

**TARTALOM**

- 2** *Jenei Szonja – Módosné Szalai Szilvia:* A digitális átalakulás és a koronavírus járvány hatásai a munkaerőpiacon: rugalmas munkavégzési formák térnyerése Magyarországon
- 13** *Pirohov-Tóth Barbara – Kiss Zsuzsanna:* A COVID-19 vírus munkavállalói kompetenciákra gyakorolt hatása
- 25** *Dankó Dóra – Balogh Roland – Szilas Roland Ferenc:* Munkahelyi egészségfejlesztési modellek vizsgálata. Alkalmazási lehetőségek fizikai munkát végzők esetében
- 38** *Otti Csaba – Fehér András:* Adatkezelési szabályok hatása egy szervezet munkaerő- és létszámgazdálkodására
- 48** *Visztervelt Andrea:* 'Suliplussz' A mentorálás újszerű megközelítése. Komplex humánszolgáltatásnyújtás egy hátrányos helyzetű tanulókat támogató projektben
- 55** *Nagy Katalin:* Uniós bérekre várva. „Az Európai Unióban alkalmazandó megfelelő minimálbérekről szóló Európai Parlamenti és Tanácsi irányelv” tárgyalásának folyamata
- 61** Kézikönyv a koronavírus-válság kihívásaira adott HR-válaszokról. Recenzió (*Papp-Vári Árpád Ferenc*)
- 64** *Korodi Norbert Ákos:* Mesterséges intelligenciával felruházott tudásmenedzsment rendszerek hatása a szervezetek működésére (*Talentum rovat*)

\* \* \*

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-Vári 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](mailto:ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu)

**Technikai előkészítés:** Budapesti Metropolitan Egyetem

**ISSN: 2677 1306**

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

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

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



JENEI SZONJA – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA

## **A DIGITÁLIS ÁTALAKULÁS ÉS A KORONAVÍRUS JÁRVÁNY HATÁSAI A MUNKAERŐPIACON: RUGALMAS MUNKAVÉGZÉSI FORMÁK TÉRNYERÉSE MAGYARORSZÁGON**

Korunk három nagy kihívása a negyedik ipari forradalom, a klímaváltozás és a koronavírus-válság. A világjárvány túlélését egyrészt a digitális fejlesztés segíti, másrészt a környezeti károk átmenetileg és minimális mértékben csökkentek a járvány miatt. A távmunka mindhárom kihíváshoz köthető. Kutatásunk fő célja a rugalmas munkaidő-beosztás hatásainak azonosítása az elméleti és empirikus nézetek tükrében. Kvantitatív kutatást végeztünk és 239 magyarországi munkatárstól kaptunk értékes és használható választ. Célunk, hogy bemutassuk, hogy a munkavállalók rugalmasabb munkavégzési formát igényelnek, mint amit a munkáltatók biztosítani kívánnak. A munkáltatói rugalmatlanság munkahelyváltáshoz vezethet, a magasan képzett munkavállalók pedig munkahelyet váltanak, és olyan szervezetekhez jelentkeznek, ahol a munkafolyamatok a digitális átalakulásnak köszönhetően fejlettebbek. Mindez versenyelőnyt jelenthet mind a korszerű módszereket alkalmazó vezetés, mind a tulajdonosok számára.

### **Bevezetés**

Kutatásunkban a digitális transzformáció, a rugalmas munkavégzési formák és a pandémia hatására bekövetkezett változások közötti összefüggéseket igyekszünk feltárni. A témával már számos kutató foglalkozott, de úgy gondoljuk, hogy az általunk tanulmányozott aspektusokkal a körülmények megismeréséhez többletet adhatunk. A vizsgált földrajzi terület Észak-Nyugat Magyarország, melyről érdemes tudni, hogy minimális a munkanélküliség, és az állásukat elvesztők a szomszédos országokban is találhatnak pénzkereseti lehetőséget. Ebből kifolyólag az alkalmazottak elkötelezettsége nem kényszerből, legfeljebb a szervezet iránti önkéntes lojalitásból fakad. Kutatásunk során elemeztük, hogy milyen pozitív és negatív pszichológiai hatások érik az otthonról dolgozókat. Vizsgáltuk azt is, hogy milyen munkavégzési formát tartanak ideálisnak, és ezzel szembe állítottuk a munkaadók szándékait.

### **Digitális átalakulás munkavállalókra, foglalkoztatásra és generációkra gyakorolt hatása**

Kutatásunk meghatározó témáját a digitális transzformáció adja, ezért fontosnak tartjuk első körben a fogalmak tisztázását. A digitális transzformáció nem csupán egy új technológia fejlesztését és a szervezetbe történő beillesztését jelenti, hanem folytonos változást idéz elő, új készségekbe való investálással és az emberek, eszközök, folyamatok kombinálásával (Davenport & Westerman, 2018). E definíció alapján két típusról beszélhetünk, a technológiai és az üzletimodell-innovációról

---

Jenei Szonja PhD hallgató, Selye János Egyetem.

Módosné Szalai Szilvia PhD hallgató, Selye János Egyetem

Csedő és Zavarkó (2019) kiemeli, hogy a digitális transzformáció folyamatában az innováció, a technológia, a változás és a projektek menedzselésének képessége az elsődleges meghatározó tényezők.

A technológiai fejlődés a következő évtizedekben jelentősen át fogja alakítani a munkaerőpiacot és ezzel egyidejűleg a humán erőforrás menedzsment tevékenységét az egész világon. A negyedik ipari forradalom hatására jelentős leépítések várhatók, egész szakmák tűnnek el, helyettük újak jelennek meg, melyek magas szintű szakértelmet igényelnek. Felértékelődik az élethosszig tartó tanulás és a folyamatos személyiségfejlesztés (Beck, 2019).

A világ az elmúlt évszázadhoz képest jelentős változáson ment keresztül. A munkáltatók egyre inkább kezdik felismerni azt, hogy a munkavállalók naponta történő ingázása költséges és fárasztó. Ennek következménye lehet a dolgozók teljesítményének jelentős romlása (Babulak, 2009). Az első nemzetközi olajválság idején, az 1970-es években Jack Nilles vezette be a távmunka fogalmát, ami a fizikai közlekedés elektronikus kommunikációval való felváltását jelenti (Nilles, 1988).

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) a távmunkát úgy határozza meg, mint az információs és kommunikációs technológiák (IKT) használatát, mely a foglalkoztató telephelyén kívül megy végbe. Ide tartozik többek között az okostelefonok, táblagépek, laptopok és/vagy asztali számítógépek alkalmazása. Más szóval a távmunka az IKT segítségével végzett munkát jelenti (ILO, 2017).

A munkavégzés új formái, különösen a virtuális szervezet, az információs technológia (IT) hatékony használatától függ. Az IT a fő, de nem az egyetlen erő, amely átalakítja a munkahelyeket és a munkaszervezés módjait a rugalmasság, a reagálóképesség és a hatékonyság növelése érdekében. A hagyományos irányítási módok kiválthatók, és a technológia jelenlegi fejlődése lehetővé teszi a távmunkát (Baruch, 2002).

A vállalaton belül a különböző korcsoportok együttműködésének elérése, a generációs problémákból fakadó konfliktusok kezelése nehezítő tényezők a HR szakemberek számára. A nyugdíjkorhatár emelése következtében a vállalatok többségében gyakran 3-4 generáció kénytelen együttműködni. E korcsoportok gondolkodásmódja, hozzáállása, viselkedése, értékrendje, rugalmassága és technikai tudása közötti különbség könnyen számos konfliktus forrásává válhat (Bencsik et al., 2016).

A különböző generációk hatékony együttműködésének biztosítása komoly kihívást jelent a HR szakemberek számára. A fiatalabb korosztály esetében a vállalati vezetők a következőkkel szembeülnek: nagyobb döntési és mozgási szabadság, versenyszellem, önmegvalósítás, jövő orientált-ság, közvetlen visszajelzés, gyorsaság, elkötelezettség hiánya, magabiztosság, torzult énkép (Bencsik & Machova, 2016).

Az otthonról dolgozó alkalmazottak produktív teljesítményének kritikus tényezője a technológiai hozzáértés, egyúttal a szociális készségek veszítenek jelentőségükből, mert kevésbé van szükség személyes kapcsolattartásra (Bailey & Kurland, 2002).

### **Emberi erőforrás menedzsment szerepe a kihívások kezelésében**

A humán erőforrás menedzsment tevékenységét sokáig az alkalmazottakkal kapcsolatos adminisztratív teendőkkel azonosították. A COVID-19 okozta pandémia számos trendet, folyamatot felgyorsított, ezáltal átrendeződött, felértékelődött a HR szerepe. A szakembereknek biztosítaniuk kellett az elvárt egészségügyi feltételeket, valamint gondoskodtak az otthoni munkavégzés követelményeinek megteremtéséről is (Grotte, et al., 2021).

A foglalkoztatásra vonatkozó intézkedések és azok gyakorlati alkalmazása során a humán menedzsmentnek a munkajog rendelkezéseit kell elsődlegesen szem előtt tartania (Balogh, 2016). Az Európai Unió szabályai tiltják a foglalkoztatásban és az oktatásban a faji, etnikai alapon történő, a valláson, hiten, fogyatékoságon, életkoron vagy szexuális beállítottságon alapuló diszkriminációt (Európai Bizottság, 2005). A diszkriminációval szemben védekeznünk kell, és ez magába foglalja a szükséges jogorvoslati formák kidolgozását is (Karoliny & Poór, 2017).

A jelenlegi pandémiás helyzetben a koronavírus elleni védőoltás fontos munkajogi kérdéseket vet fel. Egyelőre az oltás felvétele nem kötelező Magyarországon, ezért a munkáltató sem teheti azzá (Forbes, 2021). Mindemellett fontos említést tenni arról, hogy az egészségügyben, mely fokozott veszélyt jelent a dolgozókra, történtek lépések az oltás kötelezővé tételére (Forgács, 2021). 2021. szeptember 1-től kötelező számukra a koronavírus elleni védőoltás felvétele hazánkban, (Portfolio, 2021). Fő szabály szerint a szervezetek a Munka Törvénykönyve szerint kötelesek biztosítani az egészséget nem veszélyeztető, biztonságos munkakörnyezetet a munkavállalók számára, azonban kizárólag jogszerű korlátok között (1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről, 2.§).

### **Rugalmas munkaidő és munkavégzési formák**

A COVID-19 vírus okozta pandémia 2019 decemberében jelent meg a kínai Vuhanban, majd a 2020-as esztendő első felében az egész világon jelentkező egészségügyi vészhelyzetet teremtett (Yetgin, 2020). A koronavírus krízis kettős hatást gyakorolt az emberek életére. Egyrészt milliók halálát okozta, másrészt a gazdaságot is negatívan érintette, recesszióba sodorta. A szervezetek törekedtek a munkatársak tömeges fertőzésének elkerülésére, ezért ahol és amilyen munkakörben csak lehetett, bevezették az otthoni munkavégzést.

Így közvetetten a pandémia hatására szerte a világon rengeteg munkavállaló tapasztalta meg az otthoni munkavégzési formát, annak minden pozitív és negatív következményével együtt. Ebben az összefüggésben a távmunka hirtelen fellendülését érzékeltük a koronavírus-betegség megelőzése érdekében tett intézkedések eredményeként. 2020 elején számos ország kormánya javasolta, hogy a vállalatok vezessék be az otthoni munkavégzést (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). A távmunkában dolgozók száma Magyarországon 2020 májusában érte el a csúcst, ez közel 760.000 főt, a foglalkoztatottak 17%-át jelentette. Azon munkáltatók, akik tevékenységükből, lehetőségeikből fakadóan tehettek, a gazdasági folyamatok zavartalan működése érdekében előírták dolgozóik számára az otthonról történő foglalkoztatást (KSH, 2020).

### **Távmunka hatásai az alkalmazottakra, a szervezetre és a környezetre**

A globális veszélyek, amelyek környezetvédelemmel, például az éghajlatváltozással, valamint különféle betegségek kockázatával kapcsolatosak, a távmunka hajtóerejének minősülnek. Az otthoni munkavégzés pozitív hatása, hogy lehetővé teszi a szervezeti tevékenységek folyamatosságát, illetve biztosítja a munkavállalók egészségének megőrzését (Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A., 2020).

Baruch és Nicholson szerzőpáros a technológiát a távmunka kulcsfontosságú tényezőjeként említette. Kutatásukban elemezték a technológia munkakörhöz való illeszthetőségét. Az IT intenzitása és a technológiai fejlesztések elősegítették a távmunka korszerűsítését (Baruch & Nicholson, 1997). A virtuális platformok és különféle számítógépes eljárások alkalmazása lehetővé teszi a fizikai jelenlét nélküli munkavégzést a szervezetben (Davenport & Pearlson).

A távmunka nem valósítható meg minden munkakörben, különös tekintettel az olyan foglalkozásokra, amelyek személyes jelenlétet igényelnek (Overbey, 2013). A fehérgalléros munkavállalók és a tudásalapú szakmák, gazdasági ágazatok esetében nagyobb valószínűséggel vezetik be és

használják a távmunka gyakorlatait (Mayo et al., 2016). A távmunka révén a tehetséges munkavállalókat akkor is tudja tovább foglalkoztatni a vállalkozás, ha családi vagy bármely más okból távolabbra költözik (Raiborn & Butler, 2009).

A tudásmenedzsment rendszer működőképességének kulcskérdése a bizalomra épülő vállalati kultúra kiépítése (Bencsik et al., 2016). A személyes kapcsolatok hiánya, a vezetői visszajelzés ritkulása negatívan érintheti a munkatársak közti kommunikáció áramlását és ezzel egyidejűleg a szervezeti tudás átadását.

A home office lehetőséget biztosít olyan képzések megszervezésére, amelyeket korábban idő hiányában nem tudtak a vállalkozások megvalósítani, ilyenek például a jövőbeli feladatok ellátásához szükséges készségek, képességek elsajátítására irányuló fejlesztések. Különösen azok a vállalkozások sikeresek az online tréningek lebonyolításában, melyek a felhő alapú technológiára épülnek, ahol megszűnik az idő és a távolság (Singh et al., 2021).

A távmunka elterjedésével a technológia szerepe nő, ezért szorosabbá válik az IT részleggel való együttműködés. A távmunka indokoltá teszi a soft készségek fejlesztését is, mint a megfelelő kommunikáció, az együttműködési készség, az alkalmazkodóképesség és az empátia (Poór et al., 2021).

Az otthoni munkavégzés kapcsán elmondhatjuk, hogy egyes munkavállalók esetében munkamenyiség csökkenésként, míg másoknál egész napos terhelés formájában nyilvánult meg. Azoknak a munkavállalóknak, akik korábban sosem dolgoztak otthonukból, 27%-a panaszkodott szabadidejének csökkenéséről (Eurofound, 2020).

A pandémia előtt az Egyesült Államokban a munkavállalók 15%-a, míg a világjárvány első hulláma alatt már csaknem fele távmunkában dolgozott (Sull et al., 2020). A kilábalás szakaszában is meg kell fontolni, hogy van-e létjogosultsága az otthoni munkavégzésnek, illetve a hibrid megoldásoknak. Még jelenleg is folynak kutatások azzal kapcsolatban, hogy a vállalkozások milyen döntést hoznak a kétféle munkarend összeegyeztetésére (Böcskei & Kis, 2020). Az otthoni munkavégzés költségtakarékos megoldás, hiszen az irodák közüzemi díjait és takarítását nem kell költségként számolni. A munkavállalók számára is kedvező lehet, mert az utazási időt és természetesen annak anyagi vonzatát nem kell viselniük.

A pandémia munkáltatókra gyakorolt negatív hatásaként említhető, hogy a személyes jelenlét hiányában nehezebbé vált a dolgozók teljesítményének nyomon követése. A menedzsment és a HR együttműködése egyes vállalatoknál azt eredményezte, hogy a szervezetek a kontrollt különféle számítógépes programok telepítésével vagy a napi feladatok folyamatos számonkérésével igyekeztek megőrizni a munkavállalók felett (Willin-Tóth, 2020). Ez esetben a vezetőknek számolniuk kell azzal, hogy a korábban kemény munkával kiépített dolgozói bizalom könnyedén megrendülhet. Kontroll nélkül a távmunka megköveteli a menedzserektől, hogy a teljesítményértékelés során teljes mértékben az eredmények minőségére és időszerűségére támaszkodjanak (Raiborn & Butler, 2009).

Az otthonról történő munkavégzés miatt talán még fontosabb a vállalati kultúra fejlesztése. Az erős cégekultúra és a szervezet által biztosított munkavállalói élmény hozzájárul a munkatársak teljesítményének növeléséhez és a lojalitás fokozásához (Szederkényi et al., 2020). Fontos, hogy a szervezetek a virtuális kapcsolatokat fizikai interakcióval erősítsék, ha az idő és a költségvetés lehetővé teszi.



### Távmunka munkavállalókra gyakorolt pszichológiai hatásai

A távmunka elterjedése a munkavállalók mentális állapotára is jelentős hatást gyakorol. Kutatásunk fontos elemét képezi a pszichológiai hatások vizsgálata, melyhez a következő bekezdésekben szeretnénk szakirodalmi áttekintést nyújtani.

Egy 441 magyar felnőtt megkérdezésével készült vizsgálat kiemeli, hogy a koronavírus-járvány globálisan negatívan érintette a lakosság mentális állapotát. Összességében elmondható, hogy a járványhelyzet hatására megnövekedett a szorongásos és depressziós megbetegedések előfordulása (Szabó et al., 2020).

A pszichés károk okai között említette egy tanulmány az ismeretlentől való félelem és a vírus láthatatlansága, megfoghatatlansága miatt kialakuló körülményeket. Megoldásként a fizikai aktivitás fokozását emelték ki (Redelmeier & Shafir, 2020). Szintén problémát jelenthet a fokozott félelem a fertőzéstől, vagy valamely közeli hozzátartozó megfertőződésétől. Már önmagában a köhögés vagy a megfázásos tünetek jelentkezése riadalmat válthat ki. A karanténban töltött idő frusztrálttá teheti az embereket. Súlyosbíthatja a helyzetet, ha az adott személy a fizikai korlátozás miatt nem mozdulhat ki otthonából, ezért nem képes napi teendőit ellátni, szükségleteit kielégíteni. Megjelenhet más emberek, akár a családtagok hibáztatása is a házi karantén miatt (Brooks et al., 2020).

Song és munkatársai egy 2020 első hónapjaiban végzett kínai vizsgálat során megállapították, hogy a megkérdezettek több mint fele a szokásosnál több időt töltött pihenéssel, és több időt szánt a testmozgásra (Song et al., 2020). A fokozódó stresszre, a szorongásos tünetek súlyosbodására hívták fel a figyelmet Bhatia és szerzőtársai. Kutatásuk központi szereplője egy 28 éves indiai férfi volt, aki légszomjjal, mellkasi fájdalommal és félelemérzettel kereste fel orvosát. Szervi elváltozást nem találtak nála, hanem pánikbetegséggel diagnosztizálták. Korábban semmilyen pszichiátriai betegsége nem volt, mentális zavarokkal kórházi kezelés alatt nem állt. A kórképet a fertőzéstől való félelem váltotta ki nála (Bhatia et al., 2020).

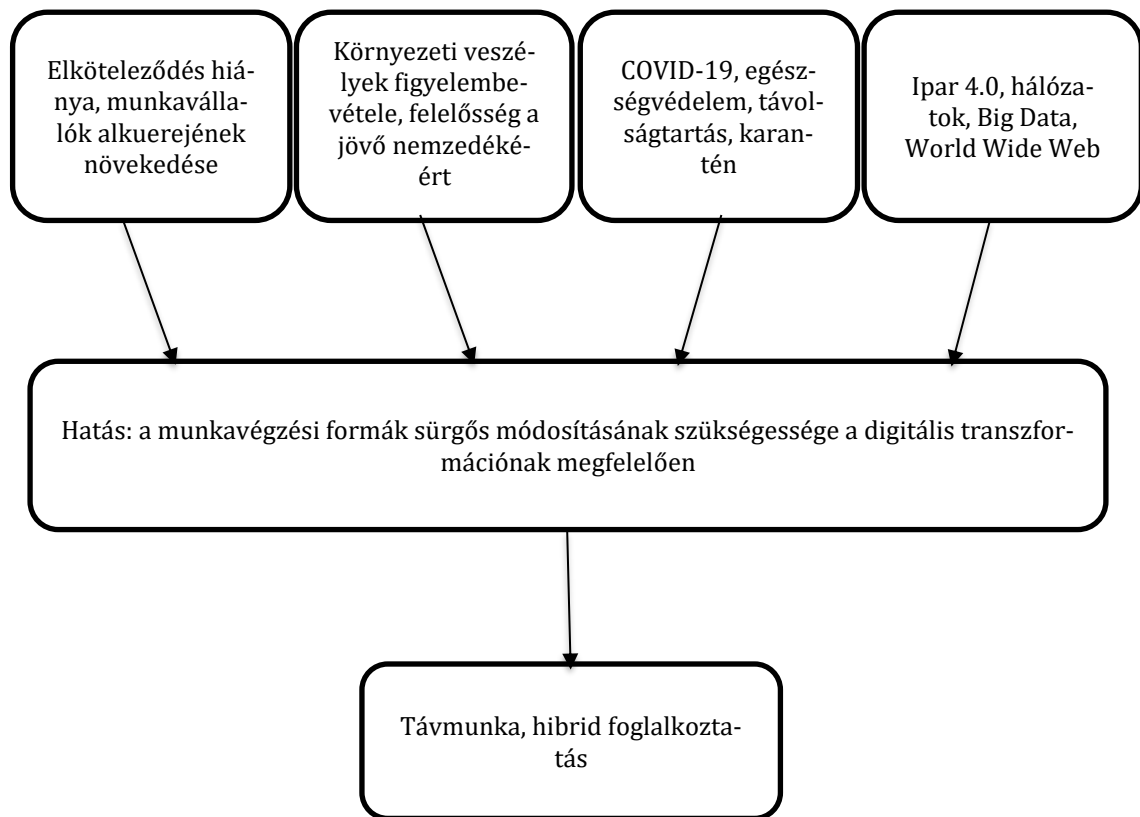
A megnövekedett stressz rossz hatással lehet az alvás minőségére. A napi rutin felborulása, a munka és magánélet egyensúlyának eltolódása, a határidők betartása nehezítheti az elalvást. További befolyásoló tényező az edzés mennyiségének csökkenése és a gyakori étkezés, valamint a nagy mennyiségű ételfogyasztás (Altena et al., 2020).

A távmunka vizsgálata során különbséget kell tennünk a társadalmi és a fizikai távolságtartás fogalma között. A társadalmi távolságtartás a társas elszigeteltségre utal, míg a fizikai távolságtartás esetében Albert és szerzőtársai hangsúlyozzák a társas elszigetelődés megelőzésének fontosságát. A vírus okozta krízishelyzetben is fontos az emberi kapcsolataink megőrzésére hangsúlyt fektetni (Albert et al., 2020). Hárs (2013) meghatározása szerint a távmunkát nem lehet teljes egészében az otthoni munkavégzés definíciójával azonosítani. A különbség abból fakad, hogy a távmunka esetében a munkavégzés nem feltétlenül otthonról történik, de mindenképpen infokommunikációs eszközök igénybevételeivel, a munkáltató telephelyén kívülről zajlik (Hárs, 2013).

### A digitális átalakulás, a klímaváltozás, a COVID-19 világjárvány és a hibrid foglalkoztatás kölcsönhatása

Napjainkban a kihívás szó hallatára az emberek többségének a pandémia juthat eszébe. Emellett azonban, ahogy publikációnk bevezetőjében is említést tettünk róla, a digitális transzformáció és a klímaváltozás szintén számos napi szintű problémát, megoldandó feladatot állít az emberek elé. A távmunkához, illetve az irodai jelenléttel kombinált változatához, a hibrid munkavégzéshez mindhárom megpróbáltatás erőteljesen kapcsolódik. Erre vonatkozóan készítettünk egy modellt, melynek segítségével a modell elemeinek kölcsönhatásait igyekszünk szemléltetni (1. ábra).

1. ÁBRA: A KUTATÁS MODELLJE



Forrás: saját szerkesztés

## Empirikus elemzés

### Kutatás célja és módszertana

Kutatásunk célja megismerni a munkavállalók otthoni munkavégzéssel kapcsolatos véleményét, tapasztalatait, érzéseit. Vizsgáltuk a munkarend és a lojalitás összefüggéseit, a vállalati szándékok és a munkavállalók által ideálisnak tartott munkarend eltéréseit. Kvantitatív módszert választottunk. A kérdőívben szereplő kérdések többsége zárt, négy vagy ötfokozatú Likert-skálát használtunk. Néhány kérdés esetében megengedtük a válasz elmaradását. Az adatgyűjtés 2021 júliusában zajlott, az adatok gyűjtése során ismerőseink segítségét is igénybe vettük. Az adatok szűrése és tisztítása után 239 értékelhető választ kaptunk. Bár mintánk nem reprezentatív, arra tökéletesen alkalmas, hogy Északnyugat-Magyarország azon munkavállalóinak véleményét feltárja, akik számára lehetséges az otthoni munkavégzés.

Az adatok elemzéséhez IBM SPSS Stastics 26 programot, a táblázatok és grafikonok elkészítéséhez Microsoft Excel alkalmazást használtunk. A nagy elemszám miatt a minta eloszlása normálisnak tekinthető, a megbízhatóságot ellenőrző KMO és Bartlett teszt eredménye megfelelő.

### Hipotézisek

Hipotéziseink megfogalmazása során szubjektív tapasztalatainkra és a szakirodalmi vizsgálódásainkra támaszkodtunk. A hipotézisek között az érintettek demográfiai jellemzőivel kapcsolatos összefüggések nem szerepelnek, ezeket csak tényszerűen bemutatjuk. Vizsgálatunk során a következő hipotéziseket állítottuk fel:

**H1:** A pandémia elmúltával visszarendeződés várható a munkarendben, a rugalmas időbeosztás kevésbé lesz hangsúlyos. Ez nem egyezik a munkavállalók elvárásával.

**H2:** Az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos kijelentések jelentős része megosztó jellegű, amelyek nem rendelkeznek ezzel a tulajdonsággal, azok kiemelkedően elfogadottak vagy elutasítottak.

**H3:** A közlekedési költségek és idő megtakarítását nagyra értékelik, és a személyes kapcsolat hiányát negatívan élik az otthoni munkát végzők.

**H4:** A pandémia idején a kényszerű munkahelyváltások száma erőteljesen az önkéntesek összege alatt marad.

**H5:** A rugalmas munkaidő jobban ösztönzi a munkavállalókat az állásváltoztatásra, akár kevesebb bérért is hajlandók felmondani jelenlegi munkahelyükön.

### A minta demográfiai jellemzői

A női válaszadók száma jelentősen magasabb, a válaszadók átlagéletkora 40,87 év. A válaszadók 84,9%-a diplomával rendelkezik, de ez nem torzítja az eredményeket, hiszen alapvetően a magasabb végzettségűek esetében jöhet szóba az otthoni munkavégzés. A nyilatkozók 55,3%-a 200.000 és 400.000 Ft közötti havi jövedelemmel rendelkezik. Többen nem nyilatkoztak, de a megadott munkakörhöz kapcsolódóan náluk feltételezhető a hétszámjegyű jövedelem. Többségük munkahelyével azonos településen lakik, és csak 7,9%-uk ingázik több, mint 25 km távolságból. A válaszadók több mint fele házasságban és 59%-uknak nincs kiskorú gyermeke.

### Hipotézisek ellenőrzése

Néhány adattal támasztjuk alá, hogy a munkaadók a munkarend szempontjából visszarendeződést szeretnének, ami korántsem egyezik meg a munkavállalói igényekkel. A pandémia alatt a megkérdezetteknek 5,4%-a dolgozott kötött munkarendben, az irodában. A kilábalás után a munkaadók ezt 51,5%-ra tervezik emelni, holott a munkavállalóknak csak 18%-a tartja ezt ideálisnak. Az alkalmazottak igényei a hibrid munkavégzés felé hajlanak. A pandémia alatt 8,8%-uk dolgozott rugalmas munkaidőben, otthonról és az irodából vegyesen. Ezt az értéket a munkaadók 18,4%-ra szeretnék emelni, miközben az igény 35,6%. Az arányok eltérése erősen szignifikáns ( $p < 0,01$ ). **Ez alapján az első hipotézisünk igaznak bizonyult.**

Magas szórással és közepes átlaggal jellemzhetőek a megosztó kijelentések. Ezek közül kettőt emelünk ki:

- A család miatt jobb otthonról dolgozni.
- Jobban tudom tervezni az időmet, ha otthonról dolgozom.

A család megléte okozhatja azt, hogy a figyelemmegosztási kényszer miatt nehezebbé válik az otthoni munkavégzés. Ellentés hatás is előfordulhat, a szülők otthonlétük alatt biztonságban tudják a gyerekeket, nyugodtabban tudnak munkájukkal foglalkozni. A tervezés személyiségtől, valamint a családi körülményektől függ.

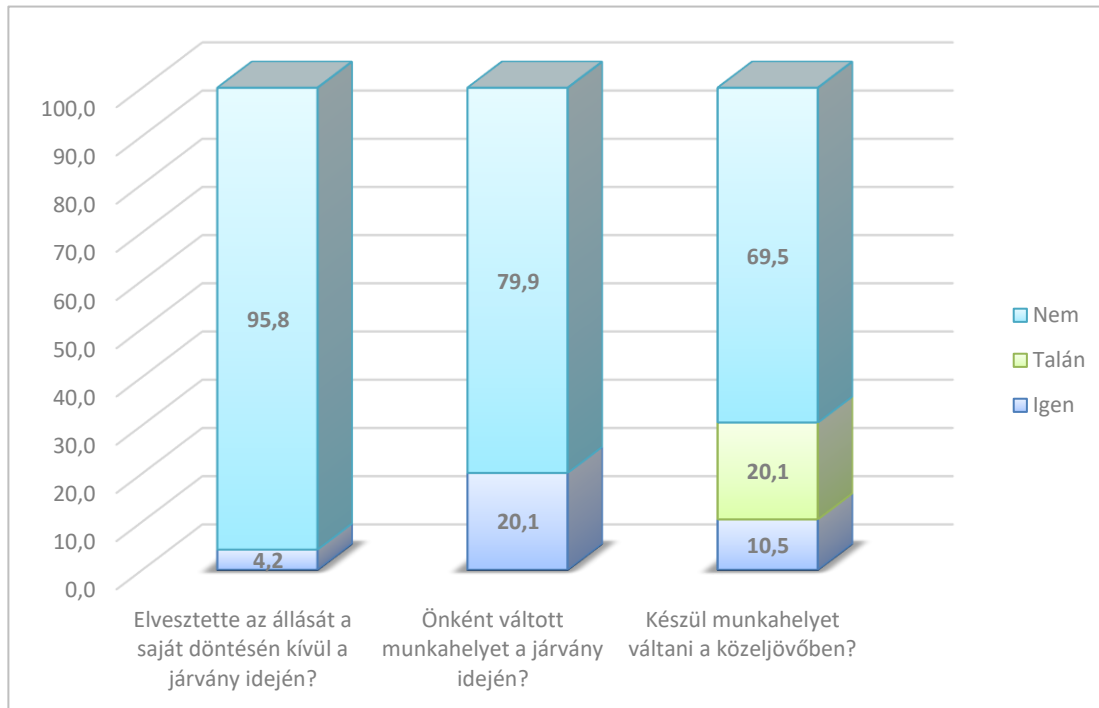
Megosztó kijelentések közé került a karrierépítéssel kapcsolatos gondolat. Míg egyesek folyamatos igénye az előrejutásért való tevékenykedés, mások csak a jó kollektívát és a biztos jövedelmet keresik. Az érett személyiség igényli a konstruktív vitákat, az összeütközések nem harag és sértődés forrásai, az érvek józan ütköztetéséből kialakul a vállalat jobb működését elősegítő kompromisszum (Poór et al., 2021).

Második hipotézisünk szerint sok kijelentés megosztja a válaszadók véleményét. Az eltérő családi körülmények, a különböző attitűdök miatt máshogy értékelik az otthoni munkavégzés egyes



hatásait. **Ez a hipotézisünk a százalékos megoszlás alapján teljesült.** A teljesség igénye nélkül mutatjuk be a válaszadók kijelentésekkel való egyetértését és egyet nem értését. A pozitív állítások átlagai alapján legelfogadottabb kijelentés, hogy könnyebbséget jelent a munkavállalók számára, ha nem kell minden nap ingázniuk. A válaszadók között rendkívül elfogadott az a negatív tartalmú kijelentés, hogy az otthoni munkavégzés során hiányoznak a személyes kapcsolatok. **Harmadik hipotézisünk is teljesült a válaszok százalékos megoszlása alapján.**

**2. ÁBRA: KÉNYSZERŰ ÉS ÖNKÉNTES MUNKAHELYVÁLTÁSOK A PANDÉMIA ALATT ÉS UTÁN**



Forrás: saját szerkesztés

A pandémia első hulláma alatt a közvélemény tartott az elbocsátások megsokszorozódásától. A 2. ábra alapján az általunk vizsgált, otthoni munkavégzésre alkalmas munkakörökben nem tapasztaltunk nagyarányú kényszerű munkahelyváltást (4,2%). Ennél sokkal magasabb volt az önként munkahelyet változtatók aránya (20,1%). Pusztán a számok alapján kijelenthetjük, hogy **negyedik hipotézisünk is teljesült** ( $p < 0,01$ ).

