fejlesztési javaslataim megvalósítása kis anyagi ráfordítással, (bérköltség és képzési költség) gyors eredménnyel, nagy megtakarítást eredményezhet. (beléptetés- betanítás költségei, hatékonyság növelés, karbantartási és selejtköltségek csökkenése, sürgősségi szállítások extra költségeinek megszűnése, ezek miatti túlórák, utómunkák csökkenése) Figyelembe véve az egyéb költségeket, melyek kapcsolatba hozhatók az elégtelen képzési sikerességgel, valójában a vállalat megtakarítást érhet el.

A pénzügyi eredményeken túl az intézkedések a vállalat életében egyéb módon is hasznosulni fognak. Nő a munkavállalók motivációja és teljesítménye, csökken a fluktuáció, a teljesítmény értékelés pontosabbá válik, a fejlesztési szükséglet egyértelműbb lesz, növekedni fog a szervezeti tudás és ezzel kapcsolatosan a vállalat versenyelőnye megnő.

Összegzés

Az elmúlt évtized kapcsolódó tanulmányaiban szinte kivétel nélkül megjelenik a gyorsan változó világ problémája, az egyre gyorsabb tudás elavulás, az ezzel együtt változó kompetenciaigény, az élethosszig tartó tanulás fogalma. Manapság már biztosan nem lesz elegendő egy munkaerőpiacra lépő személy esetében az iskolarendszerben megszerzett tudásanyag, ismereteit folyamatosan bővítenie kell, amelynek színtere elsősorban a munkahely lesz.

Dolgozatomban megállapítottam, hogy a vállalati képzés hosszú távú sikerének titka, hogy minden képzés megtartását alapos tervezés és igényfelmérés kell, hogy megelőzze és ebbe a folyamatba be kell vonni a dolgozókat és az ő képességeiket, teljesítményüket legjobban ismerő szereplőket. Elengedhetetlen továbbá a teljesítmény értékelési rendszerünk fejlesztése, a munkakörök alapos és átfogó felülvizsgálata, szükséges a munkaköri elvárásokat a valóságban elvártakhoz igazítani, mert ez alapozhatja meg a következő időszakokra vonatkozó képzési tervet.

Felváztoltam a fejlesztési javaslataimat, aminek alapvető elemei közé tartoznak: egy kizárólag képzésekkel foglalkozó munkacsoport létrehozása-melynek egyik eleme egy új termelési munkakör létrehozása, munkakör felülvizsgálat, képzési módszerek változtatása, a teljes képzési struktúránk újragondolása. Ezek megvalósítása esetén az új munkacsoport véleményem szerint gyors és hatékony eredményeket tudna elérni. Fejlesztési javaslataim megtételekor figyelembe vettem a megvalósíthatóságot, a gyorsan, viszonylag alacsony anyagi ráfordítással elérhető javulásokat, a gyors megtérülési lehetőséget.

Irodalomjegyzék

Bajusz K. (2011). *A felnőttkori tanulás szakágazati*. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományai Kar. http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/felnottkori_tanulas/index.html Letöltés dátuma: 2022. október 16.,

- Cserháti I., Keresztély T., & Takács T. (2021). Versenyképesség és foglalkoztatás az autóiparban. *Köz-Gazdaság*, 16(1), 27-38. <https://doi.org/10.14267/RETP2021.01.04>
- Csernyák M., Janák K., & Zaláné A. O. (2004). *Élethosszig tartó tanulás*. 5. Központi Statisztikai Hivatal.
- Csoma G. (2003). A felnőttkori tanulás idődimenziói. In F. B. Csoma Gyula, *Az időfelhasználás társadalmi változásainak felnőttoktatási tanulságai Magyarországon* (pp. 85-106.). Országos Közoktatási Intézet.
- Fazekas K. (2019). A technológiai fejlődés hatása a munkapiacra elvárt készségekre. *Köz-Gazdaság*, 14(4), 23-33. <https://doi.org/10.14267/RETP2019.04.02>
- Frey, C., & Osborne, M. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* Oxford: University of Oxford.
- Keszey T., & Tóth R. (2020). Ipar 4.0 az autóiparban -A fehér-és kékgalléros munkavállalók technológiaelfogadási aggályai. *Vezetéstudomány*, 51(6), 69-80. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.07>

CSERNI VIVIEN

NŐK HELYZETE A MUNKAERŐPIACON, ESÉLYEGYENLŐSÉG A 21. SZÁZADBAN

A nők énmárkaépítése a munkaerőpiacon

Az írás a nők helyzetének alakulását, a nőiség jelenlétét és a nemek közti esélyegyenlőség kérdését vizsgálja, amely az idő múlásával is folyamatosan foglalkoztatja a társadalmat és mindenkinek van róla egy egyénileg kialakított véleménye. Tapasztalataim alapján vannak, akik szerint ez az egész csak alaptalan felháborodás a nők részéről, mások szerint viszont igenis létezik a nemek közti munkaerő-piaci szakadék. A cikk célja a problémakör elemeinek sorra vétele és a hatásuk vizsgálata a mindennapjainkra nézve. Kutatásom kiemelten vizsgálja a nők társadalmi és munkaerő-piaci helyzetének változását, a nők foglalkoztatottságát, a női munkahelyeket, a nemek közötti mobilitásbeli egyenlőtlenségeket, a feminizmust, valamint a diszkrimináció jelenlétét mind a munkaerőpiacon, mind pedig a sportban, azon belül is a darts sportágban. A kutatások kvalitatív és kvantitatív módszerekkel történtek.

Bevezetés

A munkahelyi és a magánéleti diszkrimináció napjainkban is az embereket megmozgató és gondolkodásbeli megosztottságot tükröző kérdéskör. Napjainkra a nők helyzete javuló tendenciát mutat, mivel a munkaerőpiacon, valamint a vezető pozíciókban is egyre több nő tűnik fel. A béreket tekintve mégis szignifikáns eltérés mutatkozik a nemek között. A felsőoktatás területén is átalakult a nemek megoszlása. Mindezekre a kutatási eredményeim bemutatása során adok választ.

Négy kutatási feltevést fogalmaztam meg:

1. A nemek között napjainkban is észlelhető a bérkülönbség.
2. A nemi diszkrimináció jelen van mind a munkaerőpiacon, mind pedig a magánéletben.
3. A családayaság negatív hatással van a nők karrierjére.
4. A női sportágak hátrányban részesülnek a férfi sportágakhoz viszonyítva, mind a köztudatban, mind pedig az anyagiak tekintetében.

