



Co-funded by
the European Union

A munka jövőjét alakító trendek

Közép- és Kelet-Európában

A FutureStation.ro
előrejelzési jelentése



Előszó

Mennyire fogja megváltoztatni a következő években a munkánkat az automatizáció és a digitalizáció, milyen készségekre kell szert tennünk ahhoz, hogy lépést tartsunk a munka folyamatosan változó világával, és mennyire legyen rugalmas és zöld a munkáltató ahhoz, hogy magukhoz csábítsák a munkavállalókat? „**A munka jövőjét alakító trendek**” című kiadványban ezekkel a kérdésekkel foglalkozunk.

A történelemből jól tudjuk: A versenyből azok kerülnek ki győztesen, akik figyelembe veszik a változás jeleit. A WorkTransitionCEE projekt célja annak hangsúlyozása, hogy a munkahelyi átmenet szempontjából a következő évek kritikusak lesznek a munka új világában, és hogy milyen fontos a folyamatos európai szociális párbeszéd a digitalizáció kihívásainak jobb kezelése és előnyeinek optimalizálása érdekében. A megfelelő stratégiák alkalmazásával a digitalizáció és az automatizáció a munkáltatók és a munkavállalók helyzetének jelentős javulását eredményezheti.

Ez a jelentés a párbeszéd és az ötletelés ösztönzésével azt a célt kívánja elérni, hogy a közép- és kelet-európai régió az alkalmazkodás és kísérletezés révén a változás győztese legyen, és megőrizze a versenyképességét. Nem állítjuk, hogy ez a cél könnyen megvalósítható: sok munkavállaló még mindig inkább Nyugat-Európába vándorol, miközben az anyaország lakossága egyre csak öregszik. Lehet-e robotokkal pótolni a hiányt, vagy Keleten kell keresnünk új munkaerőt? Hogyan lehet mérsékelni a jelentős társadalmi és gazdasági következményekkel járó polarizáció veszélyét a globális technológiai elit és az elavult készségekkel rendelkező munkavállalók között? A világválság megváltoztatta a vállalatok és munkavállalók felfogását a munkavégzés módjáról és helyéről. Mi a munka és a munkahely jelentősége, különösen azok számára, akik bárhol és bárkinek dolgozhatnak? Érdemes végiggondolni ezeket a kérdéseket, de a jelentés elolvasása után újabb kérdések fognak felmerülni.

Van okunk optimistán tekinteni a jövőre, amelyben elmosódnak a határok munka és élet, technológia és emberi interakció, gazdaság és társadalom között, de azok a pozitív forgatókönyvek, amelyekben ezek az elemek egyensúlyba kerülnek, csak együttműködéssel valósulhatnak meg. Szociális partnerként számunkra az együttműködés elhivatottságot jelent, de nem mi alakítjuk a munka jövőjét Közép-Kelet-Európában.

Ez a jelentés, amely a WorkTransitionCEE, az Európai Unió által társfinanszírozott projekt égisze alatt készült, reprezentatív jelleggel hat romániai, magyarországi és szlovákiai szociális partner (beleértve a munkáltatói és munkavállalói képviselőket) együttműködésén alapul, akiknek célja, hogy jobban megértsék az Ipar 4.0 Közép- és Kelet-Európát érintő kockázatait, kihívásait és lehetőségeit a munkahelyi átmenettel kapcsolatban.

WorkTransitionCEE konzorcium

- [Concordia Munkáltatói Szövetség](#) (Románia) – projektkoordinátor
- [Nemzeti Szakszervezeti Blokk](#) (Románia)
- [Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége](#) (Magyarország)
- [Vasas Szakszervezeti Szövetség](#) (Magyarország)
- [Munkáltatók Országos Szövetsége](#) (Szlovákia)
- [Szlovákiai