Nem szabad figyelmen kívül hagynunk azonban, hogy az önkéntes munkahelyváltók esetében lehetséges, hogy a körülmények kényszerítették ki a döntést. Ezek a körülmények lehetnek jövedelemcsökkenés, munkarend módosulás, más munkakörbe helyezés. Így összességében a járvány nagyobb arányú munkahelyváltásnak lehetett közvetve okozója. A körülmények miatt végül **negyedik hipotézisünket részben tekintjük csak igazoltnak.**

Nagy elutasítottságot tapasztaltunk a kizárólag otthoni munkavégzés szempontjából, mivel a megkérdezettek 38,1%-a semmilyen körülmények között sem váltana munkahelyet kizárólag irodán kívüli munkavégzés esetén. Az érték szignifikánsan magasabb, mint a 27,6%, illetve a 17,2%, amelyeket a másik két esetben számoltunk ( $p < 0,01$ ).

A kevesebb pénzért történő munkavégzés választása leginkább abban az esetben képzelhető el, ha ez az új munkahely hibrid munkavégzést biztosít. A kapott 4,2%-os eredmény szignifikánsan magasabb, mint a másik két esetben jellemző 1,7%, illetve 3,3% ( $p < 0,01$ ). Ezáltal az **ötödik hipotézisünket sikerült igazolni.**

## Korlátok és lehetőségek

Vizsgálatunk korlátja a területi körülhatároltság, valószínűleg munkanélküliséggel terhelt, munkalehetőségekkel kevésbé ellátott területen a megállapításaink érvényüket veszítik. Érdeemes lenne összehasonlítani a munkahelyváltási szándékot egy alacsonyabb, átlagos GDP értéket mutató magyarországi területtel. A későbbiekben ki lehet térni annak vizsgálatára, hogy a munkaadók mely okok miatt nem támogatják a hibrid munkavégzés bevezetését: informatikai háttérük hiányzik, vagy nagy a bizalmatlanság ez irányba, esetleg a konzervativizmusuk tartja őket vissza, félnek a változástól, nem látják be a költségcsökkentési lehetőségek előnyeit, vagy éppen munkavállalóik ragaszkodnak az irodai munkavégzéshez. Eredményeinket össze lehetne vetni más országok hasonló kutatásaival, különös tekintettel a Kelet-Közép Európában zajló vizsgálatok lehetnek érdekesek.

## Konklúzió

Kutatásunk fő megállapítása, hogy a dolgozók számára a hibrid munkavégzés lenne az ideális, szinte hasonlóan népszerű a home office is. A munkaadók kevésbé hajlanak ezeknek a rugalmas munkavégzési formáknak a bevezetésére. Vizsgálatunk kimutatta, hogy akár a munkahelyváltás is felmerül abban az esetben, ha a munkavállalóknak kedvezőbb munkabeosztást kínálnak, így valószínűleg középtávon számíthatunk arra, hogy a munkaadók is megváltoztatják elképzeléseiket. A munkavállalók számára nagyon fontos az, hogy a közlekedési költséget és az időt megtakarítsák. Bár egy litvániai kutatás kimutatta, hogy abban az országban sokan a környezet kímélése szempontjából fektetnek hangsúlyt az ingázás mérséklésére, Magyarországon a dolgozók inkább a saját szempontjaik miatt értékelik nagyra ezt a munkavégzési formát. A közösségi élet az egészséges pszichéhez szükséges, ezért jutottunk arra a következtetésre, hogy a hibrid munkavégzés megoldást jelenthet a munkavállalók által felállított arányok szerint. A megítélés egyéni lehet, hiszen egyes munkavállalók úgy gondolják, hogy az irodai munkavégzés számukra ideális, el tudnak szakadni a családi kényszertől, a kiskorú gyermekektől, és nyugodtan tudnak dolgozni. Mások viszont úgy gondolják, hogy a saját otthonukban tudnak jobban teljesíteni.

## Irodalomjegyzék:

- Albert F., Dávid B. & Huszti É. (2020. március 26.). *Magyar kutatók figyelmeztetnek: vigyázzunk, nehogy a távolságtartás elszigetelődéshez vezessen!* <https://bit.ly/2SG1MIk>
- Altena, E., Baglioni, C., Espie, C. A., Ellis, J., Gavriloff, D., Holzinger, B., Schlarb, A., Frase, L., Jernelöv, S. & Riemann, D. (2020). Dealing with sleep problems during home confinement due to the COVID-19 outbreak: Practical recommendations from a task force of the European CBT-I Academy. *Journal of sleep research*. 29(4) e13052.
- Babulak, E. (2009). Teleworking & Next Generation Cyberspace. *2009 International Conference on Computational Intelligence, Modelling and Simulation*. DOI 10.1109/CSSim.2009.33.
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. DOI:10.1002/job.144
- Baruch, Y. (2002). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*. 15(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>.
- Baruch, Y. & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.
- Beck Zs. (2019). *Válság vagy forradalom*. Változások a magyar munkaerőpiacon 2030-ig. Budapest: Beck and Partners Kft.
- Bencsik A., & Machova R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In *ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016* (p. 42). Academic Conferences and publishing limited.

- Bencsik A., Horváth-Csikós G. & Juhász T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. DOI: 10.7441/joc.2016.03.06
- Bhatia MS, Goyal S, Singh A & Daral A. (2020). COVID-19 Pandemic-Induced Panic Disorder. The primary care companion for CNS disorders. 22(3).
- Böcskei E. & Kis, V. (2020). Fókuszpontban a digitalizáció – a pandémia vállalatokra gyakorolt hatásai. The Effects of the Pandemic on the Companies with Special Regard of the Digitization. „XIV. Soproni Pénzügyi Napok „Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia. ISBN 978-615-80230-6-1.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N. & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227) 912-920.
- Csedő Z. & Zavarkó M. (2019). *Változásvezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.
- Davenport, T. H. & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *MIT Sloan Management Review*, 39, 51-65.
- Davenport, T. H. & Westerman, G. (2018. március 9.). *Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail*. Harvard Business Review. <https://www.nutanix.com/content/dam/nutanix-cxo/pdf/Why%20So%20Many%20High-Profile%20Digital%20Transformations%20Fail.pdf>
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19. First findings – April 2020*. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20058en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf)
- Forbes (2021. február 15.). *Kötelezhet-e a főnököm arra, hogy beadassam a Covid-19 elleni oltást?* Forrás: <https://forbes.hu/legyel-jobb/kotelezhet-e-a-fonokom-arra-hogy-beadassam-a-covid-19-elleni-oltast/>
- Forgács M. (2021. augusztus 11.). *Vérző szívvel hagyják el a pályát az egészségügyesek*. Index. <https://index.hu/belfold/2021/08/11/kotelezes-amirool-nem-lehet-tudni-hany-embert-erint/>
- Grotte J., Szűcs B., & Hollósy-Vadász G. (2021). HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiiparban és vendéglátásban. *Új Munkaügyi Szemle*, 2 (2). 65-77.
- Hárs Á. (2013). Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. *Közgazdasági Szemle*, 60(2) 224-250.
- International Labour Organization (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*. ILO: Geneva, Switzerland.
- Karoliny M. & Poór, J. (2017). *Humán erőforrás-menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Kft., Bp.
- KSH (2020). *Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>
- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P. & Villena, V. H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: The case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609-634. DOI:10.1108/LODJ-09-2014-0177.
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*. 22(4), 301-317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- OECD (1997). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities* Párizs: OECD Publishing
- Overbey, J. A. (2013). Telecommuter intent to leave. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 680-699. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2012-0004>
- Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M., Kőműves Zs., Pató G. Sz. B., & Szabó Sz. (2021). *COVID-19 – koronavírus-válság: harmadik fázis kihívások és HR-válaszok*. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egylet.
- Portfolio (2021. szeptember 10.). *Kötelező védőoltás az egészségügyben: Alkotmánybíróságon támadták meg a magyar szabályozást*. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210910/kotelezo-vedooltas-az-egeszsegugyben-alkotmanybirosagon-tamadtak-meg-a-magyar-szabalyozast-500158>
- Raiborn, C. & Butler, J. B. (2009). A New Look at Telecommuting and Teleworking. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(5), 31-39. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20511>
- Redelmeier, D. A. & Shafir, E. (2020). Pitfalls of judgment during the COVID-19 pandemic. *The Lancet Public health*. 5(6) e306-e8.

- Ryen, E. G., Babbitt, C. W. & Williams, E. (2015). Consumption-Weighted Life Cycle Assessment of a Consumer Electronic Product Community. *Environmental Science & Technology*, 49(4), 2549-2559. <https://doi.org/10.1021/es505121p>
- Singh, R. P., Haleem, A., Javaid, M., Kataria, R. & Singhal, S. (2021). Cloud computing in solving problems of COVID-19 pandemic. *Journal of Industrial Integration and Management*, 6 (2), 209-219. DOI: 10.1142/S2424862221500044
- Song W., Jin X., Gao J. & Zhao T. (2020). Will Buying Follow Others Ease Their Threat of Death? An Analysis of Consumer Data during the Period of COVID-19 in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3215. <https://doi.org/10.3390/ijerph17093215>
- Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1-10. <https://www.proquest.com/openview/af54a4bc6f5e19c8cb9b8ad802c73761/1?pq-origsite=scholar&cbl=29577>
- Szabó Cs., Pukánszky J. & Kemény L. (2020). Psychological effects of the coronavirus pandemic and their mitigation - review article with opinions from 441 Hungarian adults. *Egészségfejlesztés*, 61(4), 30-45. doi: 10.24365/ef.v61i4.633
- Szederkényi É., Kiss-Márton A. & Ambrus N. (2020). HR reflexiók a pandémiás helyzetkezelés tükrében – Az első hullám tanulságai. *Tudásmenedzsment*, 21(1-2), 40–49. DOI: <https://doi.org/10.15170/TM.2020.21.1-2.4>
- Willin-Tóth K. (2020). *Teljesítményértékelés home office-ban: a lehetetlen létezik.* <https://www.hrportal.hu/hr/teljesitmenyertekeles-home-office-ban-a-lehetetlen-letezik-20200930.html>
- Yetgin, M. A. (2020). The Effect of Covid-19 on the Information & Technology Companies in the USA. *BIL-TURK Journal of Economics and Related Studies*, 2(4), 523-534. <https://doi.org/10.47103/bilturk.753097>
1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről, 2.§. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300093.tv#lbj0id7eb9>

PIROHOV-TÓTH BARBARA – KISS ZSUZSANNA

## A COVID-19 VÍRUS MUNKAVÁLLALÓI KOMPETENCIÁKRA GYAKOROLT HATÁSA

A Covid-19 vírus hatására bekövetkezett változások új munkáltatói elvárásokat eredményeztek a munkahelyi kiválasztási folyamatok során is. Kutatásunk célja, hogy rávilágítsunk azokra a kompetenciákra, amelyeket a munkáltatók leginkább elvárnak az állásra jelentkező személyektől a krízis helyzet megjelenését követően. Feltételezzük ugyanis, hogy a korábban elvárt személyes munkavégzés alkalmával szükséges készségek háttérbe szorultak és az otthoni munkavégzés kiterjesztése, valamint a digitalizációs folyamatok felgyorsulása új kompetenciák szükségességét kívánják meg a munkavállalóktól. Jelen tanulmány az OFA Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság internetes álláskereső portálján, a KarrierM-en<sup>1</sup> található adatok vizsgálatán, valamint hazai<sup>2</sup> és nemzetközi<sup>3</sup> forráselemzésen alapszik. Eredményeink szerint az otthoni munkavégzés széleskörű kiterjesztése az elmúlt időszakban olyan kompetenciák szükségességét helyezte előtérbe, mint az önálló munkavégzés képessége, a megbízhatóság, a munkabírási, valamint a terhelhetőség. Megállapítható, hogy a sikeres munkavégzés érdekében elvárt új képességek, tudás megszerzése érdekében az oktatási rendszer és a munkaerőpiac minden eddiginél szorosabb együttműködésére van szükség a jövőben.

### Bevezetés

A világban történő gazdasági és társadalmi változások jelentős hatást gyakorolnak a foglalkoztatottság alakulására, ezáltal pedig az egyes munkakörökben elvárt munkavállalói kompetenciák módosulására is. Ennek oka Tóthné és Hédlik (2019) szerint abban rejlik, hogy a vállalatoknál az alkalmazottakkal szemben támasztott követelmények nem egy statikus változóként jelennek meg, hanem a kereslet és a kínálat viszonyrendszerében állandóan módosulnak. A tanulmány célja annak feltárása, hogy megfigyelhető-e egyfajta változás a COVID-19 vírus megjelenése következtében a munkaerőpiacon a nyitott pozíciókra jelentkezőktől elvárt kompetenciákban. Elemzésünkben rávilágítunk az oktatás kiemelkedő szerepére is, hiszen a jövőben a fiataloknak már a munkaerőpiacra történő kibocsátásuk előtt rendelkezniük kell az új készségekkel ahhoz, hogy sikeresen pályázhassanak egy új pozíció betöltésére. A jelenlegi krízishelyzet pedig éppen a fiatalabb generációt érintette a leg súlyosabban (Barizsné et al., 2021, Csikai, 2021).

A vizsgálat adatait a KarrierM álláskereső portálon közzétett állásajánlatokból nyertük. Az itt található általános jellemzőkön túl (szakterület, munkakör, megye, legmagasabb iskolai végzettség) a munkakör betöltéséhez elvárt kulcskompetenciák és előnyt biztosító kompetenciák elemzésére

---

Pirohov-Tóth Barbara PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Doktori Iskola

Kiss Zsuzsanna témavezető, Ihrig Károly Doktori Iskola; egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, munkaerőpiaci tanácsadó, OFA Nonprofit Kft.

<sup>1</sup> www.karrierm.hu

<sup>2</sup> Nemeskéri (2014), Balázs & Szabó (2020), Csikai (2021)

<sup>3</sup> Weinert (2001, Goleman et al. (2003), Hoeschler & Backes-Gellner (2018)

is sor kerül a kutatási kérdés komplex feltárása érdekében. A hazai és nemzetközi szakirodalom empirikus eredményeivel összevetve pedig képet kaphatunk arról, hogy milyen kompetenciák jelentik a sikeres elhelyezkedés kulcsát, valamint azt, hogy bekövetkezett-e változás a korábbi évekhez képest.

### Az elemzés adatai és módszerei

A tanulmány az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (OFA) internetes álláskereső portálján, a KarrierM-en ([www.karrierm.hu](http://www.karrierm.hu)) található álláshirdetések vizsgálatán alapszik. A társaság célja, hogy „hozzájárjon a foglalkoztatás elősegítéséhez, a munkaerőpiacon történő beavatkozások innovatív eszközrendszerének fejlesztéséhez, a többletfoglalkoztatást, munkahelymegtartást eredményező folyamatok generálásához, munkaerő-piaci válsághelyzetek menedzseléséhez” (OFA, 2021).

A vizsgálat időszaka 2021. július 18. és 2021. augusztus 13. közötti időszakot ölelte fel, melynek során a honlapon található álláshirdetések adatai és az elvárt kulcskompetenciák kerültek elemzésre. A felmérés elemszámát 363 db állásajánlat képezi. Területi megoszlás: Budapest (15%), Pest (14%), Hajdú Bihar (9%), Borsod-Abaúj Zemplén (9%), Zala (9%), Komárom- Esztergom (1%), Nógrád (2%) Csongrád-Csanád (2%), Baranya (2%). A foglalkozás jellege szerint az esetek nagy többségében a munkaadók teljes munkaidős (338 db) állásokat hirdettek meg. Az elvárt végzettség szerinti megoszlás: szakiskolai, szakmunkásképzői, technikumi (120 db), alapszak, főiskolai (73 db), általános iskolai (52 db), szakközépiskolai, szakgimnáziumi (50 db), gimnázium (28 db), mesterszak, egyetemi végzettség (14 db), szakirányú továbbképzés (13 db), OKJ szakképesítés (12db), doktori fokozat (1 db). Az álláshirdetésekből kigyűjtöttük az elvárt és az előnyt jelentő kompetenciákat.

Elemzésünkben gyakoriság-megoszlásokat, Pareto diagramot alkalmazunk a kompetenciák alaposabb megismerésére és szemléltetésére. A foglalkoztatók által leggyakrabban elvárt és előnyként megfogalmazott kulcskompetenciák közötti kapcsolat ellenőrzése a Cronbach-alfa segítségével történt, mely megmutatja a megbízhatósági együtthatót. Ezt követően faktoranalízist végeztünk, így csoportosítottuk az elvárt és az előnyként definiált kompetenciákat. Ezt követően lineáris korreláció alkalmazásával megvizsgáltuk a köztük lévő kapcsolat erősségét.

### A kutatás elméleti háttere

Vizsgálatunk elméleti megalapozása érdekében összegeztük a hazai és nemzetközi szakirodalom kompetenciával kapcsolatos megközelítéseit és empirikus eredményeit. Elsőként is fontos tisztázni, hogy mit érthetünk kompetencia alatt. A kompetencia latin eredetű szó, mely kettős jelentéssel bír: hozzáértés és illetékesség (Borbély-Pecze, 2006). Szakszerű, pontos meghatározására azonban többféle értelmezés létezik, mivel egy igen tág fogalomról van szó. Varga et al. (2017) alapján a kompetencia az emberi erőforrás-menedzsment egyik meghatározó fogalma, mely rámutat azon tényezőkre, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vállalatoknak megfelelő tudással felvértezett, professzionális munkavállalói legyenek. Míg Boyatzis (1982) tanulmányában felhívta a figyelmet arra, a kompetenciák jelentőst hatást gyakorolnak a személy produktivitására.

A kompetenciák esetében két csoportot szokás megkülönböztetni; az egyik az általános megismerő kompetenciák, a másik pedig a speciális kognitív kompetenciák, melyek elsajátítása hosszabb időbe telik (Weinert, 2001). Egy másik megközelítése szerint kulcskompetenciákat (szakma feletti, soft) és szakmai kompetenciákat (hard, szakmához kötődő) szokás egymástól elkülöníteni (Borbély-Pecze, 2006). Ezt a kompetenciarendszert alkalmazza a KarrierM állásportál is. Ehhez a



megközelítéshez áll közel Fabulya et al. (2017) megfogalmazása; szerintük az egyes foglalkozásokhoz, munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciák tekinthetők szakmai kompetenciáknak. A nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet megfogalmazása szerint „az Európai Unióban kulcskompetenciák fogalma alatt azokat az ismereteket, képességeket és attitűdöket érthetjük, amelyek birtokában az állampolgárok hamar és hatékonyan alkalmazkodhatnak a gyorsan változó modern világhoz, valamint a változások irányát és tartalmát cselekvően befolyásolhatják.”

Vojtek et al. (2013 p. 5) úgy vélik, hogy „a kompetenciáknak hármasszerepük van, melyek szoros összefüggésben állnak egymással; hozzájárulnak a foglalkoztathatóság növeléséhez, erősítik a társadalmi kohéziót, valamint támogatják az egyének személyes karrierjét, önmegvalósítását. Kompetenciáink kisebbik része velünk született adottság, nagyobb része viszont életünk során megszerzett, fejleszthető képességek összessége.” A foglalkoztathatóság javításának alapvető feltétele, hogy a munkáltatók által elvárt kompetenciák kifejlesztése már a munka világába lépés előtt megtörténjen (Nemeskéri, 2014). Tóthné (2012) kiemelte, hogy ennek érdekében a felsőoktatási intézményeknek a képzési keretrendszerüket a munkáltatók által elvárt képességek ismeretében szükséges kialakítaniuk. Továbbá egy friss kutatás (Hermann et al., 2022) szerint, azok a munkavállalók, akik jobb készségekkel rendelkeznek, kisebb eséllyel válnak munkanélkülivé, mint a gyengébb képességekkel rendelkező társaik.

A digitális technológiák és az innovációs fejlesztések várható megjelenésére és az ezek által szükségessé váló új kompetenciák elsajátítására már korábban is számos szerző felhívta a figyelmet (World Economic Forum, 2018, Egervári-Kovács, 2020, Krájnik-Demeter, 2020). Poór-Szabó (2021) a COVID-19 vírus válság harmadik hullámában végzett felmérésükben rámutatnak a szükséges kompetenciák átértékelődésére, melyre a vállalatok – a sikeres és folyamatos foglalkoztatás érdekében – szervezetfejlesztési stratégiákkal válaszoltak. A bevezetett kényszerintézkedések is meghatározó szerepet tölthettek be az újonnan elvárt kompetenciák alakulásában.

Az otthoni munkavégzés széleskörű kiterjesztésével növekvő igény alakult ki a rugalmasság, a gyors alkalmazkodás, a konfliktuskezelés kompetencia csoportok iránt, valamint az ezzel párhuzamosan felgyorsuló fejlett technológiák használata is új képességek (lásd többek között: digitális kompetenciák, önállóság, felelősségvállalás) elsajátítását követelte meg a munkaerőpiaci szereplőktől. Ellenben, a személyes munkavégzéshez szükséges kompetencia csoportok (csapatmunka, adminisztráció, prezentációs készség) iránti igény háttérbe került (Patóné et al., 2021). Szilágyi et al. (2020) alapján a frissen végzett diplomásoknak az alábbi kompetenciákkal szükséges rendelkezniük ahhoz, hogy sikeresek legyen a munkaerőpiacon: együttműködési készség, digitális kompetenciák, szakmai felkészültség, érzelmi intelligencia, rugalmasság, kommunikációs készség, önállóság, probléma megoldó képesség és kritikus gondolkodás. Míg más szerzők (Balázs-Szabó, 2020) úgy vélik, hogy a nyitottság, a magabiztosság, a csapatban való együttműködés, a jó kommunikációs készség, valamint a munkavállalók proaktivitása sorolható a vállalatok által leginkább elvárt készségek közé. Varga et al. (2017) szerint pedig a terhelhetőség, a tanulási és önfejlesztési kompetenciák jelentősége is nélkülözhetetlen a sikeres munkavégzés érdekében.

## Eredmények

### Elvárt kulcskompetenciák

A COVID-19 vírus által kiváltott pandémia következtében megváltozott munkakörülmények új kompetenciák elsajátítását követelték meg a munkaerőpiaci szereplőktől. A fejezet célja, hogy rávilágítson ezekre a megváltozott kompetencia igényekre. Az 1. táblázat szemlélteti, hogy hány darab kompetenciát vártak el a munkaadók az egyes állások esetében.

**1. TÁBLÁZAT: A MUNKÁLTATÓK ÁLTAL ELVÁRT KOMPETENCIÁK SZÁZALÉKOS ARÁNYA**

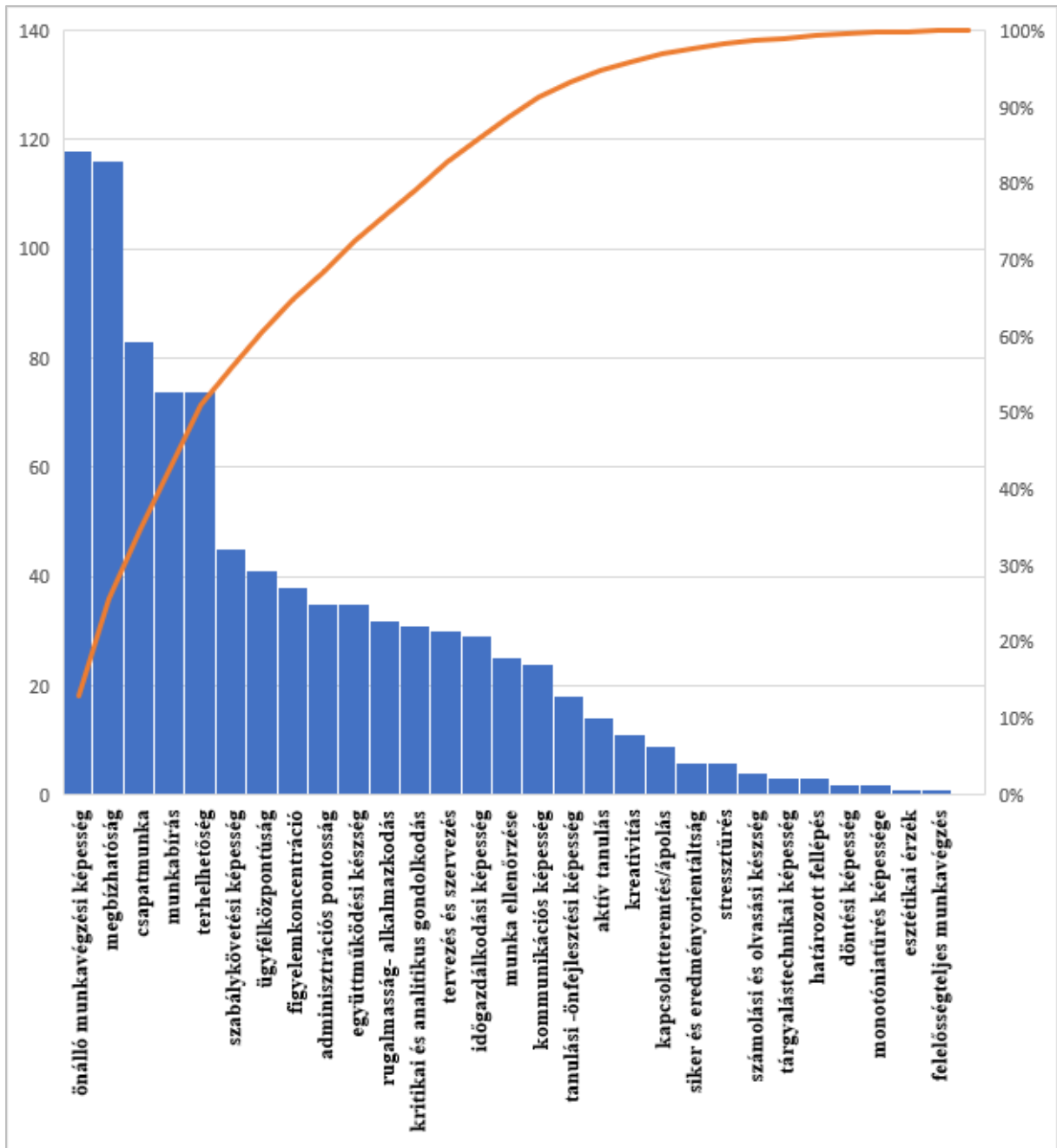
Elvárt kompetenciák száma (db.)	Százalékos arány (%)
0	28
1	8
2	10
3	15
4	10
5	7
6	4
7	11
8	4

Forrás: saját szerkesztés, adatok forrása: [www.karrierm.hu](http://www.karrierm.hu)

A kutatási eredmények alapján megfigyelhető, hogy leggyakrabban 3 kompetenciát (15%) követeltek meg az pályázóktól. Nem várt módon pedig, az álláshirdetést feladók 28%-a nem fogalmazott meg olyan kompetenciákat, melyek hiánya nem tenné lehetővé a pozíciók betöltését. Továbbá az 1. ábrán (következő oldal) Pareto diagram segítségével szemléltetjük a munkáltatók által elvárt legfontosabb kompetenciákat. Az adatok elosztása csökkenő gyakorisági sorrendben jelenik meg, valamint a kumulatív vonallal a másodlagos tengelyen megmutatja az egészhez viszonyított százalékarányát is. Az eredmények nagyrészt megegyeznek a Patóné et al. (2021) valamint a Szilágyi et al. (2020) által leggyakrabban elvárt munkaerőpiaci kompetenciákkal; a munkáltatók számára egyre fontosabbá válik a munkavállalók önálló munkavégzési képessége, a megbízhatóságuk, rugalmasságuk és terhelhetőségük, melyek a home office széleskörű kiterjesztésével és a digitális technológiák szerepének felértékelődésével kerülhetettek a leginkább elvárt kompetenciák közé. Ekkor ugyanis a dolgozóknak otthonukban, gyakran több feladat együttes ellátása mellett (háztartási feladatok elvégzése, gyerekek oktatása, ellátása) kellett hatékonyan és önállóan végezni munkájukat. Ez nem csak a munkavállalóknak jelentett új kihívást, hanem a vezetőknek is, akiknek egyfajta bizalmat kellett adni alkalmazottaiknak, hogy a munkahelyüktől távol, folyamatos kontroll nélkül is képesek ellátni feladataikat.

Számos szerző (Fazekas 2019, Hoeschler és Backes-Gellner 2018) már a vírust megjelenése előtti időszakban is alátámasztotta a nem-kognitív készségek fontosságát a munkaerőpiacon. A Kárpáti-Daróczi (2017) által használt kompetencia megoszlás alapján, a személyes kompetenciák előtérbe helyeződése mellett megfigyelhető a társas kompetenciák (csapatmunkában való munkavégzés képessége, együttműködési készség, ügyfélközpontúság) és a módszer kompetenciák (tervezés és szervezés, kritikai és analitikus gondolkodás) birtoklása iránti igény is a munkáltatók részéről. Ez utóbbi kompetenciák iránti igény vélhetően a válság mérséklődésének köszönhető a nyári időszakban, lehetővé téve ezáltal ismét a munkahelyen történő munkatevékenység végzését. A Varga et al. (2017) által hangsúlyozott szakmai kompetenciák (tanulási önfejlesztési képesség, aktív tanulás) további bővítése pedig már a vírushelyzet kialakulása előtt is új lehetőségeket biztosított a munkavállalóknak a munkaerőpiacon. Érdekes változás tapasztalható két év alatt a kreativitás kompetenciát illetően: míg Vass (2020) a világban tapasztalható változások és a növekvő tudás-gazdaságunknak köszönhetően rávilágított a kreativitás készségének kardinális szerepére, addig a vizsgálatunkban mindösszesen 11 alkalommal jelent meg az álláshirdetések között, mint a munkavállalóktól elvárt kompetencia, valamint az általunk feltárt szakirodalmi elemzésekben sem jelenik meg új elvárásként.

1. ÁBRA: A LEGFONTOSABB KOMPETENCIÁK



Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények alapján

Elemzésünkben megvizsgáltuk a nyolc leggyakrabban előforduló kulcskompetencia közötti kapcsolatot, amelyek gyakorisága elérte a 10%-ot. A Cronbach-alpha értéke 0,518, vagyis közepesen erős kapcsolat mutatható ki a leggyakrabban elvárt kompetenciák között. A leggyengébb kapcsolat a szabálykövetési képesség, valamint az ügyfélközpontúság esetében mutatható ki.

Az elvégzett keresztábra elemzés alapján, az elvárt legmagasabb iskolai végzettség és a leginkább szükséges kompetenciák közötti összefüggések alakulását a 2. táblázat szemlélteti. A táblázatba azok a kompetenciák kerültek bele, amelyeket a vizsgált iskolai végzettségek legalább 20%-ban elvárásaként jelöltek meg a munkaadók.

**2. TÁBLÁZAT: A MUNKÁLTATÓK ÁLTAL ELVÁRT KOMPETENCIÁK A LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉGEK TÜKRÉBEN**

<b>Iskolai végzettség</b>	<b>Kompetenciák</b>
<b>általános iskola</b>	megbízhatóság (40%), terhelhetőség (35%), munkabírási (35%)
<b>szakiskola, szakmunkásképző, technikum</b>	önálló munkavégzés képessége (38%), megbízhatóság (33%), terhelhetőség (27%), munkabírási (27%), csapatmunkában való munkavégzés képessége (24%)
<b>szakközépiskola, szakgimnázium</b>	megbízhatóság (35%)
<b>gimnázium</b>	önálló munkavégzés képessége (36%), adminisztrációs pontosság (25%), szabálykövetési képesség (21%), megbízhatóság (21%)
<b>szakirányú továbbképzés</b>	megbízhatóság (54%), időgazdálkodási képesség (31%), munkabírási (27%)
<b>OKJ szakképesítés</b>	megbízhatóság (40%), munkabírási (40%), terhelhetőség (40%), szabálykövetési képesség (20%), önálló munkavégzés képessége (20%), adminisztrációs pontosság (20%)
<b>alapszak, főiskolai végzettség</b>	önálló munkavégzési képesség (43%), csapatmunkában való munkavégzés képessége (37%), ügyfélközpontúság (22%), megbízhatóság (21%)
<b>mesterszak, egyetemi végzettség</b>	kommunikációs és nyelvi kifejező képesség (43%), megbízhatóság (36%), önálló munkavégzési képesség (36%), csapatmunkában való munkavégzés képessége (36%), ügyfélközpontúság (29%), kreativitás (21%)

Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények alapján

Feltételezhető, hogy az alacsony iskolai végzettséggel rendelkező személyek könnyű és nehéz fizikai munkák betöltésére pályázhatnak leginkább. Az ilyen típusú munkakörökben (pl. takarító, konyhai kisegítő, gépkezelő, rakodómunkás) az elvárt kompetenciák köre is szűkebb, mint egy magasabb iskolai végzettséggel betölthető állás esetében. A megbízhatóság mellett a fizikai munka jellegéből fakadó készségek, mint a terhelhetőség és munkabírási jelenik meg a munkáltatók által megkövetelt elvárások között. Megfigyelhető azonban, hogy az iskolai végzettségek emelkedésével a megbízhatóság, mint elvárt kompetencia továbbra is nagy szerepet kap.