Főbb kutatási kérdéseim: Létezik-e napjainkban a munkaerő-piaci egyenlőtlenség? Észlelhető-e a nemek közötti bérszakadék? A munkahelyek támogatottsága a munkavállalók irányába milyen mértékű szerepet vállal az egyének karrierútjában? A gyermekek száma befolyásolja-e a nők munkavállalását?

Mindezen kérdésekre fontosnak tartottam megtalálni a válaszokat, hiszen az ember életében a karrier és a családalapítás kettőssége folyamatosan fennáll. Mindemellett azt is fontos tisztázni, hogy egyik nem tud létezni a másik nélkül (karrier-család), viszont nem mindegy, hogy kinél melyik, milyen mértékben van jelen.

Célom feltárni azokat a nemi szocializálódásbeli különbségeket, amelyek az egész életünket végigkísérik és a későbbi munkavállalásunkra is hatással vannak. Véleményem szerint a társadalmunkban a szigorúbban vett nemi szerepek mind a mai napig jelen vannak és megnehezítik a nők munkavállalását.

Primer kutatásom során a kérdőívkészítésre helyeztem a hangsúlyt, amely segítségével gyorsan, nagy elérésben tudtam információt szerezni a témát illetően. A kérdőívemre beérkező válaszok eredményét a félig strukturált interjú készítés módszertanával tettem teljessé. Mindezzel a célom az volt, hogy a nőkkel szembeni hátrányos és sztereotip viselkedésbeli munkahelyi megnyilvánulásokat feltárjam.

Nők szerepvállalása a társadalmi és a gazdasági életben. Hogyan jutottunk el idáig?

Freud egy meghatározó alakjává vált a női nem megítélésének, hiszen nevéhez köthető a pszichoanalízis, ami szerint az újratermelődés a nemek szerkezeti rendszeréből ered. Kinyilatkoztatásaival folyamatosan alátámasztotta az egyenlőtlenségnek és az elnyomásnak a meglétét. (Chodorow, 1997)

Freud nézeteinek részben köszönhető, hogy a nők alacsonyabb értékűnek vannak beállítva a világban, mint a férfiak. A freudi szemlélet kialakulása által létrejött a feminizmus, amelynek célja a nők társadalmi megítélésének és munkaerő-piaci esélyeinek javítása a férfiakéhoz egyenértékű szintre. A XX. században a társadalmi, politikai és jogi visszamaradottságnak köszönhetően megalkultak az első nőegyesületek. A nők egyenjogúságáért folytatott harc sikeresnek bizonyult, hiszen 1918-ra elérték, hogy a nők választójogot kapjanak (Horváth, 1989).

A világháborúknak köszönhetően a nők előrébb tudtak lépni a munkaerőpiacon, és ezen eredmény az idő előrehaladtával folyamatosan javuló tendenciát mutatott, viszont mindezek mellett megmaradt a női hármas szereposztás (feleség, édesanya és háziasszony) és a férfiak családfenntartó szerepe (Pukánszky, 2007). A társadalom nyitottabbá vált a női foglalkoztatottság kérdésében, mivel a rendelkezésre álló munkaerő szükségletet nem tudják csak férfiakkal betölteni. Magyarországon a gazdasági kényszer hatására döntő többségben kétkeresős családmodell rendszerben működő háztartások figyelhetők meg. (Horváthné Petrás, 2020). Kialakultak a feminizált munkakörök (például pedagóguspálya), amelyek társadalmi megítélése és bérezése napjainkra leromlott (Pukánszky, 2007).

Oktatás, munkavállalás és családanyaság kapcsolata

2022-ben már a nők nagyobb hányada vesz részt felsőoktatásban, mint a férfiaké, mivel így biztosabb az elhelyezkedési lehetőségük a munkaerőpiacon. A nőknek a XXI. században a munkahelyükön és a családi életben is meg kell állniuk a helyüket. Ennek a kettősségnek a jelenléte nehézségekkel jár együtt, mivel minél több gyereke van egy nőnek, annál nehezebb elhelyezkednie a munkaerőpiacon, valamint vissza is térnie (Pukánszky, 2007). Ha a nő a karrierje elején szül, akkor munkaerő-piaci tekintetben nehézségekkel szembesül (Hungler & Kende, 2019). A munkavégzésre az élethosszig tartó tanulás jellemző. E tekintetben a nők veszélyeztetett pozíciót töltenek be, hiszen a gyermekvállalás miatt hosszabb időszakra kiesnek a munka világából (Koncz, 2004).

Nők a sportban

A nők a XXI. században is folyamatosan harcolnak azért, hogy egyenjogúságban részesüljenek a munkaerőpiacon és a társadalmi életben egyaránt. A küzdelem a sport világára is kiterjed, hiszen abból az állapotból, amikor még új impulzusnak számított, napjainkra sikerült eljutni odáig, hogy a női sportolók egyre több sportágban megjelennek. Már a sport kiválasztásakor előtérbe kerülnek a nemi szerepekben meghúzódó különbségek, hiszen fiatal korban maga a fiatal vagy pedig a szülője az adott nem tulajdonságai alapján választ sportot. A női sportolók

szegregáltan mérettetik meg magukat, azaz nem a férfiakkal együtt versenyeznek. A versenysportba való beintegrálódás célja az esélyegyenlőtlenség csökkentése (Béki, 2017).

Nők a darts sportágban

Nagyon kevés olyan sportág van, ahol a férfiak és a nők koedukált mezőny keretén belül mérhetik össze tudásukat. Az egyik ilyen sportág nem más, mint a darts. Ezen sportban azért tudnak hatékonyan versenyezni a nők a férfiak ellen, mert a nemek általi testfelépítésben rejlő eltérés nem meghatározó az egymás ellen mutatott teljesítményben. A Professional Darts Corporation (továbbiakban „PDC”) folyamatosan arra törekszik, hogy egyre több nő számára tudjon helyet biztosítani a darts világbajnokság mezőnyében. A PDC 2018-ban megemelte a világbajnokság létszámát 72-ről 96-ra, így 2 nő is kapott részvételi lehetőséget. Fallon Sherrock 2020-ban tudta először kvalifikálni magát, és ekkor ő vált az első olyan női versenyzővé, aki mérkőzést tudott nyerni, ráadásul rögtön kettőt is. A legjobb 32-ig sikerült eljutnia (Sportkönyvek.hu, 2021). Fallon Sherrock volt az első olyan nő, aki mérkőzésen győzni tudott a PDC darts világbajnokságon. A meccs után Sherrock így nyilatkozott: „Bizonyítottam, hogy tudunk játszani, ahogy a férfiak, és legyőzhetjük őket. Nem jutok szóhoz, nem tudom, mit mondjak. Mindenkinak köszönöm. Igazán boldog vagyok, mert tettem valamit a női dartsért. Kétségkívül ez az egyik legjobb pillanatom, történelmet írtam.” (FJ, 2019).