A szakiskola, szakmunkásképző, technikum végzettségűeknél az elvárások megegyeznek az alacsony végzettségűeknél szükséges feltételekkel, valamint kiegészülnek már olyan kompetenciákkal is, mint az önálló munkavégzés képessége és a csapatmunkában való munkavégzés képessége. A középiskolai végzettségek (gimnázium, szakirányú továbbképzés, OKJ szakképesítés) egy részében az adminisztrációs pontosság, a szabálykövetési képesség és az időgazdálkodási képességek elvárásaként történő megjelenése már a szellemi munkakörökben használatos (pl. mérlegképes könyvelő, adminisztrátor) elvárásokat érzékeltetik.

## A COVID-19 VÍRUS MUNKAVÁLLALÓI KOMPETENCIÁKRA GYAKOROLT HATÁSA

A magasabb pozíciók (pl. mérnök, oktató, osztályvezető) betöltése már egyedi, komplexebb tudást és kompetenciákat követel meg, így a felsőfokú végzettségűek esetében már az ügyfélközpontúsággal, a kommunikációs és nyelvi kifejező képességgel, valamint a kreativitással is kiegészülnek a korábban már említett követelmények. Juhász (2020) kutatásában rávilágított a felsőfokú végzettségűek magasabb digitális kompetenciájára is.

Az iskolai végzettségek mellett, a szakterületek és a kompetenciák közötti összefüggések feltárására is vállalkoztunk elemzésünkben, melynek eredményeit a 3. táblázat szemlélteti. A vizsgálatban ismét csak azokat a kompetenciákat vontuk be, melyek az adott szakterületen elvárt készségek esetében elérik a 20%-ot. A táblázatban feltüntetésre került az adott szakterület válságra gyakorolt hatása is, melyhez az International Labour Organization kutatásában megtalálható besorolást használtuk fel (ILO, 2020).

3. TÁBLÁZAT: A SZAKTERÜLETEK HATÁSA AZ ELVÁRT KOMPETENCIÁK ALAKULÁSÁRA

Szakterület	A válság hatása	Kompetenciák
Oktatás	Alacsony	önálló munkavégzési képesség (81%), csapatmunkában való munkavégzés képessége (78%), ügyfélközpontúság (59%), kommunikációs és nyelvi kifejezőképesség (31%)
Egészségügy/Szociális ellátás	Alacsony	önálló munkavégzési képesség (20%), kommunikációs- nyelvi kifejezőképesség (20%), terhelhetőség (20%)
Bank/Biztosítás/Pénzügyintézet	Közepes	ügyfélközpontúság (33%), kommunikációs és nyelvi kifejező képesség (22%), megbízhatóság (22%)
Pénzügy/számvitel/kontrolling	Közepes	adminisztrációs pontosság (67%), kritikai és analitikus gondolkodás (40%), munkabírás (33%), megbízhatóság (33%), terhelhetőség (33%), szabálykövetési képesség (26%), időgazdálkodási képesség (20%)
Építés/ingatlan	Közepes	megbízhatóság (49%), csapatmunkában való munkavégzés képessége (34%), önálló munkavégzési képesség (29%), figyelemkoncentrációs képesség (26%), kritikai és analitikus gondolkodás (26%), munkabírás (20%), terhelhetőség (20%)
Műszaki/ mérnöki	Közepes	megbízhatóság (50%), kritikai és analitikus gondolkodás (36%)
Szakt munka/fizikai munka	Közepes	Önálló munkavégzési képesség (29%), munkabírás (27%), terhelhetőség (27%)
Energetika/villamososság	Közepes	önálló munkavégzési képesség (33%), megbízhatóság (22%), időgazdálkodási képesség (20%)
Idegenforgalom/Szálloda/Vendéglátás	Magas	megbízhatóság (54%), önálló munkavégzési képesség (49%), munkabírás (46%), terhelhetőség (46%), Csapatmunkában való munkavégzési képessége (31%), rugalmasság-alkalmazkodó képesség (26%)
Termelés/gyártás	Magas	megbízhatóság (46%), munkabírás (31%), terhelhetőség (31%)

Forrás: Saját szerkesztés a kutatási eredmények alapján

Bár a gazdasági recesszió kevésbé sújtotta az oktatás, valamint az egészségügyi és szociális ellátás területeit, ugyanakkor a túlterheltség, a változásokhoz való alkalmazkodás (pl. az online oktatásra való átállás) talán az e területen dolgozókat érintette legintenzívebben. Ebből fakadóan a munkáltatók leginkább olyan kompetenciák meglétét várták el a munkavállalóktól, melyeket a krízishelyzet okozta megváltozott körülmények leginkább megköveteltek. Ide sorolható többek között az önállóan és csapatban történő hatékony munkavégzés, a terhelhetőség, a kommunikációs és nyelvi kifejező képesség és az ügyfélközpontúság is.

A közepes károkat elszenvedett ágazatok esetében az alábbiak szerint alakultak a szükséges képességek: míg a bank/biztosítás/pénzügy, a műszaki/mérnöki területen dolgozók esetében leginkább a társas kompetenciák (többek között a kommunikációs és nyelvi kifejező képesség, a kritikai és analitikus gondolkodás) iránti igényt tapasztalható, addig a szakmunka/fizikai munka és az energetikai/villamosság területén inkább a személyes kompetenciák domináltak. Az építés/ingatlan és a pénzügy/számvitel/kontrolling álláshirdetéseiben már a személyes és a módszer kompetenciák együttes meglétét is elvárják a munkaadók.

Az eredmények alapján megfigyelhető, hogy a válság által közepesen és magasan sújtott szakterületek közös eleme a megbízhatóság. E kompetencia felértékelődésének jelentősége abban állhat, hogy a munkaerőpiaci szereplők egymás felé történő kölcsönös bizalma a válságból való kilábalás egyik fontos eszköze lehet. Az egészségügyi veszélyhelyzet mérséklése érdekében bevezetett kényszerintézkedések a termelés/gyártás, valamint az idegenforgalom/szálloda/vendéglátás területén eredményezték a legjelentősebb kereslet csökkenést, valamint a munkahelyüket elvesztők is e területeken emelkedett leginkább. Az ezekben a nemzetgazdasági szektorokban feladott új álláshirdetések a terhelhetőség, munkabírás a rugalmasság-alkalmazkodó képességek meglétét várják el az önálló és csapatban történő munkavégzés kompetenciák mellett.

### **Előnyök**

Mintánkban a munkajánlatok 54%-fogalmaz meg olyan előnyöket, melyek birtokában az állásra jelentkező nagyobb eséllyel tölthetik be az adott pozíciót. A felsorolt előnyök mind olyan készségekből állnak, melyekkel az elvárt kompetenciák között megjelentek, ugyanakkor a fontossági sorrendben eltérés mutatkozik. A munkaadók leginkább azokat a jelölteket részesítik előnyben a kiválasztás során, akik kiváló kommunikációs készséggel (54 db) rendelkeznek, önállóan (45 db) és precízen (41 db) végzik munkájukat. A megbízhatóság (35 db) és probléma megoldó készségek (35 db) mellett a terhelhetőség (22 db), a csapatmunkában történő munkavégzés (21 db), a rugalmasság (18 db) és a szervezőkészség (14 db) is a leggyakrabban felsorolt előnyök közé tartozik. A prioritások között közepesenél erősebb kapcsolatot találtunk (Cronbach-alfa=0,61).

A leggyakoribb elvárt és előnyként definiált kompetenciákat a további elemzések érdekében faktoranalízis segítségével csoportosítottuk. Az elemzés alapján az elvárt kompetenciák esetében három, míg az előnyként definiáltak esetében két faktor dimenziót azonosítottunk (4.táblázat).



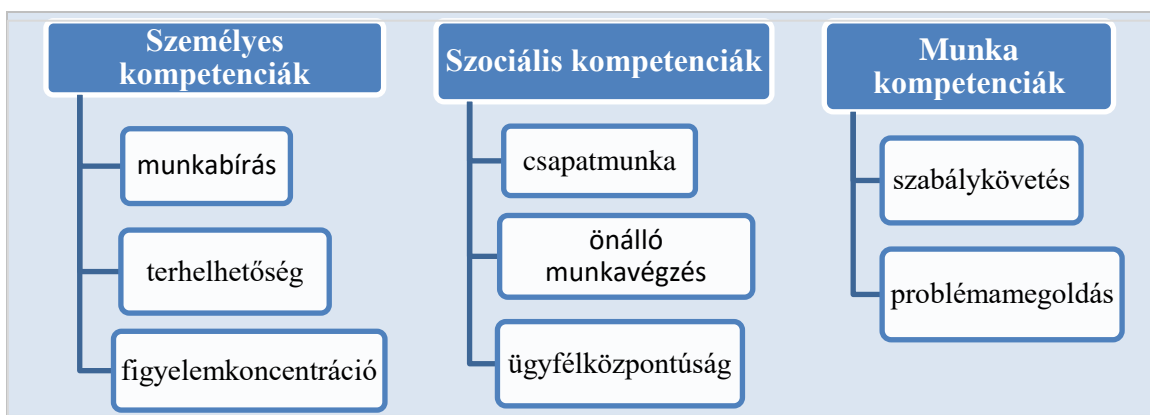
**4. TÁBLÁZAT: AZ ELVÁRT ÉS AZ ELŐNYT JELENTŐ KULCSKOMPETENCIÁK**

Elvárt kompetenciák	Faktor			Előnyt jelentő kompetenciák	Faktor	
	1	2	3		1	2
terhelhetőség	0,96	0,1		terhelhetőség	0,77	
munkabírás	0,96	0,1		rugalmasság	0,68	
figyelemkoncentráció	0,61	-0,13	0,15	kommunikáció	0,66	
ügyfélközpontúság	-0,2	0,77		pontosság		0,85
csapatmunka	0,13	0,74		szervezőkészség	-0,22	0,63
önálló munkavégzés		0,69	0,38	megbízhatóság	0,31	0,54
szabálykövetés			0,75			
problémamegoldás			0,7			

Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények alapján

Az elvárt kompetenciák esetében Nagy (2001) besorolását használtuk az első két kompetenciafaktor elnevezésénél, míg a harmadiknál Karcicsét (2007) (2. ábra). Így az első faktorba eső készségek („személyes kompetenciák”) a terhelhetőség, a munkabírás és a figyelemkoncentráció; az ügyfélközpontúság, a csapatmunka és az önálló munkavégzés a második („szociális kompetenciák”); míg a szabálykövetés és a problémamegoldás a harmadik faktorban („munka kompetenciák”) jelennek meg.

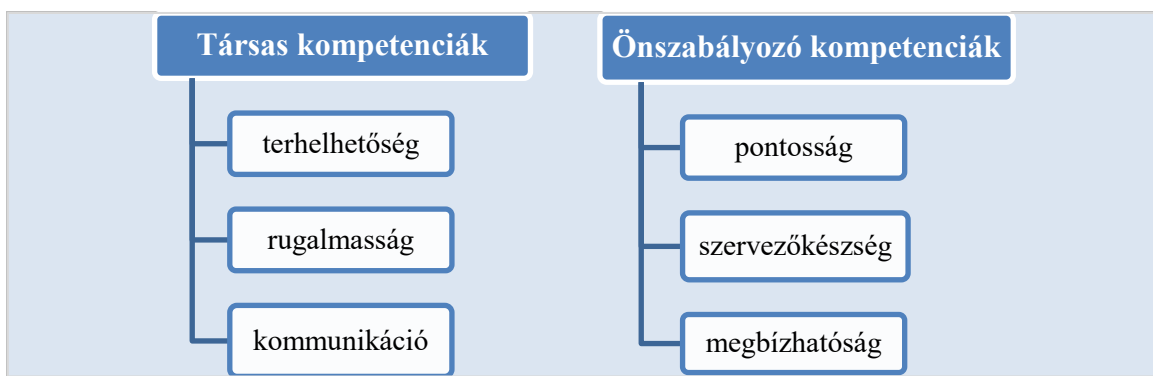
**2. ÁBRA: AZ ELVÁRT KOMPETENCIÁK CSOPORTOSÍTÁSA**



Forrás: Nagy (2001) és Karcics (2007) kategorizálása alapján saját szerkesztés

A 3. ábra Goleman et al. (2003) csoportosítását szemlélteti, amely alapján az előnyök első faktorába kerülő tételek (továbbiakban: társas kompetenciák) a terhelhetőség, a rugalmasság és a kommunikáció, míg a második dimenziót (továbbiakban: önszabályozó kompetenciák) a pontosság, a szervezőkészség és a megbízhatóság készségek alkotják.

**3. ÁBRA: AZ ELŐNYT JELENTŐ KOMPETENCIÁK CSOPORTOSÍTÁSA**



Forrás: Goleman et al. (2003) kategorizálása alapján saját szerkesztés

A faktoranalízis által kapott csoportok lehetővé tették, hogy korreláció segítségével megvizsgáljuk az előnyök és az elvárt kompetenciák közötti kapcsolatot. Az elvégzett vizsgálat alapján, gyenge szignifikáns kapcsolat mutatható ki az előnyt jelentő kompetenciák első dimenziója ("társas kompetenciák") és az elvárt kompetenciák második faktora ("szociális kompetenciák") ( $r = -0,13^*$ ), valamint az előnyt jelentő kompetenciák második csoportja ("önszabályozó kompetenciák") és a kompetenciák második dimenziója között ("szociális kompetenciák") ( $r = -0,16^{**}$ ) között.

### Összefoglalás

A tanulmány a KarrierM, az Országos Foglalkoztatási Nonprofit Közhasznú Kft. internetes álláskereső portálján található álláshirdetések vizsgálatán alapszik. Célunk az volt, hogy az itt megjelenő kompetencia elvárásokat teljesen körüben megvizsgáljuk és rávilágítsunk azokra a változásokra, melyeket a koronavírus járvány és a felgyorsuló digitális változások indukáltak napjainkban. A téma komplex feltárása érdekében hazai és nemzetközi forráselemzést végeztünk, majd a legfontosabb kompetenciákat elemeztük az elvárt iskolai végzettségek és az állások szakterülete szerint. Továbbá, a munkáltatók által elvárt és előnyként említett kompetenciák közötti kapcsolatokat is megvizsgáltuk. Az eredmények rámutattak arra, hogy az otthoni munkavégzés széleskörű kiterjesztése az elmúlt időszakban olyan kompetenciák szükségességét helyezte előtérbe, mint az önálló munkavégzés képessége, a megbízhatóság, a munkabírás, valamint a terhelhetőség. Ezek a kompetenciák az iskolai végzettségek vizsgálata során is kiemelkedő szerepet kaptak, ugyanakkor megfigyelhető, hogy az iskolai végzettségek növekedése már a komplexebb és specifikusabb készségek elsajátítását is megköveteli. A szakterületek és az elvárt kompetenciák vizsgálata során a válság ágazatra gyakorolt hatását is figyelembe vettük. Tanulmányunkban rámutattunk az oktatási rendszer szerepére is, ahol a jövőben a hallgatók már a munkaerőpiacra történők kilépésük előtt elsajátíthatják a munkáltatók által elvárt új kompetenciákat. Várhatóan ugyanis, a krízis hatására bekövetkezett változások hosszútávú változásokat eredményeznek a munkaerőpiacon is, így a felsőoktatás reformja elengedhetlenné válik a fiatalok sikeres munkavállalása érdekében.

### Irodalomjegyzék:

Balázs L., Szabó Cs. M. (2020). Pályakezdőkkel szemben támasztott vállalati elvárások vizsgálata a kimeneti kompetenciák tükrében = Examination of Employers' Expectations towards Career Entrants from Learning Outcomes Point of View. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 10(1), 3-18. <http://doi.org/10.24368/jates.v10i1.158>

Barizsné Hadházi E., Ujhelyi M., Filep R. (2021). Foglalkoztatás Koronavírus-válság idején, tapasztalatok az Észak-Alföldi Régióból. *Régiókutatás Szemle*, 6(1), 48-57. <http://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/4>

- Borbély-Pecze T. B. (2006). A kompetencia fogalma a szakképzésben és a foglalkoztatáspolitikában. *Munkaügyi Szemle*, 5, 22-26.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley N.Y. p. 217.
- Csikai A. (2021). A magyarországi fiatalok munkaerőpiaci integrációja a covid-19 világjárvány idején. *Acta Sociologia - Pécsi Szociológiai Szemle*, 7(1), 130-142.
- Egervári D., Kovács, E. (2021). A XXI. századi kompetenciák megjelenése a 2020-as NAT-ban. *Tudásmenedzsment*, 22 (1), 269–282. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.K1.19>
- Fabulya E., Nagy P., & Tiszolczi P. (2017). *Kompetencia kézikönyv. A szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani ajánlások munkaadók számára*. Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, Kecskemét. [https://www.bkmkik.hu/attachments/article/2662/2-kompetencia\\_kezikonyv\\_v10\\_20170921.pdf](https://www.bkmkik.hu/attachments/article/2662/2-kompetencia_kezikonyv_v10_20170921.pdf) (letöltés: 2021.09.28.)
- Fazekas K. (2019). A technológiai fejlődés hatása a munkapiacra elvárt készségekre = Impact of technological development on skills expected in the labour market. *Közgazdaság*, 14 (4), 23-33. <https://doi.org/10.14267/RETP2019.04.02>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2003). *A természetes vezető*. Vince Kiadó, Budapest. p. 326.
- Hermann Z., Horn D., Köllő J., Sebők A., Semjén A., & Varga J. (2022). A kompetenciaeredmények hatása a munkaerőpiaci sikerességre. *Közgazdasági Szemle*, 69(2), 177-198. <https://doi.org/10.18414/ksz.2022.2.177>
- Hoeschler, P., Backes-Gellner, U. (2018. január). The Relative Importance of Personal Characteristics for the Hiring of Young Workers. *Economics of Education Working Paper Series*, No. 142. University of Zurich, Department of Business Administration (IBW). [http://repec.business.uzh.ch/RePEc/iso/leadinghouse/0142\\_lhwpaper.pdf](http://repec.business.uzh.ch/RePEc/iso/leadinghouse/0142_lhwpaper.pdf) (letöltés: 2021.09.20.)
- ILO Monitor 2nd edition (2020. április 7.). COVID-19 and the world of work. *Geneva: International Labour Organization, 2020*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_740877.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf) (letöltés: 2021.09.15.)
- Karcsics É. (2007). A versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon. *Európai tükrök*, 12(3), 128-140.
- Kárpáti-Daróczi J. (2017). A munkaerőpiac által elvárt kompetenciák megjelenése a gazdasági felsőfokú képzési és kimeneti követelményekben. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, 6(2), 50-71.
- Krájnik I., & Demeter R. (2020). Digitális technológiák hatása a könyvelésre a társadalom 5.0 kihívásainak tükrében. *Civil Szemle*, 17(3), 115-128.
- Juhász T. (2020). Digitális kompetencia a mindennapjainkban. *Új Munkaügyi Szemle*, 3, 44-53.
- Nagy J. (2001). A személyiség alaprendszere: a célorientált pedagógia elégtelensége, a kritériumorientált pedagógia lehetősége. *Iskolakultúra*, 11(9), 22-38.
- Nemeskéri Gy. (2014). A foglalkoztathatóság általános kompetencia követelményei. *Munkaügyi Szemle*, 19(2), 65-71.
- OFA (2021). *Rólunk*. <https://www.karrierm.hu/ext/rolunk/index> (letöltés: 2021.09.09.)
- Patóné Szűcs B., Kunos I., Metszősy G., & Hollósy-Vadász G. (2021). *A munkakörök és kompetenciák pandémia érintettsége*. In: Poór J. et al. (2021): *COVID-19 koronavírus-válság: harmadik fázis*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, pp. 50-56. ISBN 978-963-269-957-8
- Poór J., & Szabó K. (2021): *Vezetői összefoglaló*. In: Poór J. et al. (2021). *COVID-19 koronavírus-válság: harmadik fázis*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, pp. 9-10. ISBN 978-963-269-957-8
- Szilágyi R., Molnár L., Lengyel L., Fodor K., & Tóthné Kiss A. (2020). *Munkaerő-piaci kompetencia-igény prognózis*. In: Társadalmi és gazdasági folyamatok elemzésének kérdései a XXI. században, pp. 61-79. <https://doi.org/10.14232/tgfk21sz>
- Tóthné Borbély V. (2012). A kompetencia alapú képzési rendszer koncepciója a szervezeti képzésekben. *Képzés és Gyakorlat*, 10(3-4), 279-292.
- Tóthné Téglás T., & Hlédik E. (2019). Munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben. *Competitio*, 18(1-2), 75–107. <https://doi.org/10.21845/comp/2019/1-2/3%20%20Actions>
- Varga E., Szira Z., Boda H., & Hajós L. (2017). A munkaerőpiacra elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős fiatal munkavállalók aspektusából. *Studia Mundi – Economica*, 4(1), 82-93. <https://doi.org/10.18531/studia.mundi.2017.04.01.82-93%20%20Actions>

## A COVID-19 VÍRUS MUNKAVÁLLALÓI KOMPETENCIÁKRA GYAKOROLT HATÁSA

Vass V. (2020). A tudás gazdaság és a 21. századi kompetenciák összefüggései. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(1), 30-37.

Vojtek É., Juhász G., B. Erdős M., & Garai P. (2013). A kompetenciák szerepe és jelentősége a munkaerőpiaci esélyek fokozásában, valamint a munkakörelemzésben és értékelésben. *Szakképzési Szemle*, 29(1), 5-20.

Weinert, F. E. (2001). *Concept of competence: A conceptual clarification*. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), *Defining and selecting key competencies*. Seattle, WA: Hogrefe & Huber Publishers, pp. 45-65.

World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Cologny/Geneva. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf) (letöltés: 2021.10.01.)

DANKÓ DÓRA – BALOGH ROLAND – SZILAS ROLAND FERENC

## MUNKAHELYI EGÉSZSÉGFEJLESZTÉSI MODELLEK VIZSGÁLATA

### *Alkalmazási lehetőségek fizikai munkát végzők esetében*

**A munkahelyi egészségfejlesztés és egészségtudatosság a fizikai munkát végző munkavállalók esetében különösen nehéz kihívások elé állítja a szervezeteket. Munkánkban három a munkavédelemre és egészségfejlesztésre vonatkozó elméleti és gyakorlati modellt mutatunk be és értékelünk. Áttekintésünk kiemeli a munkahelyi pszichoszociális tényezők jelentőségét, melyek besorolása az elméleti modellekben erősen differenciált és a vállalati gyakorlatba is a legnehezebben átültethető. A fizikai munkát végzők egészségtudatosságának és egészségfejlesztésének lehetőségeit egyszerre ragadjuk meg különböző vizsgálódási szinteken (értékek, tudás, képességek, szokások) és a meghatározó felelősséggel bíró szereplők azonosításával.**

### Bevezetés

A munkahelyi egészségfejlesztés fontossága egyre nyilvánvalóbbá válik Magyarországon a munkaerőpiaci szerkezet átalakulása következtében. A foglalkoztatási ráta 2011 és 2021 közötti folyamatosan növekedése, és a 70% feletti érték elérése a munkahelyek minőségi dimenziója felé irányítja figyelmünket (Tóth et al., 2021). A kedvező munkaerőpiaci adatokban meghatározó a fizikai munkát végzők<sup>4</sup> számának növekedése, amely különösen fontos kihívásokat és lehetőségeket kínál a munkahelyi egészségfejlesztés tekintetében (Du Plessis et al., 2013).

Az elmúlt évtizedekben Magyarországon alkalmazott gazdaságpolitikai intézkedések jelentős része a foglalkoztatás bővülését és az egyensúly megteremtését célozta (György & Veress, 2016, Matolcsy & Palotai, 2019). A gazdasági növekedés elsősorban a feldolgozóipar, a gyártás, a kereskedelem, az építőipar és a szállás-vendéglátás területén javította a foglalkoztatást (Tóth et al., 2021). A Covid-19 járvány által leginkább érintett szállás-vendéglátás területéről a 2020-2021-es időszakban megfigyelhető a munkavállalók átvándorlása a már hosszabb idő óta munkaerőhiánnyal küzdő építőipari és kereskedelmi vállalkozások irányába (Tóth et al., 2021). Az elért sikerek és új kihívások következtében szükségessé vált, hogy a gazdaságfejlesztés hangsúlyát a munkahelyek minőségi jellemzőire és a vállalkozások innovatív képességeire helyezzük (Pongrácz & Nick, 2017). Jelentős kihívást jelent az egyes szektorokban kialakuló munkaerőhiány, ugyanakkor a Covid-19 járvány tapasztalatai a sokak által kevésbé megbecsült fizikai munkát végzők hozzájárulásait is egyértelműen felértékeltek. A feldolgozóiparban és kereskedelemben dolgozók személyes kockázatvállalása és áldozathozatala nélkül a járvány erősödő szakaszaiban társadalmi-

---

Dankó Dóra PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

Balogh Roland MA hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

Szilás Roland Ferenc egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

Jelen publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató- A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre.

<sup>4</sup> Cikkünkben „fizikai munkát végzők” csoportja alatt azokat a hivatáscsoportokat értjük, amelyek az ISCO-08 statisztikai besorolás 5 és 9 közötti kategóriába tartoznak.

gazdasági életünk minden bizonnyal lebénult volna. Ezek a felismerések reményeink szerint hozzájárulnak ahhoz, hogy a foglalkoztatáspolitikai területén belül is növekvő figyelmet kapjanak a munkahelyek minőségét érintő intézkedések, különös tekintettel a munkahelyi egészségvédelemre (Szolnoki & Berényi, 2016; Pázmán-Iski & Bauerné Gáthy, 2020).

Az egészségvédelem szempontjából a Covid-19 járvány idején a legsérülékenyebb helyzetben lévők gyakran a fizikai munkát végzők közül kerülnek ki, hiszen ezekben a munkakörökben a legnehezebben megoldható az online munkavégzésre való átállás és a személyes társas érintkezések csökkentése (Jenei & Módosné, 2021; Poór et al., 2021).

Mindez természetesen nem tekinthető új jelenségnek, hiszen a fizikai munkát végző munkavállalók egészségvédelem szempontjából is magasabb kockázatú csoportoknak tekinthetőek. A munkahelyi balesetek, tartós munkavégzéshez köthető egészségkárosodások (pl. halláskárosodás, látáskárosodás, mozgásszervi megbetegedések) a fizikai munkások körében egyértelműen gyakoribbak, mint a szellemi-irodai munkát végzők között (Kun, 2014, Du Plessis et al., 2013). A munkahelyi pszichoszociális stresszorok, melyek jelentős számban okoznak érrendszeri, gasztroenterológiai, neurológia vagy mentálhigiénés jellegű megbetegedéseket szintén legalább annyira érintik a fizikai munkát végzőket, mint a más típusú munkakörökben dolgozókat (Jorgensen et al., 2016).

Az egészségben eltölthető életévek elvesztése bármely munkakörben dolgozó embertársunk esetében személyes és családi tragédia, a teljes társadalom és gazdaság számára megelőzendő veszteség. Jelen cikk szerzőinek meggyőződése, hogy a magyar társadalom fejlődéséhez elengedhetetlen, hogy az értékhierarchiában magasabb szintre kerüljön az egészség, a saját egészségtudatosságunk és embertársaink egészségének megbecsülése. A legnagyobb előrelépést ezen a területen talán éppen a fizikai munkát végzők munkakörülményeinek javítása és egészségfejlesztése által lehet elérni Magyarországon. Ebben segítségünkre lehetnek a Covid-19 járvány idején gyűjtött tapasztalatok és a fizikai munkakörökben jelenleg tapasztalható munkaerőhiány egyaránt. Leginkább mégis az emberi élet megkülönböztetés nélküli védelmének alapvető elve kell, hogy irányadó legyen számunkra ebben a munkában.

Cikkünk első részében három munkavédelmi és egészségfejlesztési modell felépítését és logikáját mutatjuk be olvasóink számára. Részletesen bemutatjuk a modellekben alkalmazott szintek meghatározását és különbözőségeit és a gyakorlati alkalmazás magyarországi nehézségeit. Az ezt követő oldalakon a fizika munkát végzők egészségtudatosságát tárgyaljuk, az ISCO csoportosítási rendszer segítségével pontosan azonosítva a vizsgálatba vont munkavállalók körét. Az értékek, a tudás, a képességek és a szokások szintjén ragadjuk meg azokat az irányokat, amelyek felé az intervenciós lehetőségek irányulhatnak. A cikk záró részében egy kétdimenziós koordinátarendszerben foglaljuk össze hőtérképszerűen az egészségfejlesztési lehetőségeket, azonosítva egyúttal a meghatározó felelősséggel bíró szereplőket is.

### **Munkahelyi egészségfejlesztési modellek bemutatása és értékelése**

A munkavállalók egészségére és biztonságára irányuló megközelítések csoportosítására több alternatívát találunk a szakirodalomban és a vállalati gyakorlatban egyaránt. A következő oldalakon ezek közül a Magyarországon jellemzően fizikai munkát végzők számára leginkább alkalmazható modelleket mutatjuk be és egyben értékeljük alkalmazási lehetőségeiket:

- **Munkavédelem és egészségfejlesztés**

Elsőként a hazai jogalkotásban és vállalati gyakorlatban meghonosodott alapvetően kettős (1. foglalkozás-egészségügy és munkavédelem; 2. egészségfejlesztés) felosztást tárgyaljuk (Garaj, 2015).



- **Prevenációs piramis modell**  
Ezt követően a vállalati gyakorlatban alkalmazott Gant (2020) féle prevenációs piramist mutatjuk be.
- **WHO egészséges munkahely modell**  
Végezetül röviden kitérünk a WHO által kidolgozott egészséges munkahely modellre (WHO, 2010), amely a világszerte leginkább elterjedt gyakorlati keretrendszert kínálja a vállalkozások számára.

### Munkavédelem és egészségfejlesztés

A hazai vállalkozások az alapvető munkajogi distinkciónak megfelelően rendszerint két nagy részterületét különböztetik meg a munkavállalók egészségével kapcsolatba hozható szervezeti intézkedéseknek (Garaj, 2015):

- Az egyik a törvényileg is szabályozott hagyományos foglalkozás-egészségügy és munkavédelem (1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről), mely lefedi a törvényileg szabályozott munkavédelmi intézkedéseket, a munkahelyi balesetek és foglalkozási megbetegedések megelőzésére koncentrálva.
- A másik a munkahelyi egészségfejlesztés, mely magában foglalja a megelőzést, a munkavállaló edukációját, mellyel erősíti annak egyéni felelősségét egészségének védelmében (Szabó & Juhász, 2019).

A két terület teljes különválasztása és elhatárolása nem lehetséges, hiszen több egészséget befolyásoló tényezőt sem lehet egyértelműen az egyik csoportba sorolni. Ilyenek például a munkavállaló mentális és fizikai egészségére egyaránt ható pszichoszociális kockázatok, mely fogalmat a jelenleg is hatályban lévő 1993-as munkavédelmi törvény a következőképpen definiálja:

*„Pszichoszociális kockázat: a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.” (1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről, p. 36.)*

Bár ezen kockázatok csökkentésére találunk a már említett törvényben is rendelkezéseket, a szabályok betartása, illetve a betartás ellenőrzése is akadályokba ütközik az objektív mérési lehetőségek hiánya miatt. A magyar törvényi szabályozás része a munkahelyi pszicho-szociális kockázatokra vonatkozó munkaáltatói felelősség is, az alábbiakban a törvény 54. paragrafusából emeltük ki a leginkább releváns részeket:

*„54. § “Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés érdekében a munkáltató köteles figyelembe venni a következő általános követelményeket:...*

*d) az emberi tényező figyelembevétele a munkahely kialakításánál, a munkaeszközök és munkafolyamat megválasztásánál, különös tekintettel az egyhangú, kötött ütemű munkavégzés időtartamának mérséklésére, illetve káros hatásának csökkentésére, a munkaidő beosztására, a munkavégzéssel járó **pszichoszociális** kockázatok okozta igénybevétel elkerülésére;...*

*g) egységes és átfogó megelőzési stratégia kialakítása, amely kiterjed a munkafolyamatra, a technológiára, a munkaszervezésre, a munkafeltételekre, a szociális kapcsolatokra és a munkakörnyezeti tényezők hatására;...*

*i) a munkavállalók megfelelő utasításokkal történő ellátása.” (1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről, p. 12.)*

Mindemellett fontos megjegyeznünk, hogy a törvény végén található fogalommagyarázat a pszichoszociális kóroki tényezőkre visszavezethető megbetegedéseket is a foglalkozási megbetegedések közé sorolja:

*“Foglalkozási megbetegedés: a munkavégzés, a foglalkozás gyakorlása közben bekövetkezett olyan heveny és idült, valamint a foglalkozás gyakorlását követően megjelenő vagy kialakuló idült egészségkárosodás, amely*

*a) a munkavégzéssel, a foglalkozással kapcsolatos, a munkavégzés, a munkafolyamat során előforduló fizikai, kémiai, biológiai, pszichoszociális és ergonómiai kóroki tényezőkre vezethető vissza, illetve*

*b) a munkavállalónak az optimálisnál nagyobb vagy kisebb igénybevételének a következménye.”* (1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről, p. 36.)