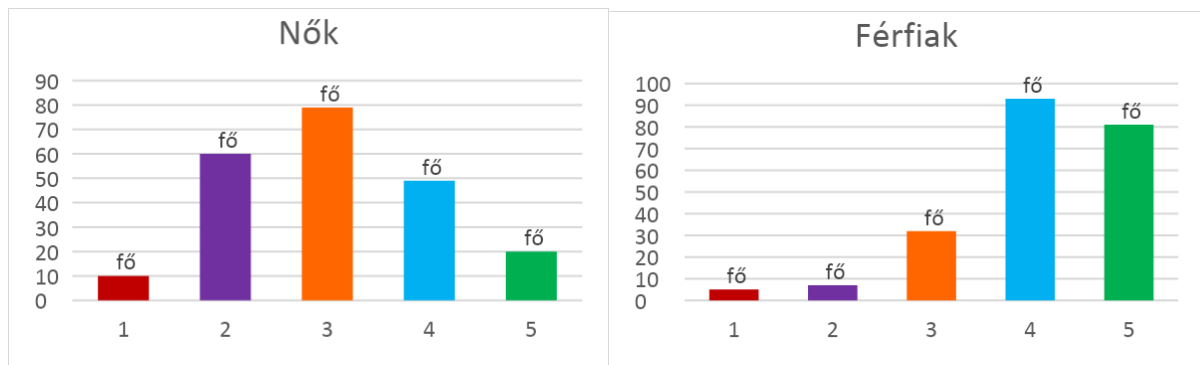
Nemek közötti bérkülönbség

A bérkülönbség az idő előrehaladtával folyamatosan csökkent a nemek között, viszont 2022-re újra elkezdett növekedni. Napjainkban 18%-al elmarad a nők bére a férfiakétól. A nők többsége olyan munkakörben dolgozik, amelynek leértékelődött a presztízse és ezáltal a foglalkoztatási munkabére. A szellemi munkaterületeken 30%-al kevesebbet keres egy nő, mint egy férfi. A nemek közötti egyenlőtlenséget mérő európai mutató szerint Magyarország az utolsó helyen végzett a 2021-es évben a politikai, a gazdasági és a társadalmi szférában (53 százalékpont) (Solti, 2022).

Munkaerő-piaci esélyegyenlőség Magyarországon

A család és a karrier összeegyeztethetőségének a kérdésköréből egyértelműen látszik, hogy a férfiak számára könnyebb összeegyeztetni a munkavállalást a családalapítással. A férfiak esetében döntő többségben a 4-5-ös értéket választották a Likert-skálán, amely azt jelenti, hogy a férfiak számára nem okoz különösebb gondot a család és a karrier kettősségének összeegyeztethetősége. A nők esetében viszont teljesen más képet mutatnak az eredmények. Többségben a 3-as értéket választották, amely szerint nem egyszerű összeegyeztetni a családot és a karriert a nők számára, viszont nem okoz nagy nehézséget a kettő összeegyeztethetőségének a megoldása. Mindez demonstrálja a napjainkra végbemenő női munkavállalás dinamikájának fejlődését. Mindezek mellett viszont fontos megemlíteni, hogy a 2-es értéket magas arányban választották a nők esetében, amely szerint nem összeegyeztethető a család és a karrier kettőssége. (1. ábra)

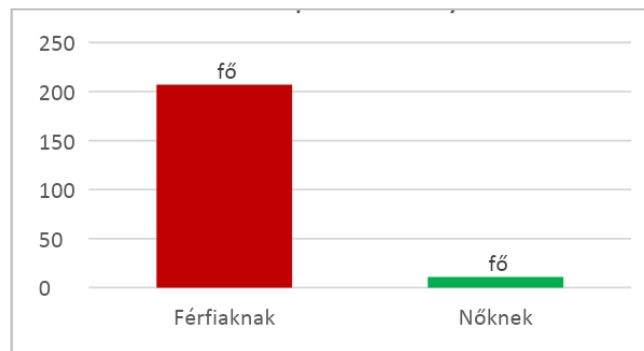
1. ÁBRA: CSALÁD ÉS KARRIER KETTŐSSÉGÉNEK ÖSSZEEGYEZTETHETŐSÉGE



Forrás: Saját kérdőíves kutatás, 2022 (N=218)

A karrierépítés tekintetében egyöntetűen úgy vélekedtek a kérdőívet kitöltők, hogy Magyarországon a férfiaknak nagyobb az esélye. Csupán 11 fő válaszolta azt, hogy a nőknek jobbak az esélyeik. Mindez arra ad választ, hogy a női munkavállalók karrierépítési lehetőségei nagyon csekélyek, és rájuk, mint munkavállalókra számít a társadalom, nem pedig karrier utat kiépítő egyénekre. Előzetes kutatásaimból kiindulva számítottam arra, hogy a férfiak fognak ezen kérdéskörben dominálni, viszont ekkora differenciára nem gondoltam a két nem között. Mindebből levonható még az a következtetés is, hogy a populáció hiába nyit a modernebb családmóddal felfogása felé, még napjainkban is összességében a tradicionális elvárások élnek a nők felé, azaz hogy ők inkább a családanya szerepében létezzenek.