A magyarországi vállalati gyakorlatban ennek a paragrafusnak az alkalmazása rendkívül problematikus, nehezen azonosíthatóak a pszichoszociális területhez kapcsolódó munkáltatói mulasztások vagy visszaélések (Nistor, 2014). Mindennek következtében a munkavállalók ilyen jellegű egészségkárosodásaival kapcsolatos jogorvoslati igények alig érvényesíthetőek, kevés bírósági precedenst tudunk felmutatni. Mindez természetesen nem hat ösztönzőleg a vállalati szektor számára, hogy megelőző jelleggel, alacsony pszichoszociális kockázatú munkavégzési rendszereket alakítson ki.

Ehhez a jellemző problémához kapcsolódik az egészséges munkahely kialakításának másik, magasabb szinten elhelyezkedő szemléletmódja, a munkahelyi egészségfejlesztés, melynek fókuszában már nem a munkahelyi környezet, hanem maga az ember áll, célja pedig a munkavállalói egészségtudatosság növelése, az egészségi állapot fejlesztése (Garaj, 2015). A munkahelyi egészségfejlesztés általánosan elfogadott fogalmát az 1997-es luxemburgi deklarációban olvashatjuk, mely szerint a munkahelyi egészségfejlesztés:

*„a munkaadók, a munkavállalók és a társadalom valamennyi olyan közös tevékenységét jelenti, amely a munkahelyi egészség és jól-lét javítására irányul. A cél eléréséhez három eszközrendszer együttes alkalmazása szükséges: a munkaszervezet javítása, az aktív dolgozói részvétel biztosítása és támogatása, valamint az egyéni kompetencia erősítése.”* (ENWHP, 1997, p. 2.)

A munkahelyi egészségfejlesztés szintjén alkalmazott módszerek és munkahelyi egészségprogramok működtetése tehát meghatározóan a munkáltatók felelősségkörébe tartozik, nincsenek rá törvényileg előírt szabályok, léteznek viszont iránymutatások és keretrendszerek, melyeket a későbbiekben tárgyalunk.

Magyarországon sajnos még kevés vállalatnál tekinthető fejlettnak ez a terület, az egyik legrégebben alkalmazott és széles körben ismert nagyvállalati program a Coca-Cola-nál működik (Coca-Cola, 2013). Jelenleg leginkább multinacionális vállalatoknál találunk további példákat a munkahelyi egészségfejlesztésre, ők járnak élen ezen a területen, a cégek többségénél azonban csak egy-két eszközt alkalmaznak (pl. alapvető ergonómiai intézkedések, egészségfejlesztéshez kapcsolódó cafeteria elemek) vagy egyáltalán nem foglalkoznak ezzel (Szabó & Juhász, 2019). Gyakran előfordul, hogy a magyarországi leányvállalatoknál alkalmazott egészségfejlesztési programok a külföldi anyacégek által központilag alkalmazott megoldások leegyszerűsített vagy költségtakarékos alternatívái csupán (Szilas, 2011).

Ahogy azt az előző oldalon található definícióban is olvashatjuk, a munkahelyi egészségfejlesztés központi eleme a munkavállaló bevonása és a saját egészsége feletti kontroll növelése. A kékgaléros dolgozók esetében azonban egy korábbi felmérés alkalmával azt tapasztaltuk, hogy ez korán sem egyszerű feladat. A munkavállalók egészségtudatossága, az életük értékességébe vetett hit,

egy rendkívül összetett személyes hitvilágban, értékrendszerben, társas értelemadásban gyökerezik (Szilas, 2011).

Grant et. al. (2007) munkavállalói jólléttel kapcsolatos cikkében például arról számol be, hogy a fizikai jóllétet támogató vezetői intézkedések negatív hatással lehetnek a munkavállaló pszichológiai és társadalmi jóllétére, hiszen a magasabb szintű védelmet nyújtó védőfelszerelés használata/viselése kevésbé élvezetessé teszi a munkát és jobban elszigeteli egymástól a dolgozókat. Hopkins (1984) konkrét példát is hoz, miszerint szénbányászok az egészségük védelme érdekében hozott vállalati intézkedések betartását a gyengeség jelének tartják, a szabályok követése frusztrációt okoz számukra, munkájukat kevésbé élük meg férfiasnak, ami már identitásképzési nehézségeket is jelezhet.

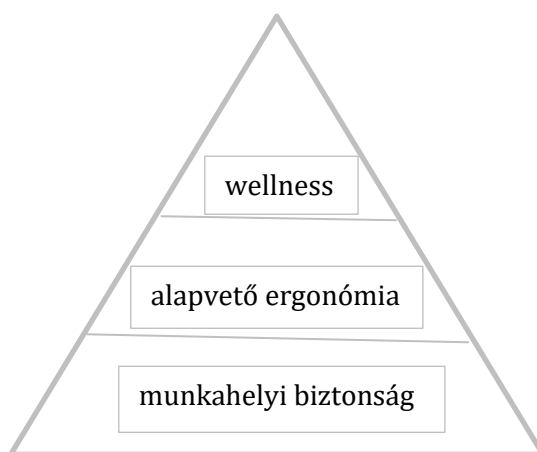
A fentiek alapján megállapítható, hogy a munkáltatónak kulcsfontosságú szerepe van abban, hogy ezeket a mélyen gyökerező meggyőződések, az egészség munkavállaló értékrendszerében elfoglalt helyét fokozatosan formálja és pozitív irányba fejlessze. Mindez nem könnyű feladat és csak hosszú évek konzisztens kommunikációjával, példamutatásával, egységes és ellentmondásmentes szervezeti kultúrával érhető el.

### Gant féle prevenció piramis modell

A nemzetközi szakirodalomban még kevésbé elterjedt, azonban az amerikai vállalati gyakorlatban már használatos Gant (2020) féle prevenció piramis (1. ábra) másképp jeleníti meg a fent említett két területet. A jól ismert emberi szükségletek hierarchiáját prezentáló Maslow piramishoz (Dobák & Antal, 2016) hasonlóan itt is egymásra épülő szintekről van szó.

A prevenció piramis tetején elhelyezkedő munkahelyi wellness, jól-lét nem valósulhat meg a legalsó szinten elhelyezkedő alapvető munkahelyi biztonság feltételeinek kialakítása nélkül. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy például kedvezményes edzőtermi bérlet juttatása a munkavállaló számára nem érheti el a kívánt hatást akkor, ha a munkakörülményei egyébként veszélyeztetik az egészségét (például folyamatosan nagy zajban vagy melegben kell dolgoznia, esetleg nincs megfelelő munkavédelmi ruházata).

1. ÁBRA: GANT (2020) PREVENCIÓS PIRAMISA



Forrás: Gant (2020) p. 76. alapján

A piramis alapján elhelyezkedő munkahelyi biztonság magában foglalja mindazokat a munkavédelmi és foglalkozás-egészségügyi intézkedéseket, melyek megvédik a munkavállalókat a munkakörnyezetből érkező, egészségre veszélyt jelentő hatásoktól. Ide nem csak a munkahelyi balesetek

megelőzését sorolja a szerző, hanem külön kiemeli a pszichológiai biztonság fontosságát is. A mentális jóllét elérését számos tényező befolyásolja a zaklatásmentes munkakörnyezettől kezdve a vezetői kommunikációig.

A piramis második szintjén található alapvető ergonómia a foglalkozási eredetű megbetegedések elkerülése érdekében hozott vállalati intézkedéseket jelenti, jellemzően a váz- és izomrendszeri megbetegedések megelőzése érdekében kialakított munkakörnyezet biztosítására utal. Ide tartozik a repetitív mozgások monitorozása, a munkavállaló testi adottságaihoz igazított munkaállomások kialakítása, illetve a megfelelő közösségi helyiségek biztosítása is, ahol a szociális kapcsolatok ápolása mellett a munkaközi szünetekben történő pihenés is meg tud valósulni.

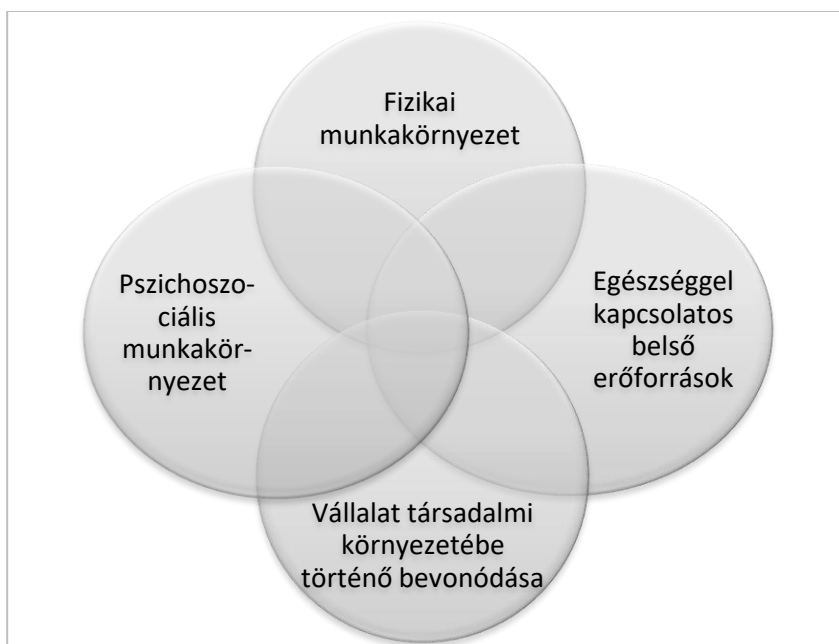
A prevenció piramis csúcsán a wellness található, melynek célja, hogy a munkakörnyezet és vállalati kultúra támogassa és bátorítsa a munkavállalót az egészséges életmódra. Mindez megvalósulhat a munkahelyi étkezések, sportrendezvények, kiegészítő orvosi vizsgálatok, sportolási lehetőségek biztosítása által, amennyiben azokat nem csak pénzügyileg, hanem a vállalati kultúrán keresztül is támogatja a munkáltató. Erre lehet példa az egészséges ételek kínálata kedvezményes áron, illetve kiemelten fontos a vezető által kommunikált értékek összhangja az egészségprogramban megfogalmazott elvekkel és ajánlásokkal. Hiába ösztönzi hivatalos vállalati kommunikációjában és juttatásaival a szervezet a rendszeres testmozgást, ha a vállalati elvárások, HR rendszerek olyan versengő, túlterhelésre építő kultúrát hoznak létre, amely éppen az ehhez szükséges időtől és energiától fosztja meg a munkavállalókat.

A Gant (2020) modellben megjelenő szintek rendszerszintű egymásra épülése a gyakorlatban ritkán valósul meg következetesen. A vállalati profitabilitás szempontjából rövid távon kedvezőbb lehet néhány egyszerűen és gyorsan elérhető – juttatásként is kommunikálható – wellness lehetőség biztosítása, mint a munkavállalók fizikai és pszichológiai biztonságának folyamatos megőrzése és fejlesztése. Etikai szempontból ugyanakkor feltétlenül első helyen áll a piramis alapja, a munkahelyi biztonság megteremtése, tehát ebből a szempontból a modell alkalmas arra, hogy a vállalati döntéshozók gondolkodását a valóban felelős, hosszú távú gondolkodás irányába orientálja. Ezt a szemléletet támogathatja a törvényhozók szigorúbb szabályozása, az intézkedések betartásának hathatós ellenőrzése és szankcionálása. A legfontosabbnak mégis a vállalatvezetők alapvető értékrendjét és attitűdjét tartjuk az egészségfejlesztéssel kapcsolatban, csak a szervezeti döntéshozók őszinte és személyes elköteleződés által valósulhatnak meg a gyakorlatban a prevenció piramis Gant (2020) által kifejezett értékek.

### **WHO egészséges munkahely modell**

A WHO 2010-ben kiadott tanulmánya tekinthető a legszéleskörűben, globálisan alkalmazott keretrendszernek az egészséges munkahelyek kialakítására vonatkozóan. A tanulmány részletesen tárgyalja azokat a területeket, ahol a munkaadónak meghatározó befolyása lehet a munkavállalók egészségére. Erre építve mutatja be az egészséges munkahely kialakítására vonatkozó alapvető értékeket és lépéseket is. Cikkünkben harmadik rendszerezési lehetőségként ennek a négy területnek a bemutatására koncentrálnunk.

### 2. ÁBRA: WHO EGÉSZSÉGES MUNKAHELY MODELL NÉGY BEFOLYÁSOLÁSI TERÜLETE



Forrás: WHO (2010) p. 77. alapján

A WHO (2010) által azonosított, munkaadó által befolyásolható területek a következők:

#### ***Fizikai munkakörnyezet***

A korábbiakban ismertetett két csoportosítási rendszerben már részletesen tárgyaltuk a WHO (2010) által azonosított első területet, ide tartozik a foglalkozás-egészségügy és munkavédelem, illetve Gant (2020) modelljében a munkahelyi biztonság fizikai egészségre vonatkozó részei és az alapvető ergonómia.

A WHO (2010) által ide sorolt kockázati tényezők: a munkahely létesítményének állapota, különböző fizikai tényezők, mint például hang- és zajhatások, a levegő minősége, sugárzás, rezgés; az előforduló kemikáliák; higiénés körülmények; alapvető ergonómiai kockázatok, mint például statikus testhelyzet hosszú ideig való fenntartása vagy nehéz súly emelése, mechanikai és energetikai kockázatok (pl. gépekkel történő munkavégzés, villamossággal kapcsolatos veszélyek), vagy éppen munkakörtől függően közlekedési veszélyek (pl. járművezető esetében).

#### ***Pszichoszociális munkakörnyezet***

A WHO (2010) ide sorolja a következőket: munkaszervezés, szervezeti kultúra, értékek, attitűd, meggyőződések és vállalati gyakorlatok. Mindezek olyan munkahelyi stresszorokként definiálhatóak, amelyek a munkavállalóknak érzelmi és mentális stresszt okozhatnak. Ahogy azt már cikkünk korábbi részeiben is tárgyaltuk a pszichoszociális munkakörnyezet egyfajta határterületként is értelmezhető. Ez a terület beékelődik a törvényileg szabályozott foglalkozási megbetegedések megelőzése céljából hozott munkáltatói intézkedések és a munkaadó önkéntes alapon vállalt, a munkavállalók egészségének fejlesztése érdekében hozott döntései közé. A korábban tárgyalt modellek nem egységesek a besorolás tekintetében, hiszen Gant (2020) prevenció piramisa egyértelműen a legalsó szinthez, a pszichológiai biztonság megteremtéséhez szükséges tényezők között tárgyalja ezeket. Véleménye szerint a megfelelő pszichoszociális munkakörnyezet

kialakítása olyan alapelvárás, amely feltétlenül szükséges már az ergonómiai és wellness megoldásokat megelőzően is (Gant, 2020).

### ***Egészséggel kapcsolatos belső erőforrások***

Az eddigiekben bemutatott csoportosítások alapján ide tartoznak a munkáltatók által önkéntesen vállalt munkahelyi egészségfejlesztési eszközök és lehetőségek, melyek segítenek a munkavállalók egészségtudatosságának fejlesztésében, támogatják őket az egészségesebb életmód kialakításában, és felhívják a figyelmüket saját, egyéni felelősségükre. Gant (2020) modelljében ez a dimenzió tisztán megfelel a piramis csúcsán elhelyezkedő wellness szintnek.

Ide tartozik a támogató munkakörnyezet és minden olyan egészségügyi szolgáltatás, információ, erőforrás, lehetőség és a munkáltató által nyújtott rugalmasság, amelyet a vállalat biztosítani tud annak érdekében, hogy támogassa és motiválja a munkavállalót egészséges életmódja gyakorlatainak fenntartásában, fejlesztésében, valamint a modell ide sorolja még a fizikai és mentális egészségi állapot folyamatos monitorozását és támogatását is.

Konkrét példaként a következőket emelhetjük ki (WHO (2010) p. 80. alapján):

- fitness létesítmények létrehozása a munkavállalók számára vagy kedvezmények
- egészséges étkezési lehetőség biztosítása és támogatása
- munkaszünetek hosszának és idejének rugalmassága
- dohányzásellenes szabályozások
- kampányok, versenyek a fizikai aktivitás és egészséges étkezés népszerűsítésére
- alkohol- és drogfogyasztással kapcsolatos képzés, tanácsadás
- dohányzásról való leszokást segítő program
- egészséges műszakok létrehozása, szabályozása
- személyes orvosi szolgáltatások: felmérések, vizsgálatok

### ***A vállalkozás társadalmi környezetbe való bevonódása***

Ez új dimenzióként jelenik meg a WHO modellben, ugyanis az eddigiek során tárgyalt két csoportosítás egyike sem tért ki arra, hogy a munkavállaló egészségét a társadalmi környezete is nagyban befolyásolja, amire szintén hatással tud lenni a munkáltató. Ide sorolhatjuk a társadalmi felelősségvállalás jegyében végzett tevékenységeket, mint például a helyi egészségügy- és oktatás támogatását, a környezetszennyezés ellen hozott intézkedéseket, a helyi infrastruktúra fejlesztését. A vállalat és társadalmi környezete közötti kölcsönhatás természetesen kétirányú, kedvező esetben a közösség értékrendszere, normái, intézményei is erőteljes pozitív hatást fejtenek ki a szervezeteken belül megvalósuló egészségtudatosságra és egészségfejlesztési lehetőségekre (Szilas, 2011).

### **Fizikai munkát végzők egészségtudatossága Magyarországon**

A munka- és egészségvédelem szempontjából kiemelkedő fontosságú annak alapos és értő figyelembevétele, hogy az egyes munkavállalói csoportok hogyan gondolkodnak az egészségről és melyek magatartásuk fő jellegzetességei. A munkahelyi egészségvédelem és a társadalmi környezet kölcsönös egymásra hatásának jelentőségét emeli ki a WHO (2010) modellje is, hiszen jelentős különbségek figyelhetők meg ebben a tekintetben még az Európai Unió országainak munkavállalói között is (Maes et al., 2012). Számos tanulmány született, amely a munkavállalók egészségtudatosságának jellegzetességeit például korosztályokhoz köthető vagy nemi szempontból vizsgálta (Loughlin & Lang, 2005; Barnes-Farrell, 2005; Desmarais & Alksnis, 2005).



Az előzőekben említett munkavállalókhöz képest nehezebben körülhatárolható a jellemzően fizikai munkát végző munkavállalók csoportja, akik megkülönböztethetők akár iskolai végzettségük, beosztásuk vagy alkalmazotti státuszuk alapján egyaránt. A csoportosítási ismérvek nem egyértelműek, hiszen alacsonyabb iskolai végzettségű munkavállalók is jelentős számban dolgoznak egyszerűbb vagy összetettebb szellemi munkafeladatokból álló munkakörökben és találhatunk példát az ellenkezőjére is, amikor magasan iskolázott munkavállalók jellemzően fizikai munkát igénylő munkakörökben dolgoznak. Az 1. táblázat ennek az összefüggésrendszernek a jobb áttekintéséhez kíván segítséget nyújtani néhány példa segítségével.

A táblázat segítségével annak érzékeltetésére tettünk kísérletet, hogy elkülönítsük a jellemzően fizikai munkát végzők csoportját a beosztotti munkakörben dolgozóktól és az alacsony iskolázottságú munkavállalóktól. A nemzetközi szakirodalomban széles körben használt ISCO<sup>5</sup> csoportosítási rendszer részletesen definiált kategóriáknak is megfeleltettük ezeket a munkaköröket. Elemzésünk alapvetően azokra a munkavállalókra korlátozódik (a táblázatban kiemelve), akik csak alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, beosztotti munkakörben dolgoznak és jellemzően fizikai munkavégzést igénylő feladatokat látnak el, ennek megfelelően az ISCO csoportosítási rendszer 5-9-es főcsoportjaihoz tartozó munkakörökben dolgoznak. Eddigi kutatásaink alapján (Szilas, 2011) ennek a munkavállalói csoportnak alaposabb megértése különösen fontos feladat, hiszen munkavédelmi és egészségfejlesztési szempontból is fokozottan veszélyeztetettnek tekinthetők és a legnagyobb munkavállalói csoportot alkotják (Kopp, 2008).

**1. TÁBLÁZAT: MUNKAVÁLLALÓI CSOPORTOK AZONOSÍTÁSA EGYES MUNKÁHOZ KAPCSOLÓDÓ ISMÉRVEK ALAPJÁN**

	<b>Alacsony iskolázottság (legfeljebb szakmunkás végzettség vagy érettségi)</b>	<b>Magasabb iskolázottság (technikum vagy felsőfokú végzettség)</b>
<b>Beosztotti, alkalmazotti munkakörben dolgozók</b>	Adminisztratív munkakörökben dolgozó irodai dolgozók (ISCO 4)	Irodai szolgáltató munkakörben dolgozók (pl. idegen nyelven végzett ügyfélszolgálati, pénzügyi, logisztikai vagy HR szolgáltatások) (ISCO4)  Oktatásban és egészségügyben dolgozó nem adminisztratív munkatársak (ISCO -3)
<b>Vezetői munkakörben dolgozók Önálló alkotó tevékenységet végzők</b>	Irodai vagy gyártási környezetben, teljesítményük alapján csoportvezetői munkakörbe előléptetett munkavállalók  Vállalkozók, önfoglalkoztatók, MLM rendszerek csoportvezetői (pl. pénzügyi, ingatlan és egyéb szolgáltatások) (ISCO-8)	Felső és középvezetők (ISCO-8)  Kutatók, fejlesztők, művészek (ISCO-8)

Forrás: Saját összeállítás

A jellemzően fizikai munkát végzők egészségről való gondolkodásának és viselkedésének megértéséhez vizsgálódásunkat több szintre terjesztjük, melyek közül a következő négyet találtuk a legfontosabbnak:

<sup>5</sup>ISCO - International Standard Classification of Occupations

- Értékek**  
Az értékek szintjén legfontosabb az egészség személyes értékhierarchiában elfoglalt helye. Ennél még mélyebb összefüggésekre világíthat rá az emberi élet értékébe, értelmességébe vetett hit, amely szorosan összefügg az egészségre vonatkozó személyes értékbeállítódásokkal (Szilas, 2011).
- Tudás, ismeretek**  
A tudás, ismeretek szintjén alapvető fontosságú, hogy a munkavállalók milyen ismeretekkel rendelkeznek az egyes életvitelhez és a munkavégzés módjához kapcsolódó egészségügyi következményekről.
- Képességek, készségek, egészségi állapot**  
A képesség, készségek, egészségi állapot alapvetően határozhatják meg az egyes egészségügyi vonatkozású összefüggések felismerésének és belátásának mértékét, meghatározhatják a munkavállaló alkalmasságát és lehetőségeit az egészséges munkavégzéshez szükséges viselkedés megvalósítására.
- Szokások, viselkedésminták**  
Az évek alatt rögzült szokások, melyek ugyan kapcsolódnak a munkavállalók értékeihez, tudásszintjéhez és képességeihez, mégis gyakran gátat szabhatnak az egészséges munkavégzés helyes gyakorlatainak kialakításakor. Az egészségtudatos viselkedés ebben az esetben a munkavállalói belátás esetén is meghiúsulhat és olyan tudatos magatartásváltoztatási törekvést igényel, amely feltételezi a munkavállaló személyes akaratú törekvését és a támogató társadalmi és szervezeti közeget egyaránt.

A következő táblázatban azokat a legfontosabb problématerületeket gyűjtöttük össze, amelyek a jellemzően fizikai munkát végzők számára az értékek, tudás, képesség és szokások szintjén megjelenhetnek:

**2. TÁBLÁZAT: FIZIKAI MUNKÁT VÉGZŐK EGÉSZSÉGTUDATOSSÁGGAL KAPCSOLATOS LEGJELLEMZŐBB PROBLÉMATERÜLETEI**

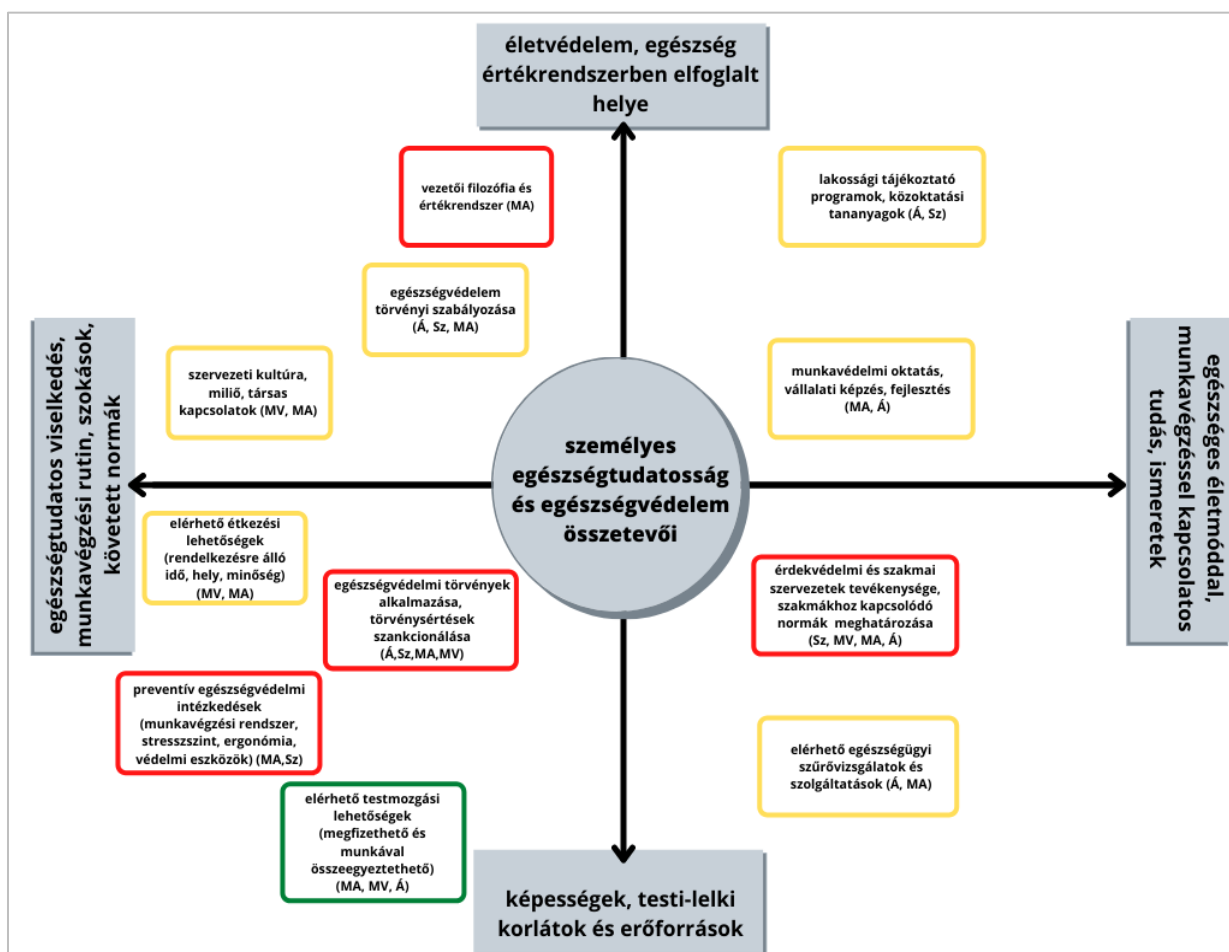
<b>Egészségtudatosság meghatározó tényezői</b>	<b>Fizikai munkát végzők (jellemzően alacsony iskolázottságú és beosztotti státuszban dolgozók) legjellemzőbb problématerületei</b>
<i>Értékek</i>	Egészség értékhierarchiában elfoglalt alacsony helye Élet értékébe, értelmességébe vetett hit alacsony mértéke
<i>Tudás, ismeretek</i>	Egészségkárosító magatartás formák következményeivel kapcsolatos átfogó és pontos ismereteinek hiánya. Egészségtudatos életmóddal, munkavégzéssel és azok költségeivel kapcsolatos ismeretek hiánya (pl. dohányzás, alkoholfogyasztás, kevés alvás, mozgásszegény életmód, zsírban és cukorban gazdag étrend, túlvállalás, éjszakai munka)
<i>Képességek, készségek egészségi állapot,</i>	Szövegértési és logikai készségek hiánya Önkontroll, megküzdési kompetenciák hiánya Meglévő betegségek (pl. mozgásszervi, mentálhigiénés és egyéb egészségügyi korlátozottságok)
<i>Szokások, viselkedésminták</i>	Szenvedélybetegségek Rögzült egészségkárosító és felelőtlen viselkedésminták Destruktív családi és egyéb társas hatások

Forrás: Saját összeállítás

## Javaslatok a munkahelyi egészség modellek szintetizált alkalmazására és szervezeti intervenciókra a magyarországi fizikai munkát végző munkavállalók esetében

A fizikai munkát végzők munkahelyi egészségvédelmének komplex területén egyszerre több szinten és az összes érintett részéről jelentős szemléletváltatásra és konstruktív lépésekre van szükség. A cikkünkben tárgyalt modellek több alternatív értelmezési és rendszerezési megközelítést mutatnak be és hatékonyan szolgálják a jelenség teljesebb megértését. Szintetizáló modellünk középpontjába a személyes egészségtudatosságot és egészségvédelmet helyeztük. Ennek összetevőit a magyarországi fizikai munkát végző munkavállalók konkrét helyzetére adaptáltuk egy két-dimenziós koordinátarendszerben. A gyakorlati beavatkozási lehetőségeket ezen a "térképen" helyeztük el és zárójelben jeleztük a változtatás szempontjából kiemelkedően fontos, domináns szerepet játszó, érintetteket (MV-munkavállalók, MA-munkaadók, SZ-szakmai szervezetek, Á-állam). Szintetizáló ábránk értelmezhető egy hőtérképként is, ahol eddigi kutatásaink (Szilas, 2011; Nistor, 2014) és a HR szakma képviselőivel folytatott beszélgetéseink alapján a legproblematicusabb területeket piros kerettel, a közepesen jól működő elemeket sárgával, míg az alapvetően jól működő területeket zöld színnel jelöltük.

**3. ÁBRA: A FIZIKAI MUNKÁT VÉGZŐK EGÉSZSÉGTUDATOSSÁGÁNAK ÉS EGÉSZSÉGVÉDELMÉNEK JAVÍTÁSÁT CÉLZÓ GYAKORLATI BEAVATKOZÁSI LEHETŐSÉGEK**



Forrás: Saját szerkesztés

## Összegzés

A fizikai munkát végző munkavállalók egészségmegőrzése, egészségük fejlesztése a munkavállaló és munkáltató közös feladata és felelőssége, melyre természetesen hatással van a munkavállaló szocializációja során kialakult értékrendszere, a társadalmi környezet és az intézményi háttér, vagyis az állam által közvetített normák és értékek, a szabályozás rendszere, a jogszabályok betartásának ellenőrzése, valamint a szabálysértés esetén kimérhető büntetések súlya is. Cikkünk első részében bemutatott mindhárom elméleti modellben hangsúlyosak azok az egészségfejlesztésre irányuló munkáltatói intézkedések, amelyek a munkavállaló egészségtudatosságára próbálnak hatást gyakorolni: a munkahelyi egészségfejlesztési programok, a munkáltató által kínált wellness programok, valamint a WHO modell szerinti belső, személyes erőforrásokra ható vállalati kezdeményezések.

Mindezek a szervezeti erőfeszítések csak úgy tudnak megfelelő hatást elérni, ha mellettük a munkavállaló számára biztosítva van az egészséges és biztonságos munkakörnyezet, mely nem csak a munkabalesetektől, de a foglalkozási megbetegedésektől is megvédi őt. Az egészséges és biztonságos munkahelyek legnehezebben megvalósítható összetevője az egészséges pszichoszociális környezet kialakítása. A törvényhozók ebben a vonatkozásban is megkövetelik a kockázatok csökkentését a munkaadóktól, ugyanakkor a gyakorlatban ezek a kockázatok és stresszorok rendkívül nehezen mérhetőek és ellenőrizhetőek. Leginkább a munkaadók és munkavállalók önbevalláson alapuló adatszolgáltatásával tudjuk felmérni a szervezetek aktuális helyzetét, a bevezetett intézkedések hatékonyságát. Mindezekre jelentős hatással van a vezetői filozófia, a vezetők által vallott és közvetített értékek és a szervezeti kultúra, ugyanakkor a munkaadói és munkavállalói felelősség megoszlása egzakt módon sokszor nehezen megragadható.

A fizikai munkát végző munkavállalók csoportjának pontos meghatározása érdekében cikkünkben ezt az elhatárolást megkülönböztettük az iskolázottságtól és betöltött munkakör szintjétől, a nemzetközi standardoknak megfelelően elsősorban az ISCO csoportosítási rendszer 5-9-es főcsoportjaihoz tartozó munkakörökben dolgozók helyzetére koncentráltunk. Egészségről való gondolkodásuk és egészségtudatos viselkedésük szempontjából négy kiemelkedően fontos vizsgálódási irányt különböztettünk meg: az értékek, a tudás, a képességek és a szokások területén gyűjtöttük össze a Magyarországon leginkább jellemző problémaforrásokat. Javaslatainkat a korábban bemutatott munkahelyi egészség modellek szintetizálására és a legfontosabb szervezeti beavatkozási lehetőségekre nézve egy hőtérképként alkalmazható kétdimenziós koordináta rendszerbe foglaltuk össze. A fizikai munkát végzők egészségtudatosságának és egészségfejlesztésének lehetőségeit egyszerre ragadtuk meg a különböző vizsgálódási szinteken (értékek, tudás, képességek, szokások) és a meghatározó felelősséggel bíró szereplők azonosításával.

## Irodalomjegyzék:

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről (2021. július 5.). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300093.tv>

Burton, J. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. Geneva: World Health Organization Press.

Coca-Cola (2021. június 1.). *Coca-Cola Magyarország CSR 2013* Rövid jelentés. <https://hu.coca-colahellenic.com/hu/m%C3%A9dia/jelent%C3%A9sek-kiadv%C3%A1nyok-esettanulm%C3%A1nyok/coca-cola-hbc-magyarorszag-csr-rovid-jelentes-2013>

Dobák M. & Antal Zs. (2016). *Vezetés és szervezés*. Akadémiai Kiadó Zrt.

Du Plessis, K., Cronin, D., Corney, T., & Green, E. (2013). Australian Blue-Collar Men's Health and Well-Being: Contextual Issues for Workplace Health Promotion Interventions. *Health Promotion Practice*, 14(5), 715-720.

- Gant, L. (2020). Safety first, wellness third. *Facility Management Journal*, 3-4., 75-78.
- Garaj E. (2015). Versenyképesség és egészségnyereség. A munkahelyi egészségfejlesztés értéknövelő alternatív megoldásai. *Hadtudomány* (online), 25, 41-47.
- Grant, A.M., Christianson, M.K., & Price, R.H., (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management* 21(3), 51–63.
- György L., & Veress J. (2016). 2010 utáni magyar gazdaságpolitikai modell. *Pénzügyi Szemle*, 3, 367-388.
- Hopkins, A. (1984). Blood money? The effect of bonus pay on safety in coal mines. *Australian & New Zealand Journal of Sociology*, 20(1), 23-46.
- Jenei Sz., & Módosné Szalai Sz. (2021). A koronavírus járvány hatásai a humán erőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(2), 53-64.
- Jorgensen, M. B., Villadsen, E., Burr, H., Punnett, L., & Holtermann, A. (2016). Does employee participation in workplace health promotion depend on the working environment? A cross-sectional study of Danish workers. *BMJ Open*, 6(6)
- Kopp M. (szerk.) (2008). *Magyar lelkiállapot*. Semmelweis Kiadó, Budapest
- Kun A. (2014). A munkahelyi egészségkárosodások megtérítése a magyar munkajogban – felelősségi szabályok és kompenzáció. *Magyar Munkajog E-Folyóirat*, 1., 91-119.
- Maes, L., Van Cauwenberghe, E., Van Lippevelde, W., Spittaels, H., De Pauw, E., Oppert, J., Van, F. Brug, L., & De Bourdeaudhuij, I. (2012). Effectiveness of workplace interventions in Europe promoting healthy eating: a systematic review. *European Journal of Public Health*. 22(5), 677-683.
- Matolcsy Gy., & Palotai D. (2019). Felzárkózási pályán Magyarország. *Hitelintézeti Szemle*, 19(3), 5-28.
- Nistor K., Nistor A., & Stauder A. (2014). *A munkavállalók testi-lelki egészségének védelmében: A pszichoszociális kockázati tényezők ismertetése*. In: Vincze J., & Tiszai G. (szerk.) Emlékezzünk orvosainkra. Budapest, NDP Kiadó, 83-96.
- Pázmán-Iski A., & Bauerné Gáthy A. (2020). A munkavállalói egészségtudatosság és a munkahelyi egészségfejlesztési lehetőségek többszempontú vizsgálata debreceni munkavállalók körében. *Régió kutatás Szemle*, 5(2), 59-72.
- Pongrácz F., & Nick G. A. (2017): Innováció – a fenntartható növekedés kulcsa Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 64 (7-8) 723-737.
- Poór J., Jenei Sz., & Módosné Szalai Sz. (2021). Possible discrimination in the workplace following acceptance or rejection of Covid-19 vaccination – opinions of Hungarian employees. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 8(3), 293-310.
- Szabó Á., & Juhász P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 1(2)
- Szilas R. F. (2011). *Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság*. Doktori disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem
- Szolnoki B., & Berényi L. (2016). A munkahelyi egészségfejlesztés szükségessége és lehetőségei. *Gradus*, 3(1), 495-500.
- Tóth A., Szabó Sz., Kálmán B., & Poór J. (2021). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektorai-ban a Covid-19 járvány következtében. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(1)1. 2-23.

OTTI CSABA – FEHÉR ANDRÁS

## ADATKEZELÉSI SZABÁLYOK HATÁSA EGY SZERVEZET MUNKAERŐ- ÉS LÉTSZÁMGAZDÁLKODÁSÁRA

A szervezetek alapvető feladata a biztonságos munkakörnyezet és a törvényi munkafeltételek biztosítása a munkajogi szabályozások és rendelkezések betartásán keresztül. A munkáltató és munkavállaló kötelezettségeit, a szabadságolásokat, a munkarend tervezését vagy a munkaszerződési előírásokat egyaránt tartalmazzák a különböző munkajogi és adatvédelmi szabályozások. A „Piacvezérelt kutatás-fejlesztési és innovációs projektek támogatása” című pályázat<sup>6</sup> keretében integrált platformot fejlesztünk a vállalatok historikus adataikon alapuló prediktív létszámgazdálkodásához, aminek első lépése a személyi adatok védelmére irányuló rendelkezések áttekintése. A GDPR és a hazai adatkezelési és adatvédelmi szabályokat figyelembe véve megvizsgáljuk, milyen adatok használhatóak fel a szervezetek munkaerőpiaci előrejelzéséhez. A személyes adatok kezelésére a GDPR szabályait követve kiváló eszközrendszer biztosít az 5W módszertan, melyet cikkünkben a pályázati projektekre specifikusan mutatunk be. Célunk egy olyan ismertető készítése, mely bemutatja a munkavállalók adatainak jogszerű felhasználását, és feltárja ezek alkalmazhatóságát az állományi előrejelzés gyakorlatában, továbbá a HR szakemberek módszertanként felhasználhatják általános GDPR elemzési és megfelelési célokra

### Bevezetés

A munka világot rohamos mértékben befolyásolja a technológiai fejlődés, mely nem csupán a munkavállalók szükséges képességeit értékeli át, hanem a munkáltatók és a HR munkaügyi feladatait is. A technológiai fejlődéssel pedig, a munkajognak és a személyes adatok kezelésére vonatkozó szabályozásoknak is lépést kell tartaniuk. A digitalizáció átformálja a munkaviszonyokat és az igény a munkaidőnyilvántartás digitalizált és integrált rendszere iránt növekszik. A HR folyamatok automatizálása és integrált rendszerének kialakítása elsőbbséget élvez a technológiai fejlődés és az Ipar 4.0 okozta változások és kihívások követéséhez. Ezek a változások kihívások elé állítják a HR szakembereket, hiszen a hatásuk kiterjed a teljes munkaerő-piaci igények és kompetenciák alakulására (Szabó, et al., 2020) (Ferencz, 2019).

Tanulmányunkban egy teljes egészében magyar tulajdonú KKV példáján keresztül mutatjuk be egy integrált létszámgazdálkodásra alkalmas szoftver kidolgozására tett első lépéseket. A magyar tulajdonú középvállalkozás, a Login Autonom Kft. digitalizációs szoftvermegoldásokat és biztonságtechnikai hardveres megoldásokat kínáló vállalkozás, elsősorban multinacionális nagyvállalatok részére. A munkaidőnyilvántartás, és a nyilvántartáshoz szükséges, munkavállalók személyes

---

Otti Csaba főiskolai docens, Budapesti Metropolitan Egyetem, CEO, Login Autonom Kft.

Fehér András CEO, Login Autonom Kft.

<sup>6</sup> A 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00310 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2020-1.1.2-PIACI KFI pályázati program finanszírozásában valósult meg.



adatainak felhasználása jogi kérdéseket vet fel, ennek nyomán megvizsgáljuk első lépésben az ezeket szabályozó törvényeket és rendelkezéseket.

A cél, a bemutatott vállalkozás egy pályázati projekt keretében megvalósított HR szoftver létrehozásához szükséges munkajogi és adatvédelmi szabályok vizsgálata. A projekt keretében egy munkaerő-szükséglet tervezésére alkalmas szoftver kerül fejlesztésre, mely képes legfeljebb 2 hetes, de legalább 72 óránál nagyobb időintervallumon előrejelzést kínálni. Egy egységes, integrálható, egyszerű adatfelvételt és adatáramlást biztosító rendszer kialakítása lehetővé teszi a termeléssel foglalkozó vállalatok munkavállalóinak hatékonyabb létszámtervezését és kiküszöböli a „félretervezéssel” járó kieséseket a létszám tudatos, és szükséges mértékű túltervezésével. A vállalatoknak ezáltal nincs szükségük több, kevésbé integrálható, egy-egy területre fókuszáló rendszerek és szoftverek együttes használatára, hiszen a létrehozott szoftver önmagában alkalmas az állományi létszám megtervezésére oly módon, hogy a szükséges és megjelenő létszám között legfeljebb 1%-os eltérést eredményez.

A gyakorlati megvalósítás első lépése a szekunder kutatás, a szakirodalmi és szabályozási áttekintés. A munka törvénykönyve és adatvédelmi előírások figyelembevétele nélkülözhetetlen a jogszzerű beosztástervezéshez, a munkavállalók jogainak alkalmazásához és a munkavállalók személyes adatainak jogszzerű felhasználásához. Tanulmányunkban áttekintjük többek között a Munka Törvénykönyvében foglalt releváns előírásokat és a GDPR hatályos rendelkezéseit. A vizsgált adatokat felhasználva elkészítünk, egy a GDPR eszközrendszer által javasolt, adatfeldolgozást és a létszámgazdálkodással összefüggő adatfelhasználást elősegítő leltárt, mely útmutatóul szolgál a szoftver kidolgozásához, valamint általánosságban használható a vállalatok számára a személyi állomány adatvagyonának GDPR-nak megfelelő felméréséhez és kezeléséhez. Tanulmányunk alapvetően szekunder információk feldolgozását és szakirodalmi áttekintést tartalmaz, azonban a gyakorlat megvalósításra is javaslatokat tesz.

### **A munkaidő nyilvántartására és a munkavállalók személyi adatainak védelmére vonatkozó előírások áttekintése**

A munkaidőnyilvántartás összetételének megértéséhez elengedhetetlen a munkaidővel kapcsolatos fogalmak áttekintése, jelen esetben csupán jogi szempontból vizsgálódunk. A munkaidő jogszzerű számítása és annak nyilvántartása komplex feladat, figyelembe véve a Munka Törvénykönyvének rendelkezéseit. A munkaidő számításának problematikája és a definíciókkal kapcsolatos hiányosságok már korábban felmerültek a szabályozást vizsgáló kutatókban, a helyzetet pedig nehezíti, hogy az uniós megfelelőségi irányelvek és a magyar törvényi definíciók nincsenek teljes egészében összhangban. Az Európai Parlament és a Tanács 2003/88/EK irányelvében (továbbiakban irányelv) a munkaidő-szervezés egyes szempontjairól a munkaidőt úgy definiálja, mint az az időtartam, amely alatt a munkavállaló dolgozik, a munkáltató rendelkezésére áll, és tevékenységét vagy feladatát végzi a nemzeti jogszabályoknak és/vagy gyakorlatnak megfelelően. A 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről (továbbiakban Mt.) 86. § (1)e alapján a munkaidő a munkavégzésre előírt idő kezdetétől annak befejezéséig tartó idő, valamint a munkavégzéshez kapcsolódó előkészítő és befejező tevékenység tartama. Előkészítő és befejező tevékenységet jelentenek azok a feladatok, amelyet a munkavállalónak a munkájához kapcsolódóan külön utasítás nélkül, rendszeresen szükséges elvégeznie. Míg az Mt. a munkavégzésre előírt időként definiálja a munkaidőt, addig az EU irányelvben a munkavégzés pusztá tényére koncentrál (Fodor, 2016) (Ferencz, 2019).

Az Mt. és az irányelv közötti alapvető definíciós és megfogalmazási hézagokat bizonyítja, hogy az irányelv egyes törvényi kötelezettségeit nem említi a Munka Törvénykönyve. Az irányelv a maximális heti munkaidőre vonatkozóan megszabja, hogy a hétnapos időtartamokban az átlagos

munkaidő, a túlórákat is beleértve, ne haladja meg a 48 órát. A munkáltató naprakész nyilvántartást vezet az ilyen munkát végző valamennyi munkavállalóról; és a nyilvántartásokat az illetékes hatóságok rendelkezésére bocsátják, amelyek a munkavállalók biztonságával és/vagy egészségével kapcsolatos okok alapján megtilthatják vagy korlátozhatják a maximális heti munkaidő túllépését. Az Európai Bíróság továbbá rendelkezett arról is, ha a munkavállalók nem rendelkeznek állandó vagy szokásos munkavégzési hellyel, munkaidőnek minősül az az utazási idő, amelyet a munkavállalók a lakóhelyük, valamint a munkáltatójuk által kijelölt első és utolsó ügyfél közötti mindennapos utazással töltenek (Kártyás, et al., 2016) (Fodor, 2016). Az Mt. 86. § (2) bekezdése szerint nem minősül munkaidőnek a munkaközi szünet (készenléti jellegű munkakört kivéve), valamint a munkavállaló lakó- vagy tartózkodási helyéről a tényleges munkavégzés helyére, valamint a munkavégzés helyéről a lakó- vagy tartózkodási helyére történő utazás tartama (Poór & Mártonné, 2019).

Ezekből is kitűnik, hogy a hazai és európai uniós munkajog értelmezése, összeegyeztetése nehézkes és problematikus lehet, számos kérdést felvet, melyekre folyamatos figyelmet fordítanak a munkajoggal foglalkozó szakemberek. A digitalizáció további nehézségeket vethet fel, hiszen a technológiai fejlődéssel nehezen tart lépést a munkajogi szabályozás és a munkajogi alapelvek. Az alapelvek alkalmazása mégis segítséget nyújt a rohamos technológiai fejlődés okozta nehézségek leküzdésében, mint a munkavállalóknak, mint a munkáltatóknak. A munkavégzés helyének megváltozásával, a koronavírus által okozott járványügyi veszélyhelyzetből kifolyólag a távmunka és a home office egyre gyakoribb alkalmazásával pedig még inkább szélesedik a munkajogi szabályozások és alapelvek áttekintésének szüksége (Herdon, 2021) (Mélypataki, 2020). Habár ez a két terület további lehetőségeket rejt magában, a tartalmi korlátok miatt jelen tanulmányban nem tárgyaljuk ezek problematikáját. A munkaidőnyilvántartás jogi szabályozásnak releváns tartalmi elemeit a munkaidővel kapcsolatos szabályozásokra korlátozzuk, hiszen — habár a munkavégzés helyének, és a munkaviszony teljesítésének szabályozása a munkavégzés szempontjából elengedhetetlen — azok teljeskörű alkalmazása a kutatás jelenlegi szakaszában és ebben a tanulmányban történő részletezésben nem kiemelt fontosságú.

Az Mt. szabályozza (Mt. 99. §), hogy a munkavállaló beosztás szerinti napi munkaideje - a részmunkaidőt kivéve - négy óránál rövidebb nem lehet. Kimondja továbbá, hogy a munkavállaló napi munkaideje legfeljebb tizenkét óra, heti munkaideje legfeljebb negyvennyolc óra lehet, a munkaidő beosztásba pedig beletartozik a rendkívüli munkaidő és az ügyelet teljes tartama is. A Mt. rendelkezik a rendkívüli munkaidőről és az ügyelet tartalmáról is (Mt. 56. és 57. cikke), teljes napi munkaidő esetén naptári évenként 250 óra, kollektív szerződés rendelkezése esetén pedig legfeljebb 300 óra rendkívüli munkaidő rendelhető el. Ezen felül önként vállalt túlmunkaként, a felek megállapodása esetén naptári évenként további legfeljebb 100 óra rendkívüli munkaidő rendelhető el. A munkavállaló beosztás szerinti napi vagy heti munkaidejét legfeljebb egy órával meghaladhatja, ha a téli időszámítás kezdete a munkaidő-beosztás szerinti munkaidőre esik, azonban a rendkívüli munkaidő kihasználása esetén az átlagos évi 250 munkanapra is eshet legfeljebb 1 óra rendkívüli munkavégzés (Ferencz, 2019) (Bankó, et al., 2020).

Az Mt. 92. §-a szerint, a teljes napi munkaidő nyolc óra. Ez a munkaidő csak abban az esetben emelhető 12 órára, ha a munkavállaló készenléti jellegű munkakört lát el, vagy a munkáltató, vagy a tulajdonos hozzátartozója. A munkavállaló munkaidejének mértékéről a felek szerződésben állapodnak meg, a munkaidőnyilvántartás jogszerű készítésénél is ez az irányadó. A munka- és pihenőidő nyilvántartásáról az Mt. 63. bekezdése rendelkezik, melyek közül a kiemelő a 134. § (1). A paragrafus kimondja, hogy a munkáltató nyilvántartja a rendes és a rendkívüli munkaidőt, a készenléti, a szabadság és az önként vállalt túlmunka vagy kollektív szerződés alapján teljesített rendkívüli munkaidő tartamát. A munkaidő-nyilvántartás elektronikusan is vezethető, az Mt. nem kötelezi a munkáltatót a papír alapú nyilvántartásra, azonban a nyilvántartásnak meg kell felelnie

a naprakészség követelményének, a munkavállaló saját beosztására, szabadságára vonatkozó adatai számára pedig hozzáférhető és ellenőrizhető legyen.

Az Mt. és az EU irányelve egyaránt tartalmazza a pihenőidőre vonatkozó szabályozást és alapelveit, az irányelv a napi pihenőidőt 24 órás időtartamonként 11 összefüggő órára határozza meg, erről hasonlóan rendelkezik az Mt. 104. § is. Azonban míg az irányelv a heti pihenőidőt hétnaponként 24 órás minimális, megszakítás nélküli pihenőidőként szabályozza, addig az Mt. 105. § hetenként két pihenőnap (heti pihenőnap) beosztását rendeli el, melyek egyenlőtlenül is beoszthatók (Prugberger, 2017).

A munkaidőt a munkáltató osztja be, azonban figyelembe kell vennie az egészséges és biztonságos munkavégzésre vonatkozó követelményeket és a munka jellegét. A munkáltató köteles a munkaidő-beosztást legalább egy hétre, a beosztás szerinti napi munkaidő kezdetét megelőzően legalább 168 órával korábban írásban közli a munkavállalóval, közlés hiányában az utolsó munkaidő-beosztás az irányadó. A munkaidő-beosztás módosítására — ha gazdálkodásában vagy működésében előre nem látható körülmény merül fel — a beosztás szerinti napi munkaidő kezdetét megelőzően legalább 96 órával korábban módosíthatja, azonban a munkavállaló is kérheti írásban a munkaidő-beosztás módosítását. Amennyiben a munkáltató a rendelkezésre állást megszabja, azt legalább 1 héttel korábban közölni kell a munkavállalóval, ettől rendkívüli, előre nem látható gazdasági esemény esetén szintén eltérhet. Az ügyelet tartama nem haladhatja meg a 24 órát, amelybe az ügyelet megkezdésének napjára beosztott rendes vagy elrendelt rendkívüli munkaidő tartamát be kell számítani (Mt. 50. bek.) (Bankó, et al., 2020) (Strihó, 2020).

Az Mt. irányadó szabályokat rögzített az adatkezelésre (Mt. 5/A. bek.), mely szerint a munkavállalótól csak olyan személyes adat kérhető, amely a munkaviszony létesítése, teljesítése, megszűnése (megszüntetése) vagy e törvényből származó igény érvényesítése szempontjából lényeges (Mt. 10. §). Az adatkezelésről pedig, a munkáltatónak írásban kell tájékoztatnia a munkavállalót. Az adatkezelésre vonatkozóan irányadó lehet az Mt. 52. § (1) bekezdésének a) pontja, mely szerint a munkavállaló köteles a munkáltató által előírt helyen és időben munkára képes állapotban megjelenni. Ez alapján a munkáltató ellenőrizheti, hogy a munkavállaló valóban megjelenik-e munkára képes állapotban. A munkavállaló biometrikus adatainak kezelésére is kitér az Mt. 11. §-a, így azok kezelésére akkor van lehetőség, ha ez valamely dologhoz vagy adathoz történő olyan jogosulatlan hozzáférés megakadályozásához szükséges, amely vagy a munkavállaló vagy mások élete, testi épsége vagy egészsége, vagy törvényben védett jelentős érdek súlyos vagy tömeges, visszafordíthatatlan sérelmének a veszélyével járna. Itt pontosításra került, mit jelent a jelentősén védett érdek:

- a legalább „Bizalmas!” minősítési szintű minősített adatok védelméhez,
- a lőfegyver, lőszer, robbanóanyag őrzéséhez,
- a mérgező vagy veszélyes vegyi vagy biológiai anyagok őrzéséhez,
- a nukleáris anyagok őrzéséhez,
- a Btk. szerint legalább különösen nagy vagyoni érték védelméhez fűződő érdek.

A munkáltató nem használhatja és kezelheti a munkavállaló biometrikus adatait munkaidő-nyilvántartás céljából. A munkavállaló bűnügyi személyes adatait tekintve, a munkáltató azt abban az esetben kezelheti, ha a törvény vagy a korlátozó vagy kizáró feltételek (mint a munkáltató jelentős vagyoni érdeke, vagy a törvény által védett titok, érdek) szerint a munkáltató a betölteni kívánt vagy a betöltött munkakörben nem korlátozza vagy nem zárja-e ki a foglalkoztatást. A munkavállalók megfigyelésére alkalmas technikai eszközök munkahelyi alkalmazására vonatkozóan a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóságának (NAIH) ajánlásait is figyelembe kell venni, mely olyan feltételeket fogalmaz meg, mint a kamera használata kizárólag munkavégzés

ellenőrzésére vagy az internet használat ellenőrzése kizárólag abban a helyzetben, ha a munkáltató a személyes célú használatot előre megtiltotta (NAIH, 2016).

Az elektronikus beléptető rendszerek esetén, irányadó szabályokat tartalmaz a 2005. évi CXXXIII. törvény a személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenység szabályairól (továbbiakban SzVMt.) jogszabály, amely rendelkezik arról, hogy elektronikus beléptető rendszer az erre vonatkozó megbízási szerződés alapján és akkor alkalmazható, ha a jogszabály vagy a terület használatára jogosult rendelkezése szerint a védett területre csak az arra jogosultak léphetnek be (SzVMt 32. §). A munkaidő-nyilvántartás esetében az elektronikus beléptető rendszer nem jelenti egyértelműen és nem azonos a munkavégzés kezdetével és befejezésével, hiszen a beléptető rendszer a munkahelyre való belépés és távozás időpontját rögzíti, nem számol a rendes vagy rendkívüli munkaidővel.

A munkáltató ellenőrizheti a munkavállaló magatartását, amennyiben az a munkaviszonnyal összefügg, de ez esetben is írásban kell tájékoztatni (Mt. 11. §/A). Az írásban történő, előzetes tájékoztatás fontos aspektusa a törvényi előírásnak, hiszen szorosan kapcsolódik az információs önrendelkezési joghoz és a magánszféra tiszteletéhez. Az Mt. nem konkretizálja, vagy definiálja, hogy a „munkaviszonnyal összefüggő magatartás” pontosan milyen cselekedetekre utal, arra sem tér ki, hogy a munkaközi szünet vagy a pihenőidő alkalmára értendő-e a rendelkezés. Az Mt. ezen rendelkezése nem tér ki arra, hogy a munkáltató ellenőrzése nem járhat az emberi méltóság megsértésével, azonban ebben az esetben is alkalmazni kell a Magyarország Alaptörvénye II. cikkéből és a 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (továbbiakban Ptk.) személyiségi jogot védő rendelkezéseiből adódó irányelveket. A munkavállalónak joga van a szabad vélemény nyilvánításához, azonban ez nem járhat a munkáltató hírnevének, gazdasági vagy szervezeti érdekének megsértésével (Poór & Mártonné, 2019).

Az Mt. továbbá rendelkezik arról is, hogy a munkáltató által a munkavégzéshez biztosított információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközt, rendszert a munkavállaló csakis a munkaviszony teljesítése érdekében használhatja, tehát a magáncélú használatot kizárja, kivéve, ha a felek nem állapodnak meg másban. A magáncélú használatához külön megállapodás szükséges, ahol érdemes tisztázni a magáncélú használat jellegét és pontos feltételeit is. Ilyen esetekben, alkalmas lehet egy felhő-alapú rendszer használata, ahol elkülöníthetők a munkáltatói adatok és akár távolról is hozzáférhetőek a munkáltató által (Bankó, et al., 2020).

Az Mt. az adatvédelemről leginkább kiegészítő, ágazati jellegű szabályokat tartalmaz, az adatvédelemről ennél pontosabban az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról is rendelkezik. Az adatkezelés során a munkáltatónak figyelembe kell vennie:

- a **célhoz kötöttség elvét** (a munkáltatónak minden adatkezeléshez célt kell rendelnie, személyes adat csak akkor kezelhető, ha az lényeges, ha az adat kezelése nélkül a munkaviszony létesítése, fenntartása, megszűnése nem lenne lehetséges),
- a **szükségesség-arányosság elvét** (a munkáltatói ellenőrzésre irányul, mely csak akkor alkalmazható, ha egyértelmű, hogy az alkalmazni kívánt eszköz, módszer által az ellenőrzés útján a védeni kívánt munkáltatói érdekek, jogok sérelme megelőzhető és az emberi méltóság tiszteletben tartható, és az ellenőrzés a munkával összefüggésben történik. A munkahelyen is megilleti a magánélethez való jog a munkavállalót, mint az ebédlőben, pihenőhelyiségben, mosdóban és öltözőben) (NAIH, 2016) (Fehér, 2021).

Az adatkezelésre vonatkozó jogalapok esetében az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 Rendelete a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő

védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról (továbbiakban GDPR) a mérvadó, mely a személyes adatok védelméről alaposabb rendelkezéseket kínál.

### GDPR rendelkezések és eszközrendszerének alkalmazása

A GDPR a munkavállalói adatok kezelésére nem fogalmaz meg elkülönült, specifikus szabályokat így az általános rendelkezést kell alkalmazni ebben az esetben is. A GDPR rendeletét áttekintve, elsősorban két jelentős fogalmat érdemes figyelembe venni (GDPR 4. cikk):

- **személyes adat:** azonosított vagy azonosítható természetes személyre („érintett”) vonatkozó bármely információ; azonosítható az a természetes személy, aki közvetlen vagy közvetett módon, különösen valamely azonosító, például név, szám, helymeghatározó adat, online azonosító vagy a természetes személy testi, fiziológiai, genetikai, szellemi, gazdasági, kulturális vagy szociális azonosságára vonatkozó egy vagy több tényező alapján azonosítható.
- **az érintett hozzájárulása:** az érintett akaratának önkéntes, konkrét és megfelelő tájékoztatáson alapuló és egyértelmű kinyilvánítása, amellyel az érintett nyilatkozat vagy a megerősítést félreérthetetlenül kifejező cselekedet útján jelzi, hogy beleegyezését adja az őt érintő személyes adatok kezeléséhez.

Az ismertetett fogalmi meghatározások alapján elmondható, hogy személyes adatnak minősül a munkavállalóra vonatkozó minden információ, így a munkaidő nyilvántartáshoz felhasznált minden adat (a munkavállaló munkaidejének kezdete és vége, a munkaközi szünetek és a szabadság időtartama is). Az adatok azonban, az érintett szabad döntési lehetőségén alapuló hozzájárulásával használhatóak csak fel, ez nem vonatkozik azokra a személyes adatokra, amelyek szolgáltatására a jogszabály kötelez. A szabad döntési lehetőség a GDPR értelmezésében azt jelenti, hogy a személyes adatok felhasználása csak akkor jogszerű, ha az érintettnek az adatfelhasználásra, feldolgozásra vonatkozó kérelem elutasítása esetén nem jár semmilyen hátránnyal, az elfogadásáról szabadon és következmények nélkül dönthet. A szabad döntés jogát, pontosabban az önkéntes hozzájáruláson alapuló adatkezelést számos munkajoggal foglalkozó szakember tárgyalta már, hiszen egy munkaszerződés esetében nehezen elképzelhető, hogy a feltételek visszautasítása esetén ne járna a potenciális munkavállaló döntése bármilyen hátránnyal (Fodor, 2016). Ennek tárgyalása a tanulmányban nem kerül sorra, azonban említés szintjén fontosnak tartottuk érzékeltetni a problémát. A személyes adatok kezelésére vonatkozóan a GDPR is ismerteti a legfontosabb elveket (GDPR 5. cikk):

- jogszerűség, tisztességes eljárás és átláthatóság;
- célhoz kötöttség (az adatkezelés célját világosan, pontosan, egyértelműen és kellő részletességgel kell meghatározni, mely során azonosíthatóak az adatkezelési műveletek);
- adattakarékosság (az adatok szükségszerűsége való korlátozását jelenti),
- pontosság;
- korlátozott tárolhatóság (az adatok azok céljának eléréséhez szükséges ideig való tárolását jelenti);
- integritás és bizalmas jelleg (a személyes adatok biztonságát jelenti a jogosulatlan és jogellenes eseményekkel szemben);
- elszámoltathatóság (az adatok megfelelésére vonatkozik).

Fontos elvárás, hogy a munkavállalók a saját személyes adataikhoz bármikor hozzáférhessenek, a személyes adatok kezelése számukra érthető és átlátható legyen (átláthatóság elve). A GDPR személyes adatok jogszerű felhasználására (GDPR 6. cikk) vonatkozóan több feltételt is megszabott,



amelyek közül legalább egynek teljesülnie kell. Ilyen az érintett hozzájárulása az adatok egy vagy több célú kezeléséhez, vagy az adatok felhasználása, ha a szerződés teljesítéséhez szükséges (jelen esetben beszélhetünk munkaszerződésről), esetleg az adatkezelőre vonatkozó jogi kötelezettség teljesítéséhez (jelen esetben ez jelenti a munkaviszony bejelentéséhez, társadalombiztosítási jogviszonyhoz, adózási szabályoknak megfelelő adatokat) szükséges.

Az EU tagállamok pontosabban kialakított szabályokat alkothatnak a jogszabályban vagy kollektív szerződésekben, hogy biztosítsák a jogok és szabadságok védelmét a munkavállalók személyes adatainak a foglalkoztatással összefüggő kezelése tekintetében (GDPR 88. cikk). Ezek a szabályok alkalmazhatók a munkaszerződés teljesítésére, vagy a munka irányítására, tervezésére és szervezésére. A munkáltató kötelessége, a papír alapú, és az elektronikus személyes adatok védelmének biztosítása, hozzáférést csak az arra kijelölt adatkezelő, és az érintett munkavállaló számára lehet biztosítani. Az elektronikus formában tárolt személyes adatokat többek között külső és belső tűzfalak, vírusvédelmi szoftverek, virtuális magánhálózatok (VPN), vagy behatolást jelző és megakadályozó csomagszűrő eszközök (IDS/IPS) alkalmazásával kell védeni.

A GDPR rendelkezései alapján – ahogyan azt a Mt. 11. § (1) pontja is kimondja – biometrikus adat csak szigorúan indokolt esetben használható fel, ilyen a vagyonsbiztonság. Hasonló a helyzet az egészségügyi adatokkal is, melynek felhasználása szintén a GDPR 9. cikke szerinti kivételes esetekben lehetséges. A GDPR ösztönzi egyúttal a tanúsítási rendszerek, mint az ISO/IEC 27001 – Információbiztonsági Irányítási Rendszer (IBIR) alkalmazását, melyek által hatékonyabban lehet kezelni az adatbiztonságot (Otti & Rónaszéki, 2013).