2. ÁBRA: KARRIERÉPÍTÉSI ESÉLYEK MAGYARORSZÁGON A NŐK ÉS A FÉRFIAK SZÁMÁRA



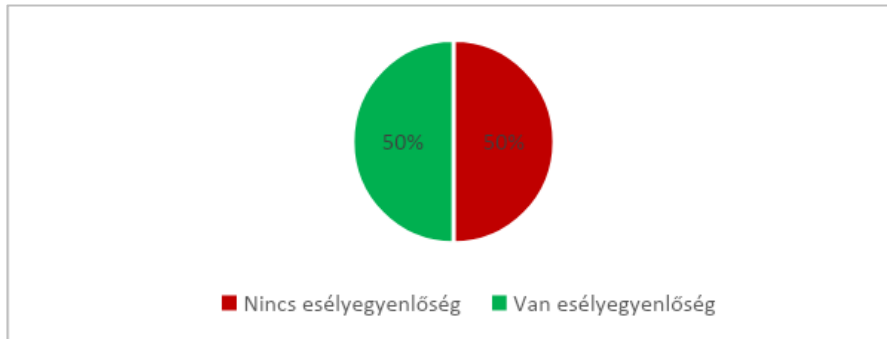
Forrás: Saját kérdőíves kutatás, 2022 (N=218)

Az esélyegyenlőség kérdéskörét vizsgálva bebizonyosodott, hogy nagy a társadalmi megosztottság, mivel a válaszadók fele szerint van esélyegyenlőség, a másik fele szerint viszont nincs. Feltevésem szerint a kisebb településen élők választották nagyobb arányban a „Van esélyegyenlőség” válaszlehetőséget, mivel ők hamarabb elérik az elégedettségi szintet. Ez a feltevésem nem igazolódott be, mivel minden egyes lakóhely típus esetén kiegyenlített volt a „Van esélyegyenlőség” és a „Nincs esélyegyenlőség” válaszok aránya. Korosztály tekintetében sincs semmilyen eltérés, mivel teljesen kiegyenlített volt a „Van esélyegyenlőség” és a „Nincs esélyegyenlőség” választ adók aránya. Végezetül megállapítható, hogy a lakóhely és a korosztály nem befolyásolja az esélyegyenlőség kérdésköréről kialakult véleményt.

Az adott illető neme viszont nagymértékben befolyásolja az esélyegyenlőség kérdésköréről alkotott képet. A „Nincs esélyegyenlőség” válaszlehetőséget 91 nő és 18 férfi válaszolta. Mindebből tisztán kirajzolódik, hogy a nők vélik döntő többségben úgy, hogy nincs esélyegyenlőség, azaz

hogy hátrányban vannak Magyarországon férfi társaikhoz viszonyítva. A „Van esélyegyenlőség” tekintetében szinte kiegyenlítettnek mondható a nemek alapján beérkezett válaszok, mivel 59 nő és 50 férfi tette le a voksát ez a válaszlehetőség mellett.

3. ÁBRA: ESÉLYEGYENLŐSÉG MAGYARORSZÁGON A FÉRFIAK ÉS A NŐK KÖZÖTT

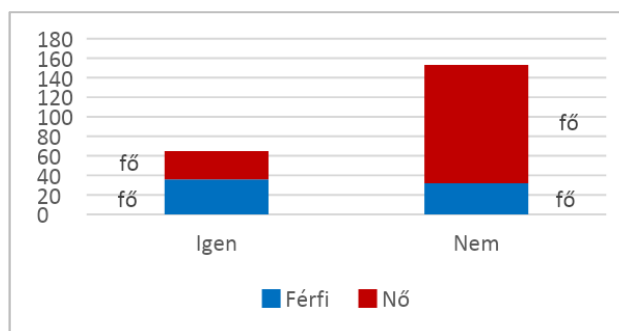


Forrás: Saját kérdőíves kutatás, 2022 (N=218)

Nemek közötti bérkülönbség

Érdekes tény az, hogy az esélyegyenlőség kérdése nagyon megosztó, viszont a bérkülönbség kérdésköre egyöntetű. A munkabéreket vizsgálva a kérdőívemre válaszolók közül 65 személy szerint egyenlő a férfiak és a nők között a bérezés Magyarországon, míg 153 fő szerint nem egyenlő a bérezés. Mindebből megállapítható, hogy Magyarországon a béreket tekintve diszkriminációt szenvednek el a nők, hiszen kevesebbet keresnek ugyanazon munka elvégzéséért, mint férfi kollégáik. Az a következtetés is levonható, hogy akik szerint esélyegyenlőség van Magyarországon, azok közül is vannak, akik úgy gondolják, hogy nincs egyenlő bérezés a nemek között. Akik szerint egyenlő a bérezés, közülük a férfiak vannak többségben, vagyis a diszkriminációt elszenvedők és megélők, azaz a nők szerint nincs béregyenlőség.

4. ÁBRA: EGYENLŐ BÉREZÉS MEGOSZLÁSA NEMEK SZERINT

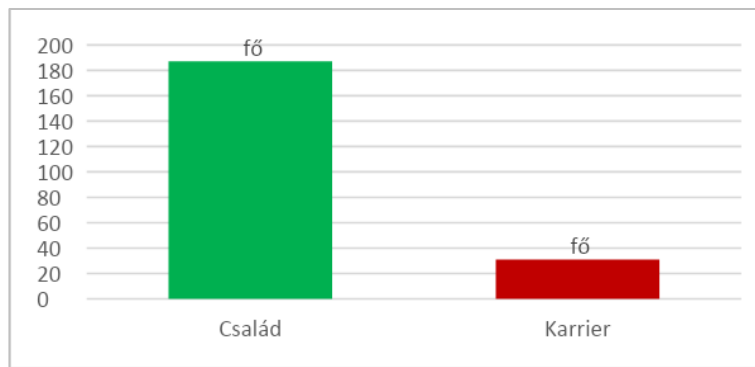


Forrás: Saját kérdőíves kutatás, 2022 (N=218)

Karrier vs. család

Bár a nők életében jelen van a család és a karrier kettőssége, mégis valamelyik közelebb áll a szívükhöz, valamint a társadalom is valamelyikkel többször ruházza fel a nőket. Mindezen jelenséget a kérdőívemre beérkezett válaszok is alátámasztják. 187 válaszadó gondolja úgy, hogy a nőknél a család élvezi a legfőbb prioritást, míg csupán 31 kitöltő szerint vette át a karrier az elsőbbséget a nőknél.

5. ÁBRA: PRIORITÁS A NŐKNÉL

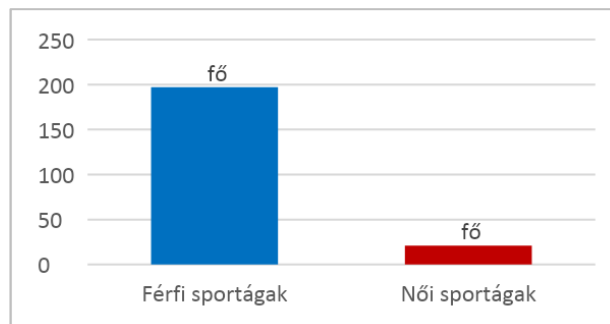


Forrás: Saját kérdőíves kutatás, 2022 (N=218)

Női sport létjogosultsága Magyarországon

Ebben a kérdésben arra kerestem a választ, hogy az emberek a női vagy a férfi sportágakat kedvelik jobban. A válaszokból egyértelműen megállapítható, hogy a magyar lakosság kimagasló többsége a férfi sportágakat részesíti előnyben, hiszen 197 kitöltő szerint a férfi sportágaknak van nagyobb létjogosultsága, míg csupán 21 válaszadó szerint a női sportágaknak. Ebből a nagyarányú eltérésből levonható az a következtetés, hogy a sport világában nincs esélyegyenlőség a nemek között, mivel a női sportolóknak kisebb a támogatottsága a férfi sporttársaikhoz viszonyítva.

6. ÁBRA: SPORTÁGAK LÉTJOGOSULTSÁGA MAGYARORSZÁGON



Forrás: Saját kérdőíves kutatás, 2022 (N=218)

Ambiciózus nőként a mindennapok kereszttüzeiben

A félig strukturált interjúkat azért készítettem, hogy a kvantitatív kutatásom eredményeire ráerősítsek személyes nézőpontokkal és tapasztalati beszámolókkal. Összesen három interjút készítettem, amelyek során egy marketing cégtulajdonos, egy mezőgazdász és egy darts játékos hölggyel beszélgettem. Mind a három személy teljesen más indíttatásból kezdett bele az általa szívügyének tekintett munkába.

A cégtulajdonos alany 2006-ban elvált a férjétől és egyedül maradt két gyermekkel. Abban az időben a fizetések nem emelkedtek, viszont a munka mennyisége igen. A gyermekeinek mindenképp szeretne volna a maximumot megadni, éppen ezért úgy gondolta, hogy változtatnia kell az életén, és valami olyan eredményt kell létrehoznia, ami maradandó. Ezen okokból 2011-ben megalapította a saját cégét.

A darts játékos alany baráti társasággal járt kisebb kocsmákba, ahol a férfiak sokszor mondták neki, hogy próbálja ki a dartsot. Amikor kipróbálta, nem sikerült eltalálnia a táblát, ezért kritika

érte. Ez indította el abba az irányba, hogy jól megtanuljon dartsozni és le tudja győzni az őt bírálókat.

A mezőgazdász alany szülei és nagyszülei is egyaránt mezőgazdasággal foglalkoztak. Kereskedelmi iskolába járt, de ott kellett hagynia, mert az édesanyjának szüksége volt a segítségére a gazdaságban. Családi indíttatás miatt döntött a mezőgazdaság mellett.

Mindhármuk életében a családnak központi szerepe van. Pályafutásuk során rengeteget segítettek nekik a családjuk a céljaik elérésében (szakmailag és gyermeknevelésben egyaránt). A családtagok mindvégig hittek bennük. A siker kulcsa véleményük szerint az akaratban, a szakma iránti szeretetben és a fejlődés iránti vágyban rejlik. A cégtulajdonos mindezek mellett még azt mondta, hogy: *„Nem szabad a céljainknál abbahagyni, hanem mindig a céljainkon túl kell célozni.”* A munkaerőpiacra való visszaintegrálódás egyikük számára sem volt nehéz, mivel támogatta őket a munkahelyük, valamint a családjuk is.

A családanyák (cégtulajdonos, darts játékos) számára a család élvez prioritást, viszont a mezőgazdász interjúalany számára a karrier. Ezt alátámasztja, hogy nem született gyermeke és nem is házasodott meg. A családanyaságot nem vállalta az életébe, mivel nem motiválta. Sok idejét elvette a munkája, ezáltal nem lett családja. A cégvezető szerint a családanyaság nehezen, de megfér a karrierépítés mellett. Véleménye szerint a nőknek az élet sok területén a maximumot kell hozni. *„Nagy kitartással összeegyeztethető a család és a karrier kettőssége, viszont nem mindenki képes erre.”* A darts játékos szerint, ha olyan a családi háttér, akkor a családanyaság teljesen megfér a karrierépítés mellett.

A cégtulajdonos számára kezdetben lényegében minden nehézséget jelentett, mivel Ő vitte a cég gazdasági tevékenységét, ügyfeleket szerzett és mindemellett a cég marketingjét is intézte. Nem tudhatta, hogy sikerrel jár-e idővel vagy sem. A bizonytalanság volt a legnagyobb nehézség számára. Véleménye szerint *„A munkaerőpiacon minden olyan ember hátrányba van, akinek családja van, vagy családalapítás előtt áll. A munkaerőpiacon az egyedülálló emberek érvényesülnek, függetlenül a nemüktől.”* Ez a megállapítás igazolja a mezőgazdaságban dolgozó alany életútját is. A darts játékos maga a sportág nem támogatta, mivel Magyarországon nem annyira ismert játék. A legtöbb nagy verseny Angliában van. Rengeteg pénzbe kerül a nagy versenyekre járás. Egy nő életében meghatározó, ha családanya lesz, mivel akkor nehéz visszatérni a dartsba, főként, ha a párja civil vagy nem igazán érti meg ezt a sportot. A mezőgazdász szerint sokszor gondolja úgy az ember, hogy feladja, aztán újból nekifog és végül sikerül átvészelnie ezt az időszakot és sikerül megoldani a problémákat. Az akarat, a kitartás és az elszántság minden problémán átsegít.

A cégvezető szerint a nők számára nagyobb nehézséget okoz visszatérni a gyermekvállalás után a munkaerőpiacra, mivel a gyermek legjobban az édesanyjához ragaszkodik. A home office munkavégzés lehetősége ezen kérdéskörre megoldást tud nyújtani. A darts játékos szerint ügyes szervezéssel megoldható a család és a karrier kettősségének az összeegyeztethetősége.

A cégtulajdonos és a darts játékos szerint nincs teljes esélyegyenlőség Magyarországon. A nők sok munkakörnyezetben nem elfogadottak. Napjainkban is vannak olyan szakmák, amiket férfiak uralnak (pl: építészet). A mezőgazdász szerint viszont esélyegyenlőség van a férfiak és a nők között.

Egyik megkérdezett interjúalany sem tapasztalt hátrányos megkülönböztetést a munkahelyén. A darts játékos viszont a sportban már tapasztalt a neme miatt diszkriminatív megnyilvánulásokat. A férfi mezőnyben a női játékosokat nem ismerik el, lekezelőek és lenézők velük szemben. Nőként keményen oda kell állni és letenni valamilyen komoly teljesítményt a férfiak általi elismerés érdekében.