A GDPR megfelelő alkalmazását, az adatfeldolgozáshoz és adatleltár készítését segíti elő az *5W (WHY, WHO, WHAT, WHEN, WHERE)* elv, mely egy egyszerűsített GDPR kompatibilis adatleltár. A leltár, habár nem jogi eszköz, mégis kiváló kiindulást jelent a személyes adatok kezeléséhez, feltérképezéséhez és azok jogalapjának áttekintéséhez. A GDPR alapelveit követve kínál a személyes adatok feldolgozásának folyamatát érintő legfontosabb kérdéseket, olyan alap útmutatót kínálva mely használható a személyes adatok feldolgozásának mélyebb és kockázatalapú kidolgozására. Az *5W* elv az alábbi kérdéseket fogalmazza meg:

1. **MIÉRT (WHY)** kerülnek kezelésre a személyes adatok?  
Itt kerülnek részletezésre a személyes adatok felhasználásának okai és céljai, figyelembe véve a szervezeti tevékenység széleskörű területét pl. monitoring, személyzeti adminisztráció, áru vagy szolgáltatás nyújtás stb.
2. **KINEK (WHOSE)** a személyes adata kerül feldolgozásra?  
Az előző pontban azonosított okok és célok mentén, itt kerülnek azonosításra azok a személyek/csoportok, akiknek a személyes adatai kezelésre kerülnek pl. személyzet, ügyfelek stb.
3. **MILYEN (WHAT)** személyes adat kerül feldolgozásra?  
Itt kerül felsorolásra az összes rögzített vagy felhasznált személyes adat típus, az adatok forrásával és jogalapjával együtt pl. pénzügyi adatok, egészségügyi adatok, IP cím stb.
4. **MIKOR (WHEN)** kerül feldolgozásra a személyes adat?  
Itt kerül felsorolásra a személyes adatok megszerzésére, nyilvánosságra hozatalára és törlésére irányuló tevékenységek, mely során meg kell állapítani, hogy mikor válik elérhetővé a személyes adat, ki és miért férhet hozzá, valamint mennyi ideig kerül megőrzésre.



5 HOL (WHERE) kerül feldolgozásra a személyes adat?

Itt kerül részletezésre a személyes adatok feldolgozásának helye pl. külső szolgáltató, felhő alapú szolgáltatás (Isle of Man Information Commissioner, 2021).

A feltüntetett kérdések mentén kidolgoztunk egy leltárt a Login Autonom Kft. fent említett projekt céljának megfelelően a személyes adatok feldolgozását tekintve, felhasználva a tanulmányban vizsgált, jogszerűen feldolgozható adatok típusait, melyet az 1. táblázatban szemléltetünk.

**1. TÁBLÁZAT: GDPR-MEGFELELŐSÉGET BIZTOSÍTÓ ADATLELTÁR**

MIÉRT	KINEK	MILYEN			MIKOR			HOL
		Típus	Forrás	Jog-alap	Feldolgo-zás	Keze-lés	Meg-őrzés	
Lét-szám-gazdál-kodás	Munka-erő	Név	Munkaidő nyilvántar-tás, jelenléti ív, munka-vállalói szerződés	GDPR 6. cikk, Mt. 10. §, Mt. 52. § (1)	Napraké-szen, mun-kaidő-be-osztás vál-tozása ese-tén tárgyható végéig	Adat-kezelő, adat-feldol-gozó, érin-tett	Nincs jogsza-bály-ban rögzít-tett idő-pont	belső IT szer-ver,HR szoft-ver
		Egyedi azo-nosító						
		Rendes napi munkaidő						
		Rendkívüli munkavég-zés						
		Szabadság						
		Fizetés nél-küli szabad-ság						
		Táppénzes állomány						
		Igazolt tá-vollét						
		Igazolatlan távollét						
		Készenléti idő						
		Ügyelet						

Forrás: saját szerkesztés (Isle of Man Information Commissioner, 2021, p. 18) alapján

A bemutatott táblázatban szereplő adatok gyűjteménye egy egyszerűsített útmutató a személyes adatok feldolgozásához. A táblázatban szereplő személyes adatok jelentik a létszámgazdálkodásra alkalmas HR szoftver input változóit. A személyes adatok kezelése során biztosítani kell az érintett munkavállalók számára:

- a tájékoztatáshoz való jogát (GDPR 13. és 14. cikk);
- a hozzáféréshez való jogát (GDPR 15. cikk);
- a helyesbítéshez és törléshez való jogát (GDPR 16. cikk);
- törléshez való jog (GDPR 17. cikk);
- a korlátozáshoz való jogát (GDPR 18. cikk);
- a tiltakozáshoz való jogát (GDPR 21. cikk);
- jogorvoslathoz való jogát (GDPR 77-82. cikkek).

A jelenlegi célhoz felhasznált személyes adatok megőrzésére vonatkozóan nem rögzít pontos határidőt a szabályrendszer, azonban ebben az esetben alkalmazható a Ptk. 6:22. §-a értelmében rögzített 5 éves általános elévülési idő, a munkavállaló szerződésben rögzített adatai pedig a munkaviszony megszűnéséig őrizhetők.

A GDPR-nak megfelelően az érintetteket (ez esetben a munkavállalókat) számos jog illeti meg, például az adathordozhatósághoz és az elfelejtéshez (adattörléshez) való jog. A szervezetek kötelesek az adatok tárolását biztosítani, és korlátozni kell az EU-n kívülről származó adatokhoz való hozzáférést. Mindezen követelmények teljesítése megkívánja az alkalmazottak adatainak részletes feltérképezését, mely a digitális HR-rendszerektől a papíralapú archívumokig minden formátumot magában foglal. Az ismertetett szabályok és rendelkezések, valamint az 5W adatleltár segítségével kidolgoztunk egy egyszerű kérdéssort, amely lehetővé teszi az alkalmazottak adatainak, valamint a GDPR-megfelelőséghez szükséges folyamatok feltérképezését. Az útmutató azokat a zárt kérdéseket sorakoztatja fel, melyek segítenek a vállalkozás számára meghatározni a GDPR-ra való felkészültségében fennálló hiányosságokat:

- Van projektterv a GDPR megfelelésre?
- Tisztában van-e a felső vezetés a GDPR-ral kapcsolatos kockázatokkal és követelményekkel?
- Feltérképezte a DPO (adatvédelmi tisztviselő) szükségességét?
- Van jelenléte az EU-n kívül?
- Korlátozhatja az EU-n kívülről származó munkavállalói adatokhoz való hozzáférést?
- A munkavállalók adatait az EU-n kívül tárolják?
- Létrehoztak-e együttműködést a HR- és IT-csapatok a HR-rendszerek GDPR-megfelelőségének biztosítása érdekében?
- Feltérképezte az informatikai rendszert?
- Van áttekintése az összes munkavállalói adatról?
- Van alkalmazotti archívuma papír formátumban?
- Tárol alkalmazotti vagy fizetési adatokat elektronikus formában (pl. Excel)?

A zárt kérdésekre adott igen/nem típusú válaszok következtetni engednek a GDPR-megfelelőséghez szükséges adatfeldolgozási folyamat hiányosságaira.

## Összefoglalás

A munkavállalók jogaihoz, a munkaidőnyilvántartáshoz, a munkaidő-beosztáshoz, valamint a munkavállalók személyes adatainak kezeléséhez kapcsolódó szabályok és rendelkezések áttekintése kiváló kiindulást jelent a pályázati projekt keretében megvalósuló létszámgazdálkodásra alkalmas HR szoftver jogi megfeleléséhez. Habár a munkavállalók személyes adatainak kezeléséhez kapcsolódó szabályozások és törvények teljes körű, a téma minden területét lefedő ismertetése túlmutat e tanulmány keretein, az alapvető szabályozások bemutatásra kerültek. A feltérképezett tudás birtokában világossá vált, milyen alapvető követelményeknek kell megfelelni a munkaidőnyilvántartást és a munkavállalói személyes adatfeldolgozást tekintve. A kutatás lehetőség nyújt egy alaposabb, mindent átható GDPR-megfelelőséget teljes egészében lefedő szabályrendszer kidolgozásához, ugyanakkor jelen formájában jelentős segítséget nyújt a HR szakembereknek a GDPR szempontú adatvagyon feltérképezéséhez.

**Irodalomjegyzék:**

- Bankó Z., Berke Gy., Kiss Gy., Kun A., & Petrovics Z. (2020). *Munkajog*. Dialóg Campus., Budapest.
- Fehér A. (2021). Nagylétszámú termelővállalatok állományi rendelkezésre állása karakterisztikájának leírása ARIMA modellel. *Bánki Közlemények*, 4(1), 40-47.
- Ferencz J. (2019). *Jogalkotás a munkaviszonyok szolgálatában*. Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest.
- Ferencz S. J. (2019). Az átalakuló munkajog változásának jellege – A 24/7 jogi kihívásai. In: J. Glavanits, (szerk.) *A gazdasági jogalkotás aktuális lépései*. pp. 39-53. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.
- Fodor G. T. (2016). A Munka Törvénykönyve munka- és pihenőidő szabályozásának uniós jogi megfelelőségéről. *Magyar Munkajog*, 3(2) 21-36.
- Herdon I. (2021). A munkavégzés helyének megváltoztatása – távmunka, „home office”. In: *Mailáth György Tudományos Pályázat 2020 : Díjazott Dolgozatok*. pp. 650-706. Országos Bírósági Hivatal, Budapest.
- Isle of Man Information Commissioner (2021). *Data protection compliance*, Barrantagh Fysseree UK.
- Kártyás G., Répáczki, R. & Takács, G. (2016). *A munkajog digitalizálása*, Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány, Budapest.
- Mélypataki G. (2020). A munka digitalizálódása a munkajogi alapelvek tükrében. *Miskolci Jogi Szemle*, 5(3), 97-104.
- NAIH (2016). A Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság tájékoztatója a munkahelyi adatkezelések alapvető követelményeiről, Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság, Budapest.
- Otti Cs. & Rónaszéki P. (2013). Információbiztonság: az ISO 27001 információbiztonsági irányítási rendszer 1. rész. *Detektor Plusz*, pp. 10-11.
- Poór J. & Karoliny M-né (szerk.) (2019). *Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv*. 6.. Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest.
- Prugberger T. (2017). A munkaidő, a pihenőidő és a szabadság új hazai szabályozásának megítélése a munkavállalói érdekek szempontjából. *Pro Futuro*, 7(2), 31-47.
- Strihó K. (2020). A munkajog a digitalizáció világában. *Erdélyi Jogélet*, 3(4), 157-169.
- Szabó, S., Némethy K., Csapó I., Poór J. & Balog K. (2020). A HR igény változásai a robotizáció és az Ipar 4.0 fejlődésének tükrében. In: Róka J. & Kiss F. (szerk.) *ANNALES*. pp. 186-214. Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest.

**Jogforrások:**

- Európai Parlament és a Tanács 2003/88/EK irányelve (2003. november 4.) a munkaidő-szervezés egyes szempontjairól
2005. évi CXXXIII. törvény a személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenység szabályairól
2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
- Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 Rendelete (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet)
- Magyarország Alaptörvénye
2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről

VISZTENVELT ANDREA

## 'SULIPLUSZ' A MENTORÁLÁS ÚJSZERŰ MEGKÖZELÍTÉSE

*Komplex humánszolgáltatásnyújtás egy hátrányos helyzetű tanulókat támogató projektben*

A 'Suliplussz' program a hevesi Eötvös József Református Oktatási Központ egy korábban megvalósított, a mentoráláshoz kötődő projektjének eredményeiből kiindulva határozott meg egy olyan innovatív, holisztikus problémakezelési metódust, melyben a tanulói személyiségfejlesztés során nem kizárólag az eseti problémákra fókuszál, hanem a tanuló teljes személyiségének, környezetének vizsgálatából kiindulva ad személyre szóló támogatást. A programban az individuális esetkezelés, a mentorálás mint tevékenység, jelentős szereppel bír, azonban emellett számos egyéb humánszolgáltatás is megjelenik, amelyek kivétel nélkül a tanulói életvezetés, a szociális kompetenciák, a tanulók alkalmazkodóképességének fejlesztését segítik elő. A projekt a holisztikus szemléletre fókuszálva segíti a hátrányokkal küzdő diákokat, közvetett módon azok családtagjait, mikrokörnyezetét. Jelen tanulmányban egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében hívjuk fel a figyelmet a komplex, interdiszciplináris esetkezelés előnyeire.

### A mentorálás fogalmának értelmezése

Köztudott, hogy a mentorálás kezdeteit a görög mitológiában lelhetjük meg, azonban a modernkori változata e segítő folyamatnak a múlt század elejétől azonosítható az Amerikai Egyesült Államokban, főként a tehetséggondozás és a hátrányos helyzet területeihez kapcsolódva (Nagy, 2014). A fogalom pontos definíciója annak tükrében változhat, hogy mely tudományterületen vizsgálódunk. Ehigieet (2011) szerint a mentorálás egy informális kapcsolat, amelynek elsődleges kimenete, célja a mentorált fejlődése. A mentorálás folyamata sajátos kommunikációs helyzetet teremt. A mentor hagyományos értelemben egy pártfogó, nevelő személyt jelent, aki bölcsességével, tapasztalatával és tudásával támogatja mentoráltját a tudás megszerzésében, a helyes út megtalálásában. A mentor szerepénél fogva referenciaminta, akivel könnyen lehet azonosulni.

Jelenleg a mentorálás nem kizárólag a pedagógusképzésben jelen lévő, személyes támogatási forma, hanem számos egyéb területen is alkalmazhatók a folyamat módszertani elemei. Ennek a kiszélesedett igénynek tulajdoníthatjuk, hogy a fiatalok ma a korábbinál nagyobb mértékben igénylik a szuverenitást, így ezt figyelembe véve, a problémák feldolgozására, megoldására a személyes segítségnyújtás jó lehetőségeket kínál (Braun, 2008).

Kutatások támasztják alá, (Rose, 2005; Paglis et al., 2006) hogy a mentori munka nem írható le egyszerűen azzal, hogy egy tapasztalatokkal rendelkező egyén támogat egy nála kevesebb tudással, tapasztalattal rendelkező személyt, hiszen a mentori folyamatokban szem előtt kell tartani a célokat, a mentori tevékenység formáját, a fejlesztésre, támogatásra szánt időkeretet, a kommunikációs lehetőségeket, a folyamat időbeli kiterjedését, valamint a munka eredményességének ellenőrzési mechanizmusait is. Mindezekon felül a mentor személyiségének vizsgálatával, fejlesztésével is érdemes foglalkozni, hiszen definiálhatóan azok a személyiség jellemzők, tulajdonságok, attitűdök, amelyek a jó mentort jellemzik. Johnson (2002) megállapította, hogy az ideális mentor

---

Visztenvelt Andrea mestertanár, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

törődő, rugalmas, magasan fejlett intelligenciával rendelkezik, empatikus, türelmes és a saját szakterületével kapcsolatban jelentős mennyiségű, releváns tudással bír. A kutatók ugyanakkor felhívják a figyelmet arra is, hogy a mentori tevékenységbe tett fáradozás, munkaóra milyen módon és mikor térül meg a mentorok számára, akik esetében ez egy jelentős motivációs tényező a mentorált személyek fejlesztésével összefüggésben. A mentorok (sokszor önkéntes) feladataikkal kapcsolatban akkor tekinthetők a leginkább motivátnak, ha a mentorált személyek megfelelő elkötelezettsége, illetve a két személy személyiségének harmóniája is tetten érhető a segítő kapcsolatban. (Creighton et al., 2008).

A XXI. században vizsgált mentori munkában a technológiai fejlődés hatására is megfigyelhetőek bizonyos változások, hiszen az IKT eszközök elterjedésének hatására a segítő kapcsolatokban, humánszolgáltatásokban is preferenciát élveznek ezek a digitális felületek, programok. Legyen a megnevezés online mentorálás, e-mentorálás, cybermentorálás, virtuális mentorálás és elektronikus mentorálás, ugyanazt a fogalmat társítjuk hozzá. Ki kell emelnünk, hogy az online mentorálásnak megvannak a maga előnyei (különösen a COVID-19 pandémia leküzdése érdekében hozott védelmi intézkedések tükrében állítjuk ezt), azonban kihívások elé is állítja a folyamatban résztvevő feleket. Az előnyök közül Redmond (2015) különböző szerzőket tanulmányozva a következőket emeli ki: többen kaphatnak mentori segítséget, hiszen nem kötött helyhez és időhöz, aminek az egyik következménye, hogy rendkívül költséghatékony, könnyű és akár a gyakori kapcsolattartást is lehetővé teszi. A kapcsolattartás írott formái, eredményei bármikor visszakereshetők, újraolvashatók, kevésbé fenyegető és személyes, aminek következtében a mentorált olyan kérdéseket is feltesz a mentorának, melyeket a személyes kapcsolati helyzetben nem merne.

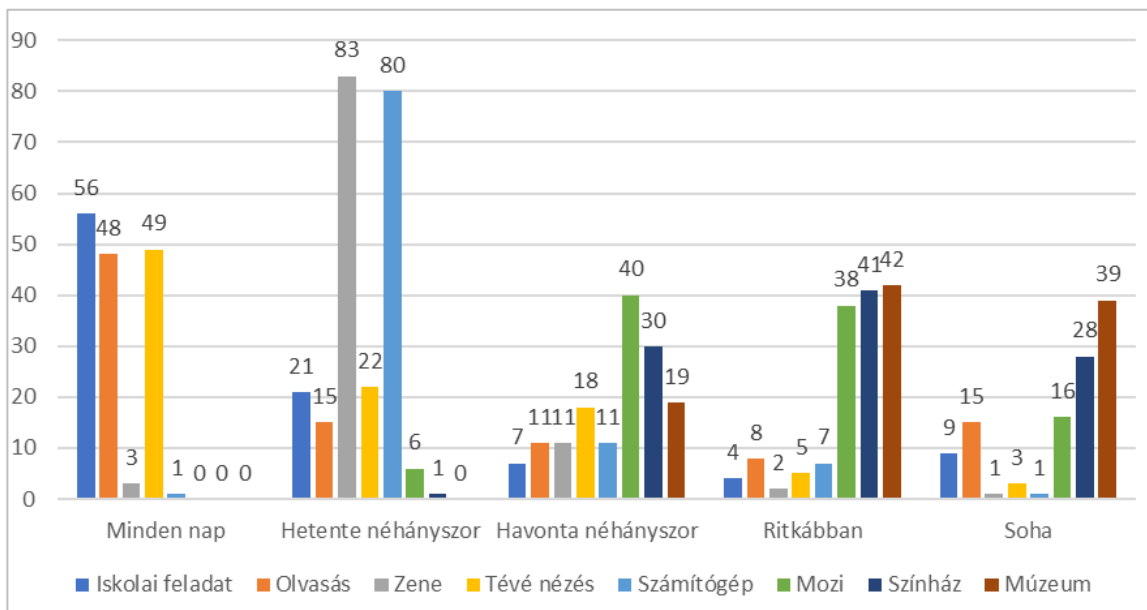
Vizsgálatok szerint az aszinkronitás mértéke nagyobb (meggondolt válaszok, reflektivitás növekedése), hozzásegíti a mentoráltat az önálló tanulás, az önreflektív gondolkodás magasabb szintjének elérésére, valamint nagyobb lehetőséget biztosít az egyén érdeklődésének és szükségleteinek individuális kielégítésére (Thomson, 2010). Az online mentorálás folyamatának kihívásait is érdemes megvizsgálnunk: a személytelenséggel jellemezhető a kapcsolatban az lassabban fejlődik, lassabb az információáramlás, illetve az írott kommunikációban való jártasságot feltételez, melyhez szükséges a megfelelő digitális műveltség. Ebben a tekintetben fontos az is, hogy nagyobb a félreértés esélye (hiányoznak a nonverbális jelek, elírás, félreolvasás stb.), illetve lényeges etikai kérdéseket vet fel a titoktartás, bizalom témaköre is (Redmond, 2015).

### **Az empirikus kutatás keretei, eredmények**

Jelen tanulmányban a társadalmi innováció megvalósítását célzó projektben elért eredményeket mutatjuk be, melyhez egy empirikus kutatás adatait használjuk fel, kiemelve a mentorálás, valamint a kiegészítő szolgáltatások szerepét. A 2021 első negyedében lezajló kérdőíves kutatásban 100 olyan tanuló vett részt, akik részesültek a projekt keretében a fent leírt szolgáltatásokban, valamint ezt egészítette ki a 100 fős kontroll csoport lekérdezése, akiket a humánszolgáltatásban nem részesülő tanulók közül válogattunk ki.

A 16 kérdést tartalmazó, saját szerkesztésű kérdőívben a projektben felsorakoztatott humánszolgáltatások (mentorálás, egyéni tanácsadás, pályaaorientációs csoportfoglalkozás, önismeret fejlesztő programok), valamint egyéb kiegészítő tevékenységek (kirándulás, kerekasztal beszélgetések) eredményességét kívántuk mérni a szolgáltatásban résztvevők, valamint a kontroll csoport tagjainak önbevallásán alapuló válaszainak összehasonlításával. A projekt célcsoportjának és kutatásba bevont kontrollcsoport tagjainak az iskolai, illetve a szabadidős tevékenységeinek vizsgálatával foglalkoztunk a kérdőív első részében. Az iskolai feladatok mellett a médiahasználat, valamint a kulturális programok gyakoriságát elemeztük, mert azt feltételeztük, hogy a mentorálásban részesülő tanulók az iskolai, kulturális tevékenységeikben aktívabban vesznek részt.

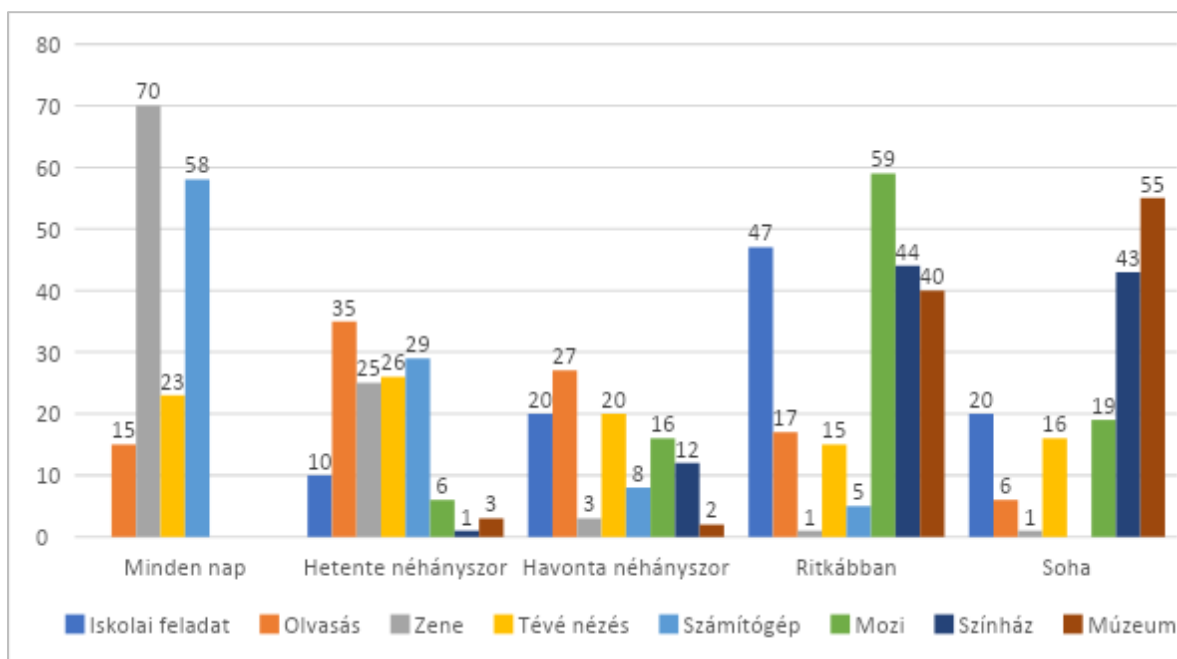
1. ÁBRA: TEVÉKENYSÉGEK GYAKORISÁGA, MENTORÁLT CSOPORT (N=100)



Forrás: saját szerkesztés

Az iskolai feladatokkal való foglalkozás a mentorált tanulók esetében 56 tanulónál jelent meg napi gyakorisággal, ami hasonló értékeket mutat, mint a kontroll csoportnál. Az olvasás és a tévénezés azonban igen eltérő adatokat mutat, mint a kontroll csoport esetében. A mentorált tanulókat vizsgálva kijelentjük, hogy 48%-uk olvas napi szinten, ami magasabb, mint a kontroll csoport esetében. A zenehallgatás és a számítógépes játékok, illetve az ehhez a kategóriához tartozó szociális média felületek használata a mentorált csoportban 83%-ban volt jelen a heti rendszerességű kategóriában, amely azonban a kontroll csoportnál magasabb szinten volt kimutatható a napi tevékenységek között.

2. ÁBRA: TEVÉKENYSÉGEK GYAKORISÁGA, KONTROLL CSOPORT (N=100)



Forrás: saját szerkesztés

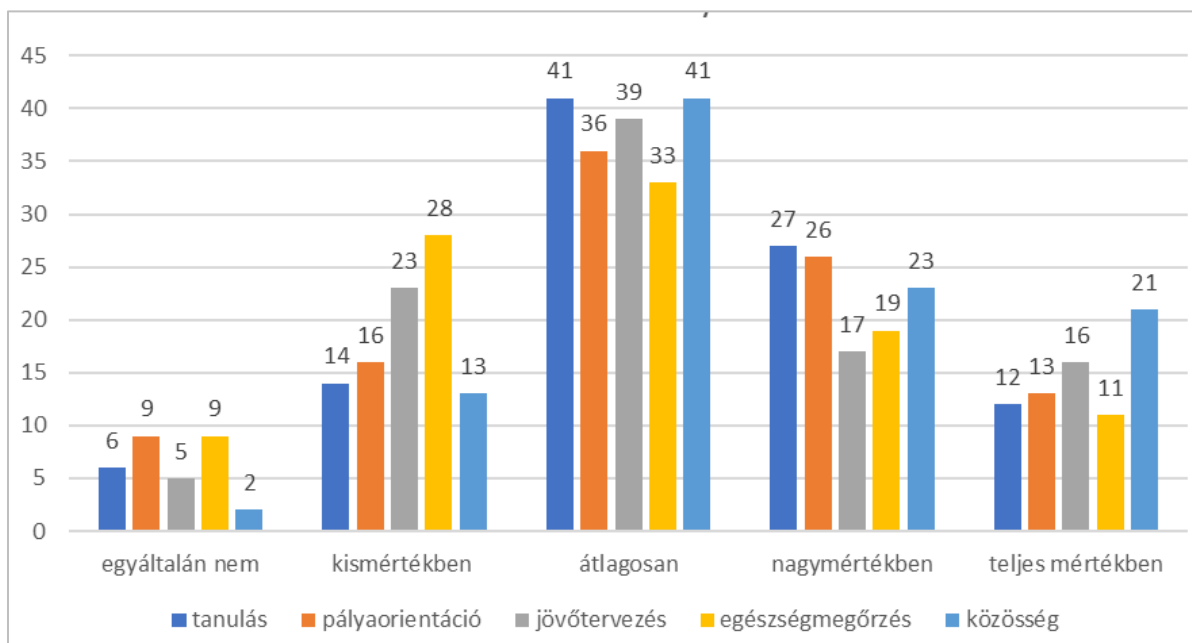


A mindennapos tevékenységek között magasan kiemelkedik 70%-kal a zenehallgatás, valamint a számítógépes játékok alkalmazása (valamint ide vettük a neten való szörfözést, szabadidős tevékenységgel összefüggő információ keresést is, mely történhet bármilyen okos eszközön is.) Olvasni a tanulók mindössze 15%-a szokott napi rendszerességgel. A kulturális tevékenységek kapcsán, tekintettel arra, hogy ezek a tevékenységek az informális tanulási színtereket is jelentik a szabadidő hasznos eltöltése mellett, meg kell említenünk, hogy a válaszadók legnagyobb arányban a ritkábban és a soha időhatározókat jelölték a mozi, a színház, valamint a múzeum, kiállítás látogatása kapcsán. Látható, hogy a tanulók 55 %-a soha nem jár múzeumba, kiállításra, annak ellenére sem, hogy sokan a megyeszékhelyen élnek, ahol számos lehetőség kínálkozik akár a diákigazolvánnyal rendelkező tanulók ingyenes múzeumlátogatására is. A megkérdezettek 43%-a jelölte, hogy színházi előadáson sem vesz részt és filmszínházba sem jár a tanulók 19%-a, ami véleményünk szerint akár a hátrányos helyzetükből is következhet, illetve feltételezzük, hogy a lakóhely által korlátozott lehetőségek következtében nem tudják ezeket a szolgáltatásokat igénybe venni.

A kérdőív 10-14. kérdése a tanulással összefüggő változásokat elemezte az önbevallás alapján.

A mentorált tanulók esetében azt találtuk, hogy a szinte minden mentorlát személy (98 fő) pozitív változásról számolt be a tanulással összefüggő folyamatokat tekintve, 91%-uk a pályaválasztás kapcsán előrelépést tudott definiálni. A jövőtervezéssel összefüggésben nagyon magas arányban adtak kedvező válaszokat a tanulók, hiszen 93 személy számolt be arról, hogy ezen a szinten is fejlődést tapasztalt. Az egészségmegőrzéshez kötődően, valamint a közösségi tevékenységekben való aktivitás tekintetében szintén kiemelkedően magas a fejlődést regisztráló tanulók aránya, 93% mindkét területen. Ugyanezeket az adatokat megfigyelve a kontrollcsoport tagjai minden területen legalább 20%-kal alacsonyabb értékeket jelöltek, a pályaeorientáció és tanulás területein még ennél is magasabb arányú lemaradást (28-30%) találtunk.

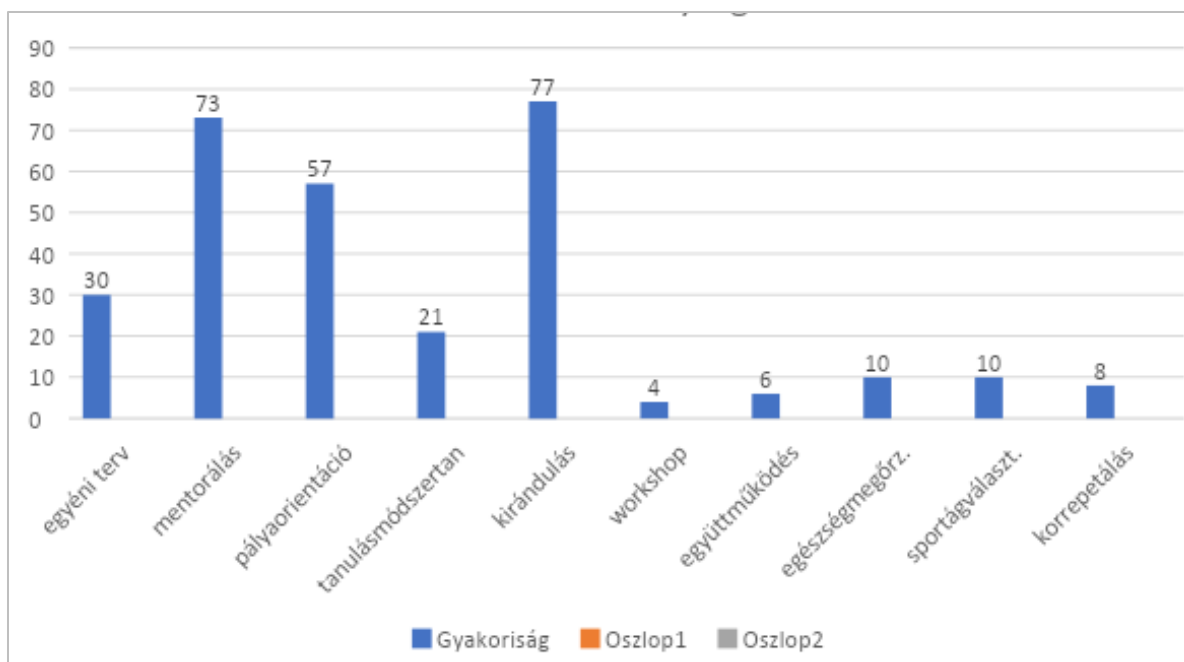
3. ÁBRA: TANULÁSHOZ VALÓ VISZONY VÁLTOZÁSA, KONTROLL CSOPORT (N=100)



Forrás: saját szerkesztés

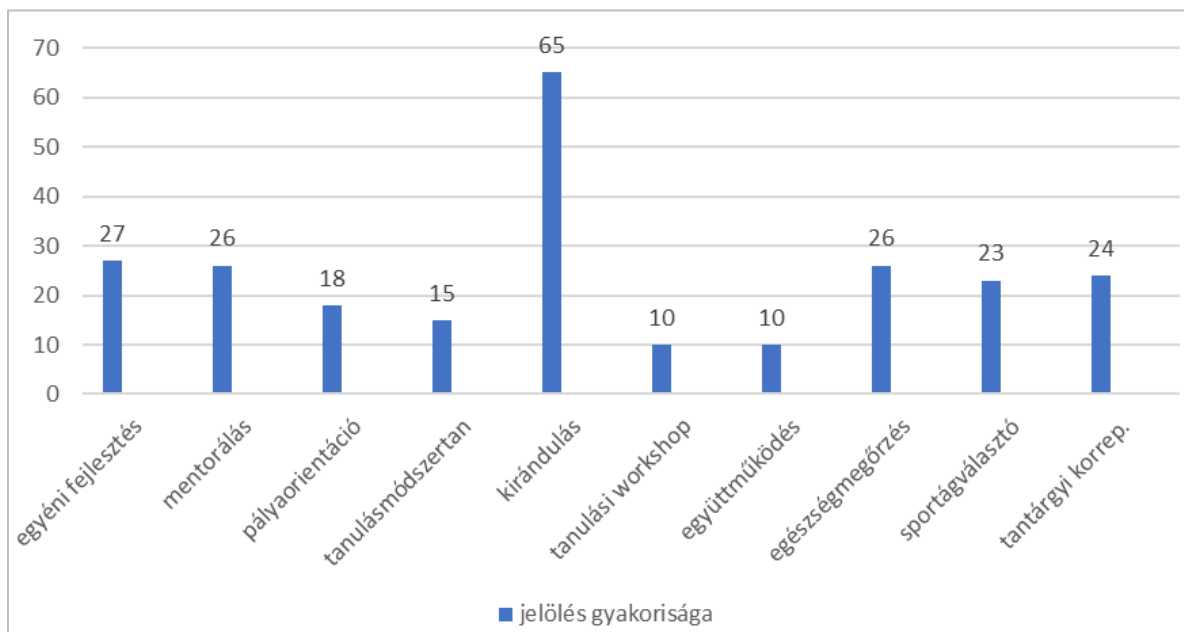
Véleményünk szerint fontos volt annak hangsúlyozása, hogy a projektben résztvevők mennyire kedvelték az egyes szolgáltatásokat, megvizsgáltuk tehát a különböző szolgáltatásokhoz kapcsolódó pozitív odafordulás gyakoriságát, illetve megkérdeztük a kontroll csoport tagjait, hogy ugyanezen szolgáltatásokat igénybe vennék-e.