A cégvezető szerint egy férfi vezetőt itt Magyarországon sokkal hamarabb elfogadnak, mint egy női vezetőt. A darts játékos szerint a nőknek sokkal többet le kell tenniük az asztalra, hogy ugyanolyan komolyan vegyék őket, mint a férfiakat. A mezőgazdász szerint nincs eltérés a férfi és a női vezetők megítélése között, mert úgy gondolja, hogy a nők is ugyanúgy el tudnak látni bármilyen munkakört, mint a férfiak.

Mindhárom interjúalany szerint megállapítható, hogy a nemek között egyenlő bérezés van Magyarországon. A darts játékos úgy gondolja, hogy a munkahelyén hiába egyezik meg a fizetés, összességében a munkaerőpiacon nincs egyenlő bérezés a férfiak és a nők között. „Egy férfit még mindig jobban megfizetnek a versenypiacon.”

A cégtulajdonos szerint a férfi sportágaknak nagyobb a létjogosultsága és női sportolóként nehezebb érvényesülni. A darts játékos szerint a létjogosultság és az érvényesülés kérdése attól függ, hogy milyen sportágról beszélünk, mert mindkét nem számára vannak nehézségek. A mezőgazdász szerint a női sportágakat ugyanúgy elismerik, mint a férfi sportágakat, mivel egyre több nő sportol és mindezt jól, színvonalasan teszik. Mindettől függetlenül úgy gondolja, hogy nőként nehezebb érvényesülni a sportban.

Mindhárom interjúalany szerint a férfi sportolókat jobban támogatják a szponzorok. Mivel a cégvezető alany marketinggel foglalkozik, így érdekesnek tartottam egy marketinges szemszögéből megvizsgálni ezt a kérdést. A szponzori támogatás kérdésre ezt válaszolta: *„A szponzorok a férfi sportokat, azon belül is a legnépszerűbbeket támogatják. Sajnos a világ egy olyan irányba megy át, ahol már a tehetséges emberek nem érnek semmit a szponzorok szemében. Sok esetben egy élsportoló támogatása helyett egy influencer kerül támogatásra, mert a közönség számára ő érdekesebb.”*

Lezárásként feltettem nekik azt a kérdést, hogy: *„Mit tanácsolnának egy fiatal pályakezdő nőnek, akinek az övéhez hasonló ambíciói vannak?”* A cégtulajdonos tanácsa: *„Merjen vállalkozni és küzdjön az álmáiért.”* A darts játékos tanácsa: *„Elég kitartással mindent meg lehet oldani.”* A mezőgazdász tanácsa: *„Lebeszélni nem szeretnék senkit, de ne kezdjen mezőgazdaságba a pályakezdő nő, mert nagyon nehéz. Nagyon elszántnak kell lenni ehhez a szakmához, főleg a mai világban.”*

Összegzés

Négy kutatási feltevést fogalmaztam meg, amelyeket igazolni szándékoztam a kutatásom során. Ez a négy kutatási feltevés nem más, mint a nemek közötti bérkülönbség, a nemi diszkrimináció jelenléte, a családanyaságnak a nők karrierjére gyakorolt negatív hatása, valamint a női sportágak hátránya a férfi sportágakhoz viszonyítva mind a köztudatban, mind pedig az anyagiak tekintetében. Mindezen feltevéseimet az általam elkészített kérdőíves és félig strukturált interjúk kutatásom, valamint az előzetesen elvégzett szekunder kutatásom is alátámasztja.

A karrierépítés tekintetében Magyarországon a férfiaknak nagyobb az esélye. Az esélyegyenlőség kérdéskörét vizsgálva viszont nagy a társadalmi megosztottság. Ezt alátámasztja, hogy a válaszadók fele szerint van esélyegyenlőség, a másik fele szerint viszont nincs. Az esélyegyenlőségről való véleményben az adott illető neme befolyásoló hatással van, a lakóhelye, illetve a kora viszont nincs. Érdekes tény az, hogy az esélyegyenlőség kérdése nagyon megosztó, viszont a bérkülönbség kérdésköre egyöntetű. A bérek tekintetében napjainkban is tapasztalható a nemek közötti egyenlőtlen bérezés, azaz ugyanazért a munkafolyamat elvégzéséért a nők kevesebb pénzt kapnak, mint a férfiak.

A megkérdezettek nagy arányban tapasztaltak már a munkahelyükön hátrányos megkülönböztetést, viszont sokan mégsem váltottak munkahelyet. A diszkriminatív magatartás a sport világában is megjelenik. Erre példa a darts sportág, ahol a férfiak és a nők koedukált mezőnyben tudnak megküzdeni ugyanazért a tróféáért. A férfiak lekezelőek és lenézők a nőkkel szemben, azaz eltérő

magatartást mutatnak egy női játékos ellen, mintha egy férfi ellen játszanának. A női és a férfi vezetők megítélésében jelen lévő különbség is igazolja a nemek szerinti diszkrimináció meglétét, mivel az emberek máshogy tekintenek egy nő vezetőre, mint egy férfira.

A nők számára a család élvezi a prioritást, viszont elvárják tőlük, hogy a családfenntartásból is kivegyék a részüket, azaz hogy dolgozzanak a gyereknevelés mellett. A családok és a munkahelyek is támogatják a nők visszatérését szülés után, viszont a családok mindezt nagyobb mértékben teszik. A nők gyermekvállalását követően többségben nehezebben gondolják a munkaerőpiacra való visszatérést. A család és a karrier kettőssége közötti balansz megtalálása napjainkban is egy nagyon vitatott kérdéskör. Mindezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a megkérdezettek fele-fele arányban gondolják azt, hogy összeegyeztethető és azt, hogy nem. A férfiak számára viszont összeegyeztethető a család és a karrier. Az atipikus foglalkoztatás segítség lehet a nők számára a gyereknevelés melletti munkavállalásban.