4. ÁBRA: KEDVELT SZOLGÁLTATÁSOK, MENTORÁLT CSOPORT (N=296)



Forrás: saját szerkesztés

5. ÁBRA: IGÉNYELT SZOLGÁLTATÁSOK, KONTROLL CSOPORT (N=244)



Forrás: saját szerkesztés

A kedvelt és az igényelt szolgáltatások között is kiemelt helyen szerepelt a kirándulás, amely önmagában nem egyszerű szórakozást jelentett, hanem az informális tanulási lehetőségekre alapozva olyan területek megismerését, ismeretelsajátítást, képességfejlesztést, melyre az adott kirándulás témaköre fel lett fűzve (pl. bábszínház meglátogatása és az ott fellelhető szakmák megismerése). A mentorálás követte a kedvelt tevékenységeket 77 említéssel a programban résztvevők esetében, ami feltételezi, hogy kedvelték ezt a szolgáltatást. A kontroll csoport tagjai ugyanezt mindössze 26 alkalommal jelölték. A pályaorientáció 57 alkalommal jelent meg a válaszokban, ami

hasonló módon annak eredményességét feltételezi. A kontroll csoport esetében a szolgáltatással kapcsolatos igény mindössze 18 tanuló válaszaiban volt megfigyelhető. Az egyéni fejlesztési terv választásainak gyakoriságában találtuk a legkisebb eltéréseket. Az egyéni terv, mint a mentori munka eredménye, lehetővé teszi azt, hogy a tanuló világosan megfogalmazza a saját céljait, az erősségeiből kiindulva, a fejlesztendő területeket figyelembe véve ez a produktum teszi lehetővé, hogy a mentorált személyek számára követhető, megvalósítható legyen saját útjuk. A mentorált tanulók esetében az ezzel összefüggő választások száma 30 volt, a kontroll csoportban pedig 26 jelölést találtunk.

A kérdőívünk személyiségterületre vonatkozó kérdései alapján egy összehasonlító táblázattal mutatjuk be a két csoport közötti hangsúlyos különbségeket. Minden területhez 6 alkérdés tartozott, ezért ezeket összesítve adtuk meg az eredményeket.

**1. TÁBLÁZAT: SZEMÉLYISÉGTERÜLETEK FEJLŐDÉSE**

Kategória megnevezése	Mentorált tanulók		Kontroll csoport tanulói	
	Legkevésbé fejlődött-gyakoriság	Leginkább fejlődött-gyakoriság	Legkevésbé fejlődött-gyakoriság	Leginkább fejlődött-gyakoriság
Önismeret	0	380	32	79
Kommunikáció	2	420	36	110
Alkalmazkodás	2	325	31	80
Problémamegoldás	1	342	30	64
Együttműködés	0	402	25	61
Társadalmi aktivitás	1	326	35	94
Állampolgárság	0	450	15	108
Kezdeményezés és kreativitás	0	343	35	56
Munkavégzés	2	363	40	52
Megfigyelés	0	381	18	77

Forrás. saját szerkesztés

Eleve beszédes az az adat, hogy a mentorált tanulók esetében a legkevésbé fejlődött kategóriák gyakorisági mutatói is jóval alacsonyabbak, illetve a skála magasabb értékei gyakrabban jelennek meg, mint a kontrollcsoport esetében. Közel négyszeres a számok értéke a mentoráltak esetében. A leginkább fejlődött területként az állampolgárságot és a kommunikációt jelölték meg mindkét csoportban, amit az önismeret és az aktivitás követ, azonban jelentős különbségek vannak annak tekintetében, hogy a tanulók a leginkább választ jelölték.

## **Összefoglalás, szakmai javaslatok**

Összefoglalva a kutatásban vizsgált területeket, elmondható, hogy a 'Suliplussz' projektben megvalósított mentori munka, valamint az azt kiegészítő egyéb humánszolgáltatások eredményesek voltak a hátrányos helyzetű tanulók komplex fejlesztésében. A holisztikus, több tudományterület szakemberein keresztül realizálódott egyéni fejlesztés objektív adatokkal alátámasztva hívja fel a figyelmet arra, hogy az interdiszciplinaritás, a problémaközpontú esetkezelés kiemelt szereppel bír a humánszolgáltatások eredményességét tekintve. Véleményünk szerint a hátrányos helyzetű

tanulók esetében még fontosabb, hogy a lemorzsolódás elkerülése érdekében olyan, speciális szolgáltatásokban részesüljenek, amelyek a tanulással, tudásszerzéssel kapcsolatos motívumaikat is támogatják, illetve a tantárgyi teljesítmény javításán túl segítséget adnak a mindennapos életvezetésben, a mikrokörnyezet szintjén a beilleszkedésben is. Ennek eléréséhez azonban szükséges a különböző szakterületről érkező kollégák együttműködése, a közös nyelv kialakítása és alkalmazása a hatékony kommunikáció érdekében, valamint annak a holisztikus szemléletnek az elfogadása, mely a fent leírt eredmények tükrében a tanulók sikeres alkalmazkodásához, személyiségük fejlődéséhez vezet. További fontos szakmai javaslat a mentori munka eredményességének növelése érdekében a mentorok digitális kompetenciáinak fejlesztése, melynek révén alkalmasságuk az online mentori folyamatban nagymértékben javítható.

### Irodalomjegyzék:

- Dávid, M. (2014). *A mentor kommunikációs készségei*. In: Gefferth, É. (szerk.): *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Magyarország. [http://tehetseg.hu/sites/default/files/konyvek/geniusz\\_35\\_net.pdf](http://tehetseg.hu/sites/default/files/konyvek/geniusz_35_net.pdf)
- Halász, G. (2012). *Az oktatás Európai Unióban – tanulás és együttműködés*. Új Mandátum. Budapest.
- Mayer, J. (szerk.) (2010). *Mentorok könyve*, TÁMOP 2.2.3-07/1-2F-2008-0008 projekt, Raul Wallenberg Humán Szakközépiskola és Gimnázium, Budapest.
- Nagy, T. (2014). *A tehetségesek mentorálása, rövid történelmi áttekintés*. In: Gefferth, É. (szerk.): *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Budapest. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, 11–18.
- Anderson, E., & Shannon, A. (1988). Toward a conceptualization of mentoring. *Journal of Teacher Education*, 39(1), 38-42.
- Creighton, T., Parks, D., & Creighton, L. (2008). *Mentoring Doctoral Students: The Need for a Pedagogy*. In: Mullen, CA, Creighton, TB, Dembowski, FL, & Harris, SL, (editors). *The NCPEA Handbook of Doctoral Programs in Educational Leadership: Issues and Challenges*. [online module]. In. [Google Scholar]
- Johnson, WB. (2020). The Intentional Mentor: Strategies and Guidelines for the Practice of Mentoring. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(1) 88-96. [Google Scholar]
- Paglis, L., Green, S., & Bauer, T. (2006). Does adviser mentoring add value? A longitudinal study of mentoring and doctoral student outcomes. *Research in Higher Education*, 47(4), 451-476.
- Redmond P. (2015). Discipline Specific Online Mentoring for Secondary Pre-Service Teachers. *Computers and Education* 90. 95-104.
- Rhodes, J. E., Spencer, R., Keller, T. E., Liang, B., & Noam, G. (2006). A model for the influence of mentoring relationships on youth development. *Journal of Community Psychology*, 6. 691-707.
- Rose, G. (2005). Group differences in graduate students' concepts of the ideal mentor. *Research in Higher Education*, 46(1), 53-80.

NAGY KATALIN

## UNIÓS BÉREKRE VÁRVA

*„Az Európai Unióban alkalmazandó megfelelő minimálbérekéről szóló Európai Parlamenti és Tanácsi irányelv” tárgyalásának folyamata*

**Az EU szerződése kifejezetten tiltja, hogy a tagállami szintű bérezések, díjazások, szociális és hasonló kifizetések mértékébe az Unió beleszóljon. Ehhez képest komoly fejlemény a minimálbérekéről szóló kötelező hatályú jogszabálytervezetről folytatott vita, amely tagállami szintű előírásokat tartalmaz. Rövid áttekintésünkben a szűk másfél éve tartó tárgyalások főbb csomópontjait körvonalazzuk.**

Magyarország Európai Unió csatlakozására készülve, a lakossági felkészítés egyik kulcseleme a bérekkel, jövedelmekkel kapcsolatos várakozások lehűtése volt. Kormányzati kommunikációs brosrák, szóróanyagok, szóbeli tájékoztatókra készülő kommunikációs panelek szögezték le, hogy (sajnos) nem fogunk máról holnapra - például - a szomszédos Ausztriával összevethető fizetéseket kapni. Mi több, csupán a csatlakozás tényéből adódóan ez azért is esélytelen, mert az EU szerződése kifejezetten tiltja, hogy a tagállami szintű bérezések, díjazások, szociális és hasonló kifizetések mértékébe az Unió beleszóljon.

Nos, szabad szemmel is látható, hogy az Unió bérekkel kapcsolatos várakozásokat azóta sem sikerült igazán lehűteni. Politikai kampányok idején pedig különösen nagy keletje a különböző irányokból származó bérfelzárkóztatási ötleteknek. 2020 vége óta azonban ezek az elképzelések az Unió történetében először nem csupán intézményes felkarolásra kerültek, de komoly belső miniciót is kaptak az alcímben szereplő, tárgyalás alatt álló kötelező hatályú jogszabálytervezettel, amely egy konkrét bérkategória, a minimálbérek terén irányoz elő tagállami szintű változásokat.

### Bérek az Unió tárgyalóasztalon?

Hogy „hogyan került a csizma az asztalra”, az lényegében az Unió elmúlt harminc évének az eredménye, melynek taglalása messze túlmutat jelen írásunk keretein. Politikai szinten a tagállami bérrendszerekre történő utalás a 90-es évektől alkalmazott puha koordinációs módszerekkel (OMC, open method of coordination) vette kezdetét. Különösen a monetáris unió részeként érvényesített pénzügyi korrekciós folyamatok, illetőleg a makrogazdaság-politikai kormányzás keretei, majd az európai szemeszter eljárási rendszerének hatásai<sup>7</sup> kövezték ki az utat a legutolsó világválság idején előtérbe került, s számos államcsődbe, vagy ahhoz közel jutott tagállam esetében kifejezetten drámai módon érvényesített bérpolitikai közbelépések, mint pl. bérek befagyasztása, csökkentése és hasonló lépések felé. A beavatkozási kezdeményezések más, új formái a lefelé irányuló bérverseny korlátozására a dömpingbérek, illetőleg a versenytorzítás visszaszorítása<sup>8</sup>

---

Nagy Katalin ügyvezető, a Socfactor Consulting Tanácsadó Bt., Magyarország EU melletti Állandó Képvisletének volt tanácsosa

<sup>7</sup> Ld. pl.: Schulten, T. & Müller, T (2015). *European economic governance and its intervention in national wage development and collective bargaining* (in) *Divisive integration. The triumph of failed ideas in Europe* – revisited, pp 331-364 ETUI, Brussels

<sup>8</sup> <https://g7.hu/vallalat/20200116/europai-minimalbert-akar-az-eu-de-eszak-es-kelet-maris-osszevitakozott-rajta/>

avagy más szóhasználatban egyfajta bér-konvergencia indukálására, fellendítésére irányuló, a szociális(abb) Európa céljaihoz illeszkedő törekvések voltak. Meghatározó tagállamok, mint Franciaország és Németország támogatása mellett az Európai Parlament is már jó ideje a zászlajára tűzte a számos szociális cél elérését segítő méltányos európai minimálbér gondolatát.

A 2020 októberének végén az Uniós kodifikáló partnerek, a Tanács és az Európai Parlament számára előterjesztett, nem annyira minimálberről, mint inkább Uniós minimálbér-szabályozásról szóló Bizottsági javaslat időzítésében, a soroltakon túlmenően, a Bizottság új elnökének tagországi háttere, néppártiként a szocdemeknek tett választási ígérete, s eszerint meghirdetett száz napos programja, továbbá vélhetőleg a koronavírus okozta válság baljós légkörének ellensúlyozása is közrejátszhatott.

## A Bizottság javaslata

A Bizottság szabályozási szándéka, hogy az irányelvnek köszönhetően, a munka- és életkörülmények javítása részeként, méltányos minimálbért és tisztességes megélhetést biztosítson az uniós munkavállalóknak, bárhol is dolgozzanak.<sup>9</sup>

Ezért „az irányelv keretet hoz létre a következők tekintetében:

- a) a minimálbérek megfelelő szintjének megállapítása;
- b) a munkavállalók minimálbérek általi védelemhez való hozzáférése kollektív szerződésekben meghatározott bérek vagy – amennyiben létezik ilyen – jogszabályban meghatározott minimálbér formájában.”<sup>10</sup>

A javaslat indoklása szerint a méltányos minimálbérektől széles skálájú kedvező hatások várhatók: a jövedelmi egyenlőtlenségek, valamint a dolgozói szegénység csökkentése, a belső kereslet és a munkavállalás ösztönzése, a nemek közötti bérszakadék szűkítése, hogy csak a legrelevánsabbakat említsük. Ezekon túlmenően a tervezet a koronavírus járvány okozta válságra is reflektált, hiszen az erősebben sújtotta azokat az ágazatokat, ahol nagyobb arányban dolgoznak alacsony keresetű munkavállalók – ilyen például a takarítás, a kiskereskedelem, az egészségügy, a tartós ápolás és a bentlakásos gondozás. Gazdasági visszaesés idején a minimálbérek még nagyobb szerepet játszanak a kiskeresetű munkavállalók védelmében, s a gazdasági fellendülés előmozdításához is szükségesek.

Az irányelv jogalapja az Európai Unió működéséről szóló szerződés (EUMSZ) 153. cikke (1) bekezdésének b) pontja, amely alapján lehetséges uniós szintű minimum-követelményeket meghatározni a – bérezést is magában foglaló - munkafeltételek területén. A megfelelő minimálbérhez fűződő jog a szociális jogok európai pillérének<sup>11</sup> 6. alapelvében szerepel, amelyet az Európai Parlament, a tagállamok nevében a Tanács, valamint az Európai Bizottság 2017 novemberében Göteborgban együttesen hirdetett ki.

Mivel az EUMSZ kizárja az EU jogalkotási kompetenciáját a bérezés terén, ezért a tervezet a minimálbér lehetséges mértéke helyett a „megfelelő” minimálbér meghatározásához kíván egységes keretet biztosítani, a tagállamok nemzeti rendszereinek respektálása mellett: azaz 21 tagállamban a nemzeti jogszabályok, 6 országban pedig kollektív szerződések alkalmazásával. A javaslat ugyanakkor orvosolni kívánja azt, hogy bár minden tagállamban van valamiféle minimális

<sup>9</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP\\_20\\_1968](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_20_1968)

<sup>10</sup> Javaslata: Az Európai Parlament és a Tanács irányelve az EU-ban biztosítandó megfelelő minimálbérekről COM/2020/682. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52020C0682>

<sup>11</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights\\_hu](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights_hu)



juttatás, a többségükben ez nem éri el a megfelelő szintet és/vagy hiányosságok tapasztalhatók a garantált bérminimum lefedettsége, hozzáférhetősége terén.

- A megfelelő és elérhető bérminimumok biztosításának egyik útja a kollektív tárgyalások elősegítése lehet, mivel azok esetében bizonyíthatóan kevesebb az alacsony bérű munkavállalók aránya, kisebbek a bérkülönbségek és magasabbak a minimálbérek. A javaslat ezért valamennyi tagállamban elő kívánja mozdítani a kollektív bértárgyalások rendszerét. Az irányelv előírja, hogy a tagállamok egyrészt szorgalmazzák „a szociális partnerek azon képességének kiépítését és megerősítését, hogy ágazati vagy ágazatközi szinten bérmegállapításra irányuló kollektív tárgyalásokat folytassanak”, másrészt pedig ösztönözzék „a szociális partnerek között a bérekről folytatott konstruktív, érdemi és megfelelő információkon alapuló tárgyalásokat”<sup>12</sup>. Azon tagállamok pedig, ahol a kollektív tárgyalások általi lefedettség nem éri el a munkavállalók 70%-át, cselekvési tervet dolgoznak ki a kollektív tárgyalások előmozdítására.

- A minimálbért jogszabályban meghatározó országoknak ezen felül meg kell teremteniük azokat a feltételeket, amelyek lehetővé teszik, hogy a megállapított minimálbérek szintje megfelelő és méltányos legyen. Ide tartoznak például a minimálbér meghatározására szolgáló egyértelmű és stabil kritériumok, referenciaértékek, valamint a minimálbérek rendszeres és időben történő aktualizálása is. Az érintett tagállamok feladata továbbá biztosítani, hogy csak arányos módon és indokolt esetben lehessen eltérés a minimálbérek között és kerülhessen sor levonásokra, valamint, hogy a szociális partnerek ténylegesen be legyenek vonva a jogszabályban rögzített bérminimum megállapításának és aktualizálásának folyamatába.

- A javaslat horizontális rendelkezései között, a szakszervezetek lobbijának eredményeként külön cikk kötelezi a gazdasági szereplőket arra, hogy a közbeszerzési, illetve koncessziós szerződések teljesítése során tartsák tiszteletben az alkalmazandó minimálbéreket. A kapcsolódó szankciókra vonatkozó cikk szabad kezet ad a tagállamoknak, hogy hatékony, arányos és visszatartó erejű szankciókról gondoskodjanak. A garantált bérminimum rendszerének teljesítményéről a tagállamok évente készítenek jelentést a Bizottságnak.

A minimálbér megfelelő mértéke tekintetében a Bizottság nagyrészt az ún. Kaitz-indexre összpontosít, amely a minimálbér és a medián vagy átlagbér közötti kapcsolatot írja le. Eszerint a megfelelő minimálbér „tisztességes” minimális küszöbe, amely alá nem lehet menni, a teljes munkaidőben foglalkoztatottak esetében a bruttó mediánbér 60 %-a és a bruttó átlagbér 50 %-a. Az irányelv preambulumban hivatkozik erre az arányszámra, azonban kötelező kritériumként nem írja elő. Ehelyett azt javasolja, hogy minden tagállam találja meg a megfelelőség saját definícióját, a Kaitz-index mellett más kritériumokat is felhasználva, mint például a vásárlóerő, a bruttó bérnövekedés és a munka-termelékenység trendjei.

A javaslat hatásvizsgálata úgy számolt, hogy a nemzeti minimálbérek kettős „tisztességi küszöb” szerinti emelése – a medián 60 százaléka és az átlagbér 50 százaléka – körülbelül a tagállamok több mint felében, összesen mintegy 25 millió munkavállaló bérét javítaná Európában. A tervezet szakértői fogadtatása szerint ez a becslés kell, hogy döntő mércéje legyen az irányelv sikerességének: vagy valóban hozzájárul a bérek javulásához, vagy üres politikai szimbólum marad, aminek nincs észrevehető gyakorlati hatása.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> u.a.

<sup>13</sup> <https://socialeurope.eu/minimum-wage-directive-yes-but>

## A Tanács, azaz tagállamok közös tárgyalási pozíciója

Minden EU-tagállamban létezik valamifajta minimálbér. Luxemburgban 2202 €/hó/fő Bulgáriában 332 €/hó/fő volt a minimális bér összege 2021-ben, azaz több mint hétszeres a különbség. Jelenleg 21 országban van kötelező minimálbér, 6 tagállamban (Dánia, Olaszország, Ciprus, Ausztria, Finnország és Svédország) pedig kizárólag kollektív szerződések biztosítják a minimálbér védelmét.

Nem véletlenül az északi országok, Dánia és Svédország vezetésével fogalmazták meg a leghatározottabban ellenvetéseiket az új elképzelésről, mivel veszélyben érezték a hagyományosan jól működő és kifinomult ágazati tárgyalásos rendszerüket. Ezekben az országokban a szakszervezetek és munkaadók autonóm módon, kormányzati beavatkozás nélkül egyeznek meg ágazati bérekről, minimálbérekről. Más tagországok, élükön Hollandiával és Ausztriával a szabadpiacok hatékony működésének gátjaként fogadták a megfelelő minimálbér és kollektív tárgyalások erősítésének gondolatát. További tagállamok, mint Magyarország és Lengyelország pedig az Uniós jog őreként léptek fel a „lopakodó” hatáskörszerzést célzó, szociális témájú közösségi kezdeményezés ellen; szerintük az túllép a hatályos EU Szerződés keretein, s a minimálbér kizárólag tagállami hatáskörbe tartozik.

A tárgyalásoknak ugyan közvetlenül nem részesei, de lobbierük megmutatkozhat a végeredményben, ezért röviden utalunk a szociális partnerek pozíciójára is. A munkáltatói szervezetek ugyan általában támogatták az uniós kezdeményezést, de néhányan megkérdőjelezték a tervezett szabályozás hozzáadott értékét, tekintettel a nemzeti keretrendszerek sokféleségére. A szakszervezetek ezzel szemben kötelező minimum-követelményeket tartalmazó irányelvjavaslatot szerettek volna látni.

Az előzőekben felvillantott szélsőértékek valamelyest érzékeltethetik a tárgyalások hangulatát, melyben a tagállamoknak közös álláspontra kell jutniuk a Bizottság javaslatáról, hogy majd annak birtokában egyezsége jussanak a hasonlóképpen szociálisan érzékeny, ám jogalkotó munkáját egészen más szempontok mentén végző Európai Parlamenttel.

A tagállamok közös álláspontja érdekében a Tanács három rotáló elnöksége (a német, a portugál és a szlovén) 14 hónap alatt 16 munkacsoportülést tartott és számos más összetételű konzultációt szervezett. A 2021. decemberi Foglalkoztatási és Szociális Tanács (EPSCO) ülésén minősített többséggel – magyar és dán ellenszavazattal, továbbá kormányváltás miatt német és osztrák tartózkodással - elfogadott közös álláspont<sup>14</sup> erősen magán viseli a nem feltétlenül divergáló tagállami álláspontok kompromisszumának jeleit. Az eredeti bizottsági javaslat összes lényeges eleme benne maradt ugyan, de többnyire egyszerűsített, vagy homályos, avagy éppen erősen specifikált, olykor zavarba ejtő módon. A minimálbér meghatározásának két lehetséges módja határozott szétválasztásra került, s új cikk tisztázza azt, hogy sem az egyik, sem a másik megoldást nem lehet a tagállamokra erőltetni. Sajátságosan gyakori új szövegezésű szófordulat az „amennyiben létezik”, ami azt jelzi, hogy a delegációk erősen védték a meglévő eljárásaikat és nem igazán voltak fogékonyak új megoldások felkarolására.

A fontosabb változások közül az alábbiakat emeljük ki:

- A minimálbérek megfelelő szintjének előmozdítása immár csak a jogszabályban meghatározott minimálbérekre vonatkozik, s ebben is tagállamok szabadabb kezét kaptak,

<sup>14</sup> [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST\\_14366\\_2021\\_INIT&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST_14366_2021_INIT&from=EN)

Javaslat: Az Európai Parlament és a Tanács irányelve az EU-ban biztosítandó megfelelő minimálbérekről – Általános megközelítés COM(2020) 682

és saját hatáskörben dönthetik el, mely indikatív referenciaértékeket használják a megfelelőség értékelésére.

- Az irányelv másik fő célja, a minimálbérek általi védelemhez való hozzáférés javítása is korlátozottabbá vált, csak arra az esetre vonatkozik, ha a védelem már biztosított.
- Az adatszolgáltatási, jelentéstételi kötelezettségek jelentősen redukálódtak. A felhasználható információk, adatok tekintetében nagyobb a választási szabadság, továbbá nem évente, hanem két évente kell csupán a Bizottság számára előrehaladási jelentést készíteni.

## Az Európai Parlament álláspontja

2022. november 25-én az Európai Parlament plenáris ülése felhatalmazást adott a „háromoldalú” tárgyalások megkezdésére a Bizottsággal és a Tanáccsal az EP álláspontja szerint módosított, nagy többséggel - 443 szavazattal 192 ellenében, 58 tartózkodással – elfogadott tervezet alapján.<sup>15</sup>

A későbbi jogalkalmazás következményivel nem terhelt EP-nek a pozíciója, mint mindig, így ez esetben is a kodifikáló felek közül a legambíciózusabb. A százat is jóval meghaladó módosítási javaslat következtében az EP tervezet sokkal terjedelmesebb is, amely teljesen új témaköröket, fejezeteket is tartalmaz.

A javaslat fő elemei a következők:

- kollektív megállapodások magasabb, 80 százalékos szintje, (a bizottsági javaslatban szereplő 70 százalékhöz képest);
- a tagállamok határozottabb kötelezettsége, hogy nemzeti cselekvési tervet dolgozzanak ki konkrét intézkedésekkel és világos ütemezéssel e cél eléréséhez;
- a kollektív tárgyalásokért egyértelműen a szakszervezetek a felelősek; és
- egy teljesen új szakasz, amelynek célja a szakszervezetek tárgyalási biztonságának szavatolása, a szakszervezethez való csatlakozás és a kollektív tárgyalások alapvető jogának maximális tiszteletben tartása.

A minimálbérek megfelelő mértéke és az elérni kívánt tágabb gazdasági, társadalmi célok összefüggését erősítendő az EP rögzítené azokat a kritériumokat, amelyeket a tagállamoknak figyelembe kell venniük a kötelező minimálbér meghatározásakor.

- Először is, áthelyezné a „tisztetség küszöbét” – a bruttó mediánbér 60 százalékának és a bruttó átlagbér 50 százalékának megfelelő referenciaértékeket – a preambulumból a jogszabály rendelkező szövegébe. Bár a küszöb továbbra sem lenne jogilag kötelező erejű, a tervezet javasolja, hogy a tagállamok használják ezeket a nemzetközileg elismert mutatókat.

- Ezek a mutatók azonban önmagukban nem biztos, hogy szavatolják azt, hogy a minimálbérek megfelelő életszínvonalat tegyenek lehetővé, mivel ezek az országos béreloszlástól függenek. Az EP pozíció ezért további követelményként előírja, hogy a tagállamoknak figyelembe kell venniük a megélhetési költségeket egy áru- és szolgáltatáskosár alapján.

<sup>15</sup> <https://socialeurope.eu/more-ambitious-european-minimum-wages-directive-demanded>

[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0325\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0325_EN.html)

<sup>15</sup> Denmark and Hungary oppose EU rules on minimum wages, <https://euobserver.com/democracy/153735>

- Az EP szerint kivétel nélkül, minden dolgozónak joga kell, hogy legyen a méltányos és megfelelő minimálbérhez. Ezért megköveteli, hogy az irányelvben tiltsanak minden eltérést és levonást a munkavállalók bizonyos csoportjaira vonatkozóan – amelyeket jelenleg számos nemzeti minimálbér-szabályozás alkalmaz.

A kollektív tárgyalások előmozdításának egyik szakpolitikai területe a Bizottsági javaslatban horizontális módon szereplő közbeszerzés. Az EP pozíciója itt egyértelmű szabályokat javasol annak biztosítására, hogy közpénzt csak azok a gazdasági szereplők kapjanak, akik megfelelő minimálbért fizetnek, kollektív szerződés hatálya alá tartoznak, és elismerik a munkavállalók szervezkedési jogát. Ezeket a szabályokat továbbá az alvállalkozókra is alkalmazni kell.

**Össességében**, az új irányelvvel a múltat végképp eltörölni készülő, radikális EP álláspont és a minimálbérrel kapcsolatos tagállami status quo-kat erőteljesen védő Tanácsi pozíció alapján várhatóan nem lesz könnyű egyezsége jutni a tripartit tárgyalásokon. Az irányelv tárgyalását különféle politikai és jogi törésvonalak alakítják, így annak elfogadása 2022 első felében, a Tanács elnökségét betöltő francia kormány eltökéltsége ellenére sem tekinthető garantáltnak. Lehetséges, hogy a következő, a cseh elnökség nevéhez fog fűződni egy olyan Uniós vívmány nyélbe ütése, amely az EU történetében először, több millió európai munkavállaló bérét és kollektív jogait emeli magasabb szintre.

## KÉZIKÖNYV A KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSAIRA ADOTT HR-VÁLASZOKRÓL

### Recenzió

**„Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok – hazai és nemzetközi tapasztalatok 2020” címmel Kőműves Zsolt Sándor, Szabó Katalin, Szabó-Szentgróti Gábor és Poór József szerkesztésében a Wolters Kluwer Kiadó az Akadémiai Kiadó segítségével egy széleskörű együttműködéssel készült kézikönyvet jelentett meg.**

Ez aztán csapatmunka volt! 4 szerkesztő és összesen 46 szerző dolgozott rajta, hogy KoronaHR kutatás legújabb kötete megszülethessen. Ráadásul a kooperáció nem pusztán országos volt, de határokon, sőt kontinenseken átnyúló. Márpedig az ilyen kutatási összefogás a világon is nagyon ritka!

Persze az összefogás most különösen fontos, hiszen a koronavírus-válság által támasztott kihívásokra mihamarabb meg kell találni a minél szélesebb körben alkalmazható válaszokat. Mégis, szinte példa nélküli és más menedzsment diszciplínáknak is mintaértékű, ahogy az emberi erőforrás terület szakértői a pandémia kezdete óta közösen vizsgálódnak, megoldásokat keresnek. A kutatócsoport jelentőségét és aktivitását mutatja, hogy az irodalomjegyzékben már több olyan mű szerepel, amit ők alkottak meg a KoronaHR kutatás korábbi fázisai során.

A KoronaHR kutatócsoportban összesen 14 magyarországi és egy határon túli egyetem vesz részt, az összes, HR-t oktató intézmény és annak tanárai, kutatói. Ezen kívül a kutatáshoz nagy támogatást adtak a különböző kereskedelmi és iparkamarák, szerte az országból, valamint a bekapcsolódó gyakorlati szakemberek, akik többek közt izgalmas esettanulmányokkal szolgálnak. A nemzetköziséget pedig biztosítja, hogy külön rész foglalkozik különböző országok gyakorlatával, melyek részben nemzetközi szerzők tollából, avagy billentyűzetéből születtek.

Egy ilyen, sokszerzős kötet esetében persze kihívás, hogy az írásnak meglegyen a „flow”-ja, de a feladatot jól abszolválják a szerkesztők, Dr. Szabó Katalin, Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, Dr. Kőműves Zsolt Sándor és Dr. Poór József. A könyv logikusan épül fel, mind maga a mű, mind az egyes fejezetek az általánostól a konkrét, a problémafelvetéstől a megoldás felé haladnak, egyszerre megalapozottak elméletileg és használhatók a gyakorlat számára.

Hogy összességében mivel is szolgál a kötet, azt kiválóan vezeti fel Szigeti Szilvia az előszó első bekezdésében: *„A Magyarországot 2020-ban elérő koronavírus-járvány nehéz helyzet elé állította a társadalmat és a gazdaságot egyaránt. A veszélyhelyzetet mind a vállalkozások, mind az emberek, a munkavállalók komolyan megérezték, hiszen a válság kivétel nélkül mindent és mindenkit érintett. A távmunka bevezetése, vagy a megváltozott körülmények ellenére elvárt személyes munkahelyi megjelenés, és a gyermekek otthoni felügyelete együttes problémaként jelentkeztek a családok többségénél csakúgy, mint a munkáltatóknál megoldásra váró kihívások között. Emellett számos helyen az üzletek bezárása munkaerő-elbocsájtásokat eredményezett. Ilyen helyzetben a HR-feladatok is megváltoztak, amely az elkészült könyv különböző fejezeteiben eltérő megközelítmódban tárgyalja a kialakult helyzetre való reagálás lehetőségeit, megoldási alternatíváit.”*

Ahogy pedig a szerkesztők által írt bevezetés rámutat, a helyzet nagyon gyorsan alakult át: *„A pandémiás világválság előtt alig pár hónappal a közép-európai régió országaiban ‘állt a bál’ a munkaerőpiacokon, dübörögtek a munkaerőhiányról szóló hírek. Ebbe a helyzetbe robbant be az egész világon és hazánkban 2020 márciusának elején a SARS-CoV-2 koronavírus okozta válság, amely*

*nyomán újra megjelent a munkanélküliség és a munkahelyhiány réme*”. Tegyük hozzá, nemcsak itthon, hanem a világ minden részén, amit azóta szerencsére a legtöbb helyen sikerült kezelni.

Épp ezért a kötet egyszerre vizsgálódik hazai, regionális és globális szinten is. Mindezt három részben, ha úgy tetszik felvonásban teszi: 1) A KoronaHR-kutatás általános jellemzői, 2) Vállalati esettanulmányok, 3) Ország esettanulmányok.

A három fő részből álló könyv első része tehát a megalapozás. Itt mindenekelőtt a 2020 tavaszán, a járvány kitörése után szinte azonnal elindított COVID19-HR-kutatás fázisainak legfontosabb empirikus eredményei olvashatók. Egyben ez az a fejezet, melyen a legtöbben dolgoztak: Szabó Katalin, Szabó-Szentgróti Gábor, Kőműves Zsolt Sándor, Dajnoki Krisztina, Szabó Szilvia és Poór József. A 2. fejezet bemutatja a COVID-19 járvány elleni intézkedéseket Magyarországon, hogy mikor, milyen lépés történt. A 3. fejezet a COVID-19 munkajogi hatásait, a fontosabb jogi szabályozásokat járja körül. Végül az első rész utolsó, 4. fejezetében szövegelemző módszerrel lettek interjúk és esetleírások elemezve, ami módszertanilag is nagyon aktuális.

A kötet második részében (5-17. fejezetek) összesen tizenkét magyarországi és egy szlovák esettanulmány olvasható. Ezeket az esettanulmányokat az empirikus kutatásuk első és második fázisa során összegyűjtött tapasztalatok alapján készítették a szerzők. A case study-k megalkotásában egyetemi oktatók és vállalati szakemberek egyaránt részt vettek, így első kézből olvashatunk valódi tapasztalatokról, rendszerezett formában. Az esetek kisebb hazai vállalatok, valamint nagyobb, nemzetközi cégek alkalmazott gyakorlatát egyaránt bemutatják. A koronavírus-válság által teremtett kihívásokra adott válaszok eszközei ugyan elérők, ám a lényeg azonos. Ahogy azt az előszóban Szigeti Orsolya összefoglalja: *„minél kisebb veszteséggel átvészelni a kialakult helyzetet, a hátrányokból előnyt kovácsolni, amely a későbbiekben szilárd alapokat nyújthat a jövő építéséhez”*.

Olyan fontos témákról olvashatunk az esettanulmányokban, mint a digitalizáció és proaktivitás, a járványhelyzet alatti otthoni munkavégzés, a szervezeti és emberi erőforrás gazdálkodási változások, az agilis vezetés és megtartás-menedzsment, vagy éppen a több lábón állás, mint a túlélés záloga. Az esetek közt vannak cégek a termelés, gyártás területéről, úgy is mint az Opel Szentgottárd Kft., a Plasticor Kft., a Rosenberger Magyarország Kft., a Schaeffler Debrecen, illetve a HAJDU cégcsoport. A szolgáltató szervezeteket tekintve olyanokról olvashatunk, mint az EDC Debrecen Nonprofit Kft., a HSA Group vagy az Észak-alföldi Regionális Mentőszervezet. A koronavírus-válság által talán legjobban sújtott terület, a turizmus és vendéglátás sem maradt ki a kötetből, itt olvashatunk a Balaton-parti cégcsoportról vagy épp a Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft.-ről és az általuk adott válaszokról. A közösségi közlekedést tekintve kimagaslóan fontos az utazók védelme, ennek kapcsán mutat példát a DKV Debreceni Közlekedési Zrt., illetve a Szegedi Közlekedési Társaság esete. Végül, de nem utolsósorban a nemzetközi kitekintést az a fejezet biztosítja, mely a szlovákiai vállalatok HR-kihívásait vizsgálja.

Ez utóbbi akár már a következő, 3. nagy részbe (18-25. fejezet) is kerülhetett volna, amiben nyolc ország-esettanulmány található. Ezek közt találhatóak európai országok (Norvégia, Szlovákia, Oroszország, Törökország – bár utóbbi kettő egyben ázsiai is), afrikai országok (Ghána, Etiópia) és ázsiai országok (Jordánia, Libanon) is. Ezeket az eseteket Magyarországon tanuló külföldi és hazai PhD-hallgatók, valamint a szlovákiai Selye János Egyetemen doktori tanulmányokat folytató hallgatók közösen írták, témavezetőik mentorálásával. Csakúgy, mint a vállalati példákat ismerető résznél, itt is jól látható, hogy az egyes országok eltérő gazdasági és társadalmi hátterük miatt másként reagáltak a kialakult helyzetre. Ami viszont közös vonás, hogy minden esetben egyrészt az emberek, másrészt a gazdaság védelme érdekében a leginkább megfelelő megoldást nyújtó eszközökkel próbálták a kialakult járványhelyzetet enyhíteni.



A kötet egységességét segíti, hogy mindegyik fő rész egy szellemes, fontos gondolattal, idézettel kezdődik, amely mintegy felvezeti a témát. Az egyes fejezetek pedig kérdésekkel zárulnak, melyek az egyetemi hallgatók számára egyfajta házi feladatot jelenthetnek, így a kötet tankönyvként, oktatási segédanyagként is remekül használható. De ha az olvasó gyakorló szakember, akkor is el tud gondolkodni a fejezetek végén feltett kérdéseken és a kötetben írtak segítségével megfogalmazhatja saját válaszait. Ha pedig kifejezetten egy-egy témára kíváncsi, akkor munkáját segíti a Tárgyszójegyzék, ami az online környezetben kiválóan működik, mivel a kötet az Akadémiai Kiadó mersz.hu rendszerén keresztül érhető el.

Összeségében még egyszer le a kalappal a szerkesztők, a szerzők és a teljes kutatócsoport előtt. Nemcsak gyorsan léptek, amikor a koronavírus első hullámának megjelenésekor szinte azonnal elindították felmérésüket, hanem azóta is kitartóan foglalkoznak a témával. Bár az egyes egyetemek HR-képzései voltaképp versenytársak, a szerzők önzetlenül segítettek egymásnak, mindenki fontosnak tartotta, hogy minél gyorsabban közös megoldásokkal álljanak elő. Ez egy kiváló kézikönyvet eredményezett arról, hogy milyen válaszok adhatók a koronavírus-válság által hozott kihívásokra.

Nagy munkát vittek végbe tehát a szerzők és a szerkesztők. A kötet hasznos mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek számára, és egyben inspiráció lehet, hogy a HR mellett más menedzsment területeken is hasonló kooperációk szülessenek, kutatócsoportok jöjjenek létre a jövőben.

Mindenképp megérdemlik a szerzők, hogy név szerint is felsoroljuk őket, így a 46 alkotó névsorrendben: Gemechu Abdissa, Reham Al-Hanakta, dr. Bábosik Mária, Baša Patrik, Bencsik Andrea, Biró Mariann, Bódy Kornél, Bognár Tibor, Boros József, Dajnoki Krisztina, Cynthia Daoud, Ertugrul Can, Filep Roland, dr. Gyenge Balázs, Hámori Tamás Tibor, Dolores Mensah Hervie, Ilyés György, Jenei Szonja, dr. Karácsony Péter, Kovács Klaudia, dr. Kőműves Zsolt Sándor, Kun András István, Kürtösi Zsófia, Lukács Katalin, Majó-Petri Zoltán, Makra Norbert, Mándy Zsuzsanna, Márta Erik, Michalec Gabriella, Módosné Szalai Szilvia, Otti Csaba, Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta, dr. Poór József, Potháczky Rácza Irma, Sánta Kamilla, dr. Szabó Katalin, Szabó-Szentgróti Gábor, Szigeti Szilárd, dr. Szira Zoltán, Szondi Réka, Sztányi Róbert, Serzhena Tcyrempilov, N. Gokce Uygur, dr. Varga Erika, Zsigmond Annamária, Zsigmond Tibor.

Gratulációk mindnyájuknak és csak így tovább, várjuk a következő köteteket!

PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC

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 publikációk 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

*Tanulmányaimat 2018-ban kezdtem a Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrások alapszakon. Érdeklődésemet már az elején felkeltette a tudásmenedzsment terület, majd egyre elmélyülve a témában megismertem egy újabb tudományterületet, amely a mesterséges intelligenciával kapcsolatos új technológiákkal foglalkozik. Így nem is volt kérdés, hogy az első TDK dolgozatomat, 2020-ban, majd a másodikat is, rá egy évre ezekből a témákból írom. A 2021-es Tudományos Diákköri Konferenciára készülő dolgozatom célja, a mesterséges intelligenciára épülő új technológiák és a szervezeti tudástranszfer viszonyának megfigyelése és elemzése volt. Kutatásom eredményes elkészüléséhez, köszönettel tartozom a Dr. Kiss Ferenc Innovációs Rektorhelyettes Úrnak a támogatásért, aki szakmai tapasztalatával segítette munkámat. Ugyancsak köszönettel tartozom Marczellné Szilágyi Eszternek, Dr. Szabó Szilviának és Szilágyi Zsoltnak, akik tudásukkal és támogatásukkal hozzájárultak szakmai fejlődésemhez. Jelen tanulmányomban a kutatásom eredményeit kívánom bemutatni.*

*Korodi Norbert Ákos*

KORODI NORBERT ÁKOS

## MESTERSÉGES INTELLIGENCIÁVAL FELRUHÁZOTT TUDÁSMENEDZSMENT RENDSZEREK HATÁSA A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSÉRE

Publikációm célja a mesterséges intelligenciára épülő új technológiák és a szervezeti tudástranszfer viszonyának megfigyelése és elemzése. Kutatásomban először arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen mértékben valósul meg a hatékony tudástranszfer az interjúalanyok vállalatainál, hiszen a hatékony tudásmenedzsment jelentősen képes növelni a vállalatok versenyképességét és profitját, valamint optimalizálni a költségeket. Továbbá arról is szerettem volna képet kapni, hogy a mesterséges intelligenciára épülő technológia jelenléte milyen mértékben befolyásolja a szervezeten belüli tudásáramlást, és milyen mértékben növelni a vállalatok versenyképességét. A mesterséges intelligencia nemcsak a vállalatokat, szervezeteket fogja megváltoztatni, hanem nagymértékben átalakítja a társadalmunkat is.

### Bevezetés

Témám kiválasztásakor, abból a feltevésből indultam ki, hogy a piaci sikerhez a szervezeteknek állandó alkalmazkodásra, nyitottságra, előrelátó vezetésre és együttműködő munkatársi közösgégre van szükség. A tanulási folyamatokon és adaptációkon keresztül a szervezet olyan helyzetek folyamatos megteremtését teheti lehetővé, amellyel versenyelőnyt lehet megteremteni. Ugyanakkor a dinamikusan fejlődő vállalatoknál a technológiaváltás is elengedhetetlen. A mesterséges intelligencia jelenléte egy vállalaton belül, arra ösztönözheti a munkavállalóit, hogy tehetségüket felszínre hozzák, és így olyan vállalati kultúrát teremthet, amely az innovációra és a folyamatos tanulásra épül. Nagy kihívás a magyar vállalkozásoknak, hogy alkalmazkodni tudjanak a járvány okozta gazdasági helyzethez és egyre több cég tudatában van a mesterséges intelligencia fontosságának. Lassan ma már elképzelhetetlen mindennapi életünk az MI-re épülő technológiák nélkül, gondolhatunk itt a fogyasztói igények elemzésére, online ügyfélszolgálatra, vagy akár az okos televíziók jelenlétére. A technológia üzemeltetéséhez viszont nemcsak a szükséges eszközökkel kell rendelkezni, hanem azok működési módját is kell tudni; elengedhetetlen a szakértelem, a szaktudás. Kutatásomban alapvető szempont volt az interjúalanyok kiválasztásakor, hogy cégük használjon mesterséges intelligenciára épülő technológiát, ezt ők maguk is alkalmazzák munkájuk során.

### Mesterséges intelligencia

A szakirodalomban többféle definícióval is találkozunk, hiszen a technológiai fejlődéssel a tudományterület határai is változtak. A szakemberek többnyire a szakterületük szempontjából releváns körre szűkítik a jelentés meghatározását; több esetben, a tudás, az értelem szinonimájaként használják, míg mások a lehető legtágabb értelemben utalnak rá, sőt előfordul, hogy a kifejezés szinonimájaként használják az intelligens gépek és a szuperintelligencia kifejezéseket is. (Susskind, R. & Susskind, D, 2018, pp. 222-223) Tegmark Max például az intelligenciát az „összetett célok elérésének képességeként” (Tegmark, 2018, p.60) definiálja, kísérletet téve arra, hogy a már meglévő meghatározásokat összesítse, amelybe így a logika, a megértés, a tervezés, az érzelmi tudás, az öntudat, a kreativitás, a probléma-megoldás és a tanulás képességét is belesorolja.

A mesterséges intelligencia az artificial intelligence angol kifejezés fordítása: a tudományág a minta-felismeréssel, a szakértői rendszerek előállításával foglalkozik. *„Ezek olyan számítógépes programok, amelyek nagy kapacitású információs adattárból problémáspecifikus adatokat keresnek ki, és logikai összekötéseket teremtenek közöttük, adott körülmények között pedig új adatokat és összefüggéseket is felvesznek az információs tárban.”* (Balázs, (szerk.), 2002, p. 272) Ray Kurzweil megközelítésében az intelligens viselkedés az érzékeléssel kezdődik, majd az információ-feldolgozással folytatódik, végül az elvárt célszerű cselekvéssel fejeződik be. Meghatározása szerint: *„a mesterséges intelligencia az érzékelést a célszerű cselekvéssel összekötő információfeldolgozással foglalkozó tudomány”* (Kutor, 2007, pp. 121-128). Gregorics Tibor a programozás-módszertan irányából nézve a mesterséges intelligenciához tartoznak a tanuló algoritmusok, amikor egy program tanul és az idő múlásával egyre okosabban „viselkedik”. (Gregorics, 2007, pp.82-88). Stuart Russel és Peter Norvig egyrészt a gondolati folyamatok, következtetések, másrészt a viselkedés alapján határozzák meg a mesterséges intelligencia fogalmát. Ugyanakkor az emberi teljesítmény és a racionalitás mentén is történtek meghatározások, ahol a rendszer racionális, ha tudásához viszonyítva helyesen cselekszik. (Russell & Norvig, 2005, pp.1-2) Kiemelik, hogy az ember-centrikus és racionál-centrikus irányzatok között feszültség uralkodik.

A MI alighanem nagy lehetőségeket és kemény kihívásokat is tartogat számunkra. Érdemes lenne biztonságtechnikai kutatásokat is végezni, megújítani az erre vonatkozó törvényeket és ezeket implementálni az EU-s tagállamokban és nemzetközi szinten is, mielőtt azok az új technológiák miatt elavulttá válnak. A mesterséges intelligenciára vonatkozó szabályokon már most dolgozik az EU. Axel Ross, német néppárti képviselő, aki a mesterséges intelligencia polgári jogi felelősségi rendszeréről szóló jelentés felelőse így nyilatkozott: *„Szilárd meggyőződésem, hogy kizárólag az Európai Uniónak kellene szabályoznia a digitális technológiákat, mivel az adatok nem állnak meg a nemzeti határokon. Ha az EU 5 továbbra is befolyással szeretne lenni a digitalizációra, akkor össze kell fognunk és határozottan kell fellépniünk. Nem irányelveket kellene elfogadnunk, hanem rendeleteket (amelyek közvetlenül alkalmazandók a tagállamokban), mert csak így tudjuk harmonizálni a digitális egységes piacra vonatkozó szabályokat.”* (Európai Parlament Hírek, 2020)

## **A tudás, tudásmenedzsment**

A tudás komplex, összetett dolog, amit igen nehéz definiálni: a szakirodalom nem ismer egyetlen – valamennyi szakterület számára elfogadott – terminológiát. A leggyakrabban használt megközelítés a tudás két nagy részét különíti el: az explicit és az implicit tudást. *„Az explicit tudás rendszerezhető, rögzíthető, formalizálható, mások számára könnyen megfogalmazható, átadható például: jelentések, könyvek által. Az explicit tudás a tények ismeretét foglalja magában, amelyeket első sorban információkon keresztül sajátíthatunk el. Az implicit (tacit) tudás az egyén tapasztalataira, cselekedni tudására (Know How) épülő tudás. Leginkább az egyén személyes kapcsolatain keresztül hosszú évek alatt megszerzett szaktudást takarja.”* (Bencsik, 2015, pp.15-16)

A vállalat működésének hajtóereje, meghatározó tényezője a munkavállalók egyéni tudása és a szervezeti tudás. A tudásmenedzsment a tudással történő eredményes és hatékony gazdálkodást jelenti. Kiss Ferenc meghatározásában a tudásmenedzsment a szervezetek számára elsősorban üzletfejlesztés, *„az az új megközelítés, amely lehetővé teszi egyének, csoportok és egész szervezetek számára, hogy tudást kollektíven és rendszerezetten létrehozzanak, megosszanak és alkalmazzák üzleti céljaik lehető legteljesebb elérése érdekében.”* (Kiss, 2006, p.1)

A technicista megközelítés képviselői számára a tudás az egyén számára átadható objektum, képviselői ezért gyakran a mesterséges intelligencia kutatói közül kerülnek ki. Értelmezésükben a

tudásmenedzsment feladata az, hogy „*alkalmas információtechnológiai eszközökkel a tudás elérhetőségét és/vagy átadhatóságát biztosítsa.*” (Klimkó Gábor, é. n., p. 18)

A tudásmenedzsment akkor lehet sikeres, ha a tudásmenedzsment négy alappillért szem előtt tartjuk, és azokra építkezünk a szervezet. Ez a négy alappillér: stratégia, folyamatok, technológia, kultúra. (Kiss, 2006, p. 3)

## **A technológia és az IT szerepe a szervezetek életében**

A szervezetek életében ugyancsak fontos szerepet kap a technológia és az IT. Az elmúlt évtizedekben a világ egyre jobban digitalizálódik, a különféle üzleti, technológiai, társadalmi kihívások változásokat kényszerítenek ki a szervezetekből. Nemcsak vállalkozás nem képzelhető el technológia nélkül, mindenütt szükség van rá, hiszen emberi szükségleteket kell kielégíteni, aminek ismerni kell a módját (szaktudás), és amihez rendelkezni kell szükséges eszközökkel. Magánéletünkben is lépten nyomon technológiákat alkalmazunk: szerszámokat, háztartási gépeket, szórakoztató elektronikát, informatikai és telekommunikációs eszközöket, járműveket stb. használunk, amelyeknek elsajátítottuk a kezelését, esetleg kisebb-nagyobb javítását, sőt fejlesztését is. A technológia kifejezés, nem csupán gyártási eljárást jelent, a fogalom tág értelemben használatos, arra vonatkozó tudásra és eszközrendszerre utal, hogy mit hogyan kell megvalósítani. (Búzás et. al. (szerk.), 2007, p. 102)

A vállalatok az újabb hatásokhoz való alkalmazkodásban, egyre inkább az IT nyújtotta megoldásokat alkalmazzák. A hagyományos szemlélet szerint az IT támogató szerepet játszik, szükséges információs támogatást nyújt a szervezeteknek. Azt is érdemes figyelembe venni azonban, hogy a támogató rendszerek kiépítése nem elegendő hatékonyság növeléséhez, hiszen nagy mennyiségű adatokból ki kell szűrni azokat az információkat, amelyek számukra tudás értékű, erre pedig emberi gondolkodás és logika képes. (Bencsik, 2015, p.46) Az üzleti környezet rendkívüli éles versennyel jellemezhető a piaci, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezők összhatása miatt. Ebben a dinamikus környezetben jelentős változások szükségesek a szervezetek működésében. Az alkalmazkodásban egyre inkább az IT nyújtotta megoldásokat használják. Ma már léteznek tudásmenedzsment rendszerek is, (Knowledge Management Systems), olyan rendszerek, amelyek elősegítik, megkönnyítik a tudásmenedzsment tevékenységeket azáltal, hogy támogatják a személyek és a szervezet közötti tudásáramlást.

Egy vállalat eszközei, forrásai korlátozott értékűek mindaddig, amíg az vállalat dolgozói nem tudják jó hatásokkal alkalmazni, felhasználni azokat. „*A sikeresen működő szervezetek felismerték azt a tudásgyarapító képességet, amely a technológiában és az informatikában rejlik, másrészt azt a tényt, hogy az ezekben rejlő lehetőség csak akkor ér valamit, ha pontosan tudják, miből áll össze és hogyan osztható szét a tudás. A tudás vállalati működésben betöltött szerepének megértése, a szervezet intellektuális tőkéjének hatékony felhasználása és fejlesztése a szervezet a szervezet tartósan sikeres működésének kulcsa.*” (Szeghegyi, é. n., p. 54)

## **Kutatás módszertana**

Kutatásom során vállalati mélyinterjúk útján próbáltam választ kapni azokra a kérdésekre, hogy milyen mértékben valósul meg hatékony tudástranszfer az interjúalanyok vállalatánál, és amennyiben alkalmaznak mesterséges intelligenciára épülő technológiát, milyen mértékben befolyásolja ez a szervezeten belüli tudásáramlást. A kutatás metodikája nem tette lehetővé, hogy általános következtetéseket levonjunk a tudástranszfer hatékonyságáról a magyarországi vállalatoknál, azonban a vizsgált vállalatok körében képet kaphatunk a tudásáramlás helyzetéről. Mint már említettem, a kiválasztáskor legfontosabb szempontnak tartottam a cég, ahol dolgoznak, alkalmazzon

mesterséges intelligenciára épülő technológiát, valamint az alanyok ők maguk is alkalmazzák munkájuk során. Nehéz volt megtalálni a kívánt paramétereknek megfelelő szakértőket, különösen, hogy nem állt semmilyen statisztikai adatom, a létszámukkal kapcsolatosan. Összesen tizenkét fővel vettem fel a kapcsolatot, közülük öten egyeztek bele az interjúkérdések megválaszolásába. A kis létszám miatt kutatásom célja, elsősorban a megfigyelés, feltárás volt, nem a magyar helyzet teljes körű megismerése és dokumentálása. A 60-90 perces interjúk online formában történtek, a válaszokat rögzítettem és róluk szó szerint átirat készült.

## **Eredmények**

A kutatásom interjúalanyai saját szakterületük kiváló szakértői, hárman Senior menedzserek, egyikük képzési osztályvezető, míg az ötödik alany mesterséges intelligencia tanácsadó és fejlesztő. Munkakörük lehetővé tette, hogy rálátással bírjanak saját cégük szerkezetére, munkafolyamataira, sőt mentori feladatokat is ellátnak vállalatuknál. Mivel mindenik vállalat esetében alapvető erőforrásuk a tudás, a tudásmenedzsment jelenléte, fejlesztése elengedhetetlen volt szervezetüknél.

## **Megfigyelések értékelése**

Az interjú első nagy kérdésköre a hatékony tudástranszfer vizsgálta az interjúalanyok vállalatainál. A válaszokból kiderült, hogy minden cég esetében nagyon jól működik a tudásmegosztás, a képzések, megbeszélések, mentorálás mellett támogató eszközei lehetnek a tudástranszfernek az adatbázisok, különösen, ha „intelligensek”, MI technológiával felruházottak. Két senior manager beosztásából kifolyólag a tudásáramlás kérdéskörét két szempontból is megközelítették. Egyrészt lefele hogyan valósul meg, hiszen ők maguk tanácsadók, vagyis speciális tudással rendelkeznek, ugyanakkor ők is szakértőként folyamatosan új ismereteket kell szerezniük a feladataik ellátásához. Többnyire leghatékonyabb módnak a mentorálást találták, de a válaszokból kiderült, hogy a tudásáramlást nagymértékben befolyásolhatja a szervezet mérete és kultúrája.

A tudás elosztására és képzésére vonatkozó kérdésekre érkező válaszok mutatják, hogy mindenhol figyelembe veszik az alkalmazottak képességeit és tudását a feladatok elosztásában, ugyanakkor segítik a kollégákat a fejlesztendő kompetenciák területeken. Érdekességképpen kiemelném, hogy két interjúalany ennél a kérdéskörnél, kiemelelte, hogy nagyon jó, ahogyan a cégük reagált a járványhelyzetre, hiszen továbbképzésen nem a szakmai dolgok kerültek előtérbe, megjelentek az érzelmi intelligencia, mentálhigiéniai képzések, hogy mindenkit kisegítsenek és támogassanak.

A tudás elosztása elsősorban a menedzserek hatásköre. A kreativitás tekintetében a válaszokból kiderül, hogy a támogatják az alkalmazottak kreativitását is, amennyiben az a hatékonyságot, eredményességet szolgálja, és a munkafolyamatok lehetővé teszik. Minden cég esetében nagyon jól működik a mentorálás és kifejezetten elvárás, hogy mindenki vegyen részt a tudás átadásban mindenféle motivációs eszköz nélkül. Azt is láthattuk, hogy négy cég rendelkezik tudásmenedzsment rendszerrel, míg egy vállalatánál épp a kialakítása folyamatban van, jelenleg a tesztelése történik. Két interjúalany tudásmenedzsment rendszere MI technológiával is fel van ruházva.

Az interjú második nagy kérdésköre a mesterséges intelligenciára épülő új technológiák és a szervezeti tudástranszfer viszonyára vonatkoztak. A válaszokból kiderültek a felmerülő akadályok és eredmények a gépi tanulás jelenlétének kapcsán. A fejlesztőként, tanácsadóként is dolgozó interjúalany nagyon sok vállalat tudásmenedzsment rendszerére rálátással bír, a leghatékonyabbnak, az olyan rendszereket tartja, amelyet valamilyen gépi módszerrel az ember kereshetővé tett.

A két interjúalany, amelyek vállalatánál működik a MI technológiával felruházott adatbázis részletesen ki is fejtették ennek korlátait és előnyeit. Korlátok közé sorolták, hogy az adatbázis eredeti



célját csak részben érte el, hiszen a tudásmegosztás része nem valósult meg, mivel a kollégák nem használják, vagy nem tudják jól használni. Láthatjuk, hogy az emberi hozzáálláson nagyon sok múlik, egyrészt, ha valakinek nincs meg hozzá a kellő határozottsága és tapasztalata vagy gyakorlata az adott szakterületen, az nem biztos, hogy bízni fog a gép válaszában. Elengedhetetlen, hogy az emberek nyitottak legyen az új technológia használatára, ha nincsenek kellőképpen motiválva, ösztönözve akkor lehet bármilyen intelligens a rendszer, az emberek nem fogják használni. A hatékony tudásátadást a fejlesztéssel foglalkozó interjúalany három elemhez kötötte: „*kell valaki, aki belelát mélyen az új technológiákba, valaki, aki üzletileg látja a profitot benne, és valaki, aki a szervezet teljes körét tudja mozgatni, hogy azonosulni tudjanak ezzel az új technológiával*”. A fenti esetben az első két feltétel teljesült, hiszen volt szakértő, aki az új technológiát kifejlesztette, voltak szakemberek, akik az üzleti hatékonyságát látták, de nem tudták a szervezet teljes körét arra mozdtítani, hogy általános lelkesedéssel fogadják az új technológia bevezetését.

A mesterséges intelligenciára épülő adatbázis előnyei közé sorolható, hogy mint tudásbázis nagyon jól működik, hatékonyan lehet benne keresni, a megfelelő technológiával el lehet érni, egyfajta hatékonysági és minőségi növekedést, viszont a jelenléte önmagában nem tudja megoldani a hatékony tudásáramlást. Mindenképp kiemelendő, hogy egy nagyon jó támogató eszköz, ha jól használják. Különösen azon cégek életében, amelyek a tudás az erőforrásuk, mindenképp szükséges az informatikára építeni, vagy a különböző technológiákat bevonni az adatok tárolására, viszont tudatában kell legyünk annak, hogy jelenlétük megfelelő használók nélkül nem hatékony a szervezetek életében.

## **Összegzés**

Célkitűzésem a mesterséges intelligenciára épülő új technológiák és a szervezeti tudástranszfer viszonyának megfigyelése és elemzése volt. Kutatásom eredményeiből nem lehet általános következtetéseket levonni a tudástranszfer hatékonyságáról a hazai vállalatok esetében, de a vizsgált cégek körében képet kaphattunk a tudásáramlás helyzetéről.

Feltevéssem, hogy a mesterséges intelligencia jelenléte egy vállalatban belül növeli a hatékonyságot és arra ösztönözheti a munkavállalóit, hogy tehetségüket felszínre hozzák, és így olyan vállalati kultúrát teremthet, amely az innovációra és a folyamatos tanulásra épül, csak részben igazolódott be. Az MI jelenléte önmagában nem tudja megoldani a hatékony tudásáramlást, de nagyon jó támogató eszköz, ha jól használják. Az jó használathoz azonban elengedhetetlen egy nyitott, együttműködő munkatársi közösségre, egy olyan szervezeti kultúra, amely általános lelkesedéssel fogadja az új technológiák bevezetését.

A tudásmenedzsment jelen kell legyen minden sikerre vágyó szervezet életében, és be kell épülnie a szervezeti kultúrában.

## **Irodalomjegyzék:**

- Balázs I. (szerk.) (2002).: *Pszichológiai lexikon*, Magyar Könyvklub, Budapest.
- Bencsik A. (2015). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
- Búzás N. et. al. (szerk.) (2007). *Innovációmenedzsment a gyakorlatban*, Akadémia Kiadó, Budapest.
- Európai Parlament Hírek (2020). *Miért fontos a mesterséges intelligencia megfelelő szabályozás Európában*. <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20200213sto72575/miert-fontos-a-mesterseges-intelligencia-megfelelo-szabalyozas-europaban> (utolsó letöltés: 2021.11.03.)
- Gregorics T. (2007). *Keresési algoritmusok, programozási módszertan*, In: Kömlődi F. (szerk.): *Mesterséges intelligencia és határterületei*, Akadémiai Kiadó.

Kiss F. (2006). *Mozaikok a tudásmenedzsment jelenéből és jövőjéből a BME GTK Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék kutatásai tükrében 90-97*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4004.0720> (Utolsó letöltés: 2021.11.03.)

Klimkó G. (2001). A tudásmenedzsment megközelítési módjai *Vezetéstudomány* 32(4) [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4895/1/VT\\_2001n4p14.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4895/1/VT_2001n4p14.pdf) (Utolsó letöltés: 2021.11.03.)

Kutor L. (2007). *Mesterségesintelligencia-oktatás* In: Kömlődi F. (szerk.): *Mesterséges intelligencia és határterületei*, Akadémiai Kiadó.

Russel, S. & Norvig, P. (2005). *Mesterséges intelligencia*, Panem Kft. [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0026\\_mi\\_4\\_4/ch01.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0026_mi_4_4/ch01.html) (Utolsó letöltés: 2021.11.03)

Susskind, R. & Susskind, D. (2018). *A szakmák jövője*, Antal József Tudásközpont, Budapest.

Szeghegyi Á. (é. n.). *A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál*, [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04\\_Szeghegyi%20Agnes.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Szeghegyi%20Agnes.pdf) (Utolsó letöltés: 2021.11.03.)

Tegmark, M. (2018). *Élet 3.0. Embernek lenni a mesterséges intelligencia korában*, HVG Kiadó, Budapest.