A sport világában a nők hátrányt szenvednek mindenféle tekintetben. Női sportolóként sokkal nehezebb érvényesülni napjainkban. Mivel régen csak férfiak sportolhattak, ebből adódóan a nők hátrányból indulnak. Később kezdhetek el sportolni, ezáltal nem tudja a női sportágak létjogosultsága utolérni a férfi sportágak presztízsét. A férfi sportágak ismertségéből és létjogosultságából kiindulva a szponzorok őket támogatják jobban. A női sportágak a kisebb költségvetési keret miatt nem tudnak akkora mértékben a fejlődésre és a fejlesztésre pénzbeli tőkét fordítani, ezáltal nem tudják utolérni a férfi sportágakat. A szponzorok a legnépszerűbb férfi sportokat támogatják. Sok esetben nem az élsportolót, hanem egy influencert támogatnak, mert a közönség számára ő az érdekesebb.

Irodalomjegyzék

- Béki P. (2017). *Sztereotípiák a sportban, avagy a női sport létjogosultsága napjaink magyar társadalmában*. Az Eszterházy Károly Egyetem tudományos közleményei (Új sorozat 44. köt.). Vizsgálatok a sporttudomány és a társadalomtudomány területén. Sectio Sport, 171-189.
- Chodorow, N. (1997). *Feminizmus, nőiség és Freud; Csabai Márta és Erős Ferenc (szerk.): Freud titokzatos tárgya: pszichoanalízis és női szexualitás*. Válogatott tanulmányok. Új Mandátum. 146-160.
- Horváth Á. (1989). *A nők első politikai mozgalma a XX. század elején*. Az Egri Ho Si Minh Tanárképző Főiskola tudományos közleményei (Új sorozat 19/1. köt.). Filozófia, 147-161.
- Horváthné Petrás V. I. (2020). A nők munkaerő-piaci helyzetének elemzése Magyarországon. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 12(1), 41-51.
- Hungler S. & Kende Á. (2019). Nők a család-és foglalkoztatáspolitikai keresztútján. *Pro Futuro*, 9(2), 100-117. <https://doi.org/10.26521/Profuturo/1/2019/3881>
- Koncz K. (2004). A nők munkaerő-piaci helyzete az ezredfordulón Magyarországon. *Statisztikai Szemle*, 82(12), 1092-1106.
- Pukánszky B. (2007). *Nők helyzete és iskoláztatása Európában, a nőkép, női szerepek és iskoláztatás a második világháború után*. Elektronikus Periodika Archívum

Egyéb források

- FJ. (2019). *Először nyert nő meccset a darts-vb történetében*. (2019.12.18.) https://index.hu/sport/2019/12/18/fallon_sherrock_eloszor_nyert_no_mecset_a_darts_vilagbajnoksagon_pdc/
- Sportkönyvek.hu. (2021). *Darts 2022 magazin*. (2021.11.19.) https://www.sportkonyvek.hu/darts_2022_magazin_1696
- Solti H. (2022). *A bérszakadékat nem lehet az „egyenlő munkáért egyenlő fizetés jár” mondattal elintézni*. (2022.09.14.) <https://444.hu/2022/09/14/a-berszakadekat-nem-lehet-az-egyenlo-munkaert-egyenlo-fizetes-jar-mondattal-elintezni>

A TALENTUM ROVAT SZERZŐINEK BEMUTATKOZÁSA

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációkat a Talentum rovatban gyűjtöttük össze. Az írások közzététele reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

A SZERKESZTŐSÉG

Lengyel Tünde

2022. januárjában tettem záróvizsgát a Pannon Egyetemen, humán erőforrás szakos hallgatóként. Eredeti végzettségemet tekintve építésztechnikus vagyok, s hosszú ideig meggyőződésemm volt, hogy engem valóban műszaki, technikai jellegű megoldások érdekelnek. Ennek megfelelően az elmúlt években egy multinacionális termelő vállalatnál dolgoztam, termelési adminisztrációval kapcsolatos, majd logisztikai és rendszerfejlesztési feladataim voltak. Munkám során egyre sűrűbben végeztem oktatási, képzési tevékenységeket. Kezdetben csak az ismereteim bővítése érdekében kezdtem el ismerkedni a humán erőforrás képzés, fejlesztés területeivel. Szerettem volna jobban megérteni a képzésben résztvevők motivációit, vagy éppen a gátló tényezőket. Ahogy egyre szélesedtek az ismereteim, növekedett bennem az igény, hogy a feladataimat a legjobb minőségben végezzem és ezért döntöttem a Pannon Egyetemen folytatott tanulmányok mellett. Mostanra az elmúlt évek hatásaként biztos vagyok benne, hogy az elköteleződésem a HR szakma iránt végleges, mert elkötelezetté váltam az emberek, és az emberek-és munkáltatóik kapcsolata irányában. Meggyőződésem, hogy az ember a vállalatok életében az egyik legfontosabb "megújuló energiaforrás", emiatt kiemelt figyelmet kell fordítani erre a területre.

Szakdolgozatommal kapcsolatban az volt a koncepcióm, hogy olyan témát válasszak, amely közel áll hozzám, amit jól ismerek, és amit olyan fontosnak tartok, hogy véleményem szerint a vállalatok életében kiemelt fókuszot kell, hogy kapjon. Így nem volt kérdés, hogy a vállalati képzés témakörét jártam körbe, a szakdolgozat terjedelmének megfelelő, lehetséges aspektusokból.

Cserni Vivien

A Budapesti Metropolitan Egyetem kereskedelem és marketing végzős alapszakos hallgatója vagyok. Reklám és PR specializációra szakosodtam. A témám nem közömbös a számomra, hiszen egy olyan városban nőttem fel, ahol a tradicionális szereposztás, azaz hogy a nő háztartásbeli (mos, főz, takarít) a férfi pedig a családfenntartó (legfőbb munkavállaló), mind a mai napig él. Azt a példát láttam, hogy a nőknek mindenféle szinten segíteniük kell a férfiak munkavégzését, vezetniük kell a háztartást és mindemellett helyt kell állniuk a munkahelyükön. A családomban én vagyok az első generációs felsőfokú tanulmányokat végző személy, azaz előttem még senkinek nem volt ilyen magas iskolai végzettsége. Szívügyem ez a téma, mert személy szerint feministának

tartom magam, ezáltal mindig is foglalkoztatott a nők jelenléte és aktivitása a világban. Nézeteim nem szűkülnek le a városom lakossága által döntően képviselt tradicionális nézetekre, hanem sokkal inkább egy modernebb, liberálisabb látásmódot képviselek, ezáltal folyamatosan kommunikációs falba ütközök a lakóhelyemen.

Ezúton is szeretnék köszönetet mondani dr. Hunyadi-Barta Zsuzsannának, aki konzulensként kiemelt figyelemmel, megértéssel és erőfeszítéssel segítette a szakdolgozatom létrejöttét. Hálás vagyok a szakmai támogatásáért, amellyel karöltve a szakdolgozatommal különdíjas lehettem a TDK-n.

ABSTRACTS OF THE ARTICLES

Imre Virág: The effect of wages on retention

Today's trends are completely transforming the Hungarian labour market. There is no organization which one had not been affected by the challenges of recruiting and retaining of appropriate human recourse. In recent years, we have understood that engagement is a value added production factor, and the ability of a companies to retain employees is a means of reducing the long-term risk of its operations.

The question arises in every companies' manager: "how do I manage the engagement of my colleagues?", "how can I ensure that I can count on them in the long term?". According to my experience, at least 3 out of 5 managers immediately answer: "let's pay them more, and they will work better, and they won't leave us." In my present work, I deal with this issue: by systematizing the research results related to the topic in recent years and summarizing my own experience as an HR manager and consultant. I going to do it from the viewpoint of companies and managers, rather than considering the general or sociological aspects. My aim is to present the limitations of the statement above: under which circumstances it is true and when it is not, which organisational phenomena have influences on them, and where we can intervene as leaders.

Barbara Sztányi-Szekér – Ágnes Hőgye-Nagy – Anita Szemán-Nagy: The relationship between well-being, life satisfaction and work-family conflict among working mothers

Introduction: Stress from the areas of work and family life, as well as various role conflicts, negatively affect physical and mental well-being, thereby affecting life satisfaction (Aryee et al., 1999; Bakker et al., 2003). We hypothesize that life satisfaction is associated with higher well-being and involvement in family life; job satisfaction also shows a positive relationship with well-being. Furthermore, disharmony in the areas of work and family reduces the level of life satisfaction and well-being.

Method: We analyzed the relationship between well-being, life satisfaction, and work-family conflict in a sample of 231 working mothers.

Results: According to the results, life satisfaction has a positive relationship with well-being and involvement with the family. Job satisfaction has a positive impact on the feeling of well-being. Furthermore, work-family conflict is negatively related to well-being and life satisfaction.

Conclusion: Overall, the results confirm that maintaining harmony between work and family is a central issue in terms of psychological and mental health.

Krisztina Szittné Csányi – Vilmos Vass: The teaching methodological and organizational experience of the competency-based adult education/in-service training

The strategy of lifelong learning and challenges of VUCA-world has changed the teaching methodological and organizational dimensions of adult education/in-service trainings. The paper introduces some competency-based trainings at the Center of Specialized In-Service Trainings, especially the teaching methodological and organizational phenomena, renewing curricula, the impacts of the implementation of online teaching at COVID-19 and introduction of supervision and professional mentor system. At the end of the paper, we summarize the experience and introduce some potential scenarios.

Etelka Katits – Katinka Magyari – Zsuzsanna Varga: Current news in corporate turnaround management consulting within the framework of sustainability principles

Today, there is enormous interest in the practical implementation of the principles of sustainable management and growth defined in the Agenda 2030 Sustainability Development Framework. We present the possibilities of making this a reality. At the same time, we draw attention to the limitations of implementation for companies in times of crisis. We prove the necessity of turnaround management and highlight its connection points in accordance with sustainability principles. We describe the global and holistic approach that is the new, unattached and profession-specific direction of consulting work. Our research questions: How, what conditions and understandings are necessary to make management, based on the principle of sustainability a reality? How the turnaround situation and its management related to all of this? How, when, to whom and what does the turnaround controlling method help? How do the annual financial control points of the company's sustainable management and the dynamic circle of value maintainers support the success of the consulting work? The most favorable strategic and operational decision-making and consulting work are supported by the self-developed FINel financial expert system and the 5-step SDGG method, which can be used to prepare analysis, diagnosis and evaluation.

Erzsébet Szlamka: New trends in the credentialling ecosystem: the micro-credentials

The author of this article explores a trend within the education and training system: the spread of micro-credentials. After clarifying the concepts, the paper discusses the reasons for this phenomenon, explains the aims of micro-credentials, their potential advantages and disadvantages, reviews the perspectives of the different target groups (learners, employers, providers) as well as the policy considerations and synergies. Finally, it highlights the tasks that follow from the Council Recommendation, envisaging a kind of roadmap.

Maria Szatmáriné Balogh: What and how should we teach at universities, at vocational trainings, at workplaces based on learning results or competences?

The work- and organizational psychologist author regularly facilitates job or field and competency analysis workshops, in which he asks experts working in practice about tasks and competencies, and what methods could be used to teach professional tasks, or to support learning among pupils/students. After and based on the presentation of these analyses, she summarizes the challenges in the labor market, draws attention to the basic skills to be acquired in public education and the importance of career guidance, without which vocational training cannot be successful. At his job analysis workshops, she asked the work experts for teaching methods, and even got ideas for further trainings of the teachers and instructors, to which she added her own experiences and suggestions. The article formulates proposals for the conditions of modern curriculum development and the development of internal mentors and instructors at the workplace.

Tünde Lengyel: The analysis of the training system of a company in the context of company expectations and adult learning

Nowadays one of the most important resources for companies is the well-qualified employee. Company trainings play a significant role in the development of this very important resource. In developed countries it is of key significance that a properly trained workforce is available, the role of knowledge has gained weight. In the concept of life-long learning based on modern HR

approach the strategic aim is to improve the quality of human resource and to make employees more competitive in the present and future knowledge-based economy.

Vivien Cserni: Position of women in the labor market, equal opportunities in the 21st century. Women's self-branding in the labor market

The main reason for my choice of topic is to reveal and present the current situation of women in the labor market with my secondary and primary research. My thesis analyzes the topic of the situation of women in the labor market, including the issue of equal opportunities in the labor market. Does the gender pay gap still exist today? Are women at a disadvantage when applying for the same job?

During my secondary research, I processed literatures in which I gained knowledge about changes in the social and labor market situation of women, women's employment, women's workplace, gender mobility inequalities, feminism and the existence of discrimination.

The aim of my thesis is to reveal the gender socialization differences that accompany us throughout our lives and influence our future employment. In my opinion, rigid gender roles are still present in our society and make it difficult for women to work.

During my primary research, I focused on preparing a questionnaire, with the help of which I was able to quickly and widely obtain information about the topic of my thesis. I supplemented the results of the answers to my questionnaire with a semi-structured interview methodology. With all of this, my aim was to reveal workplace manifestations of disadvantageous and stereotypical behavior towards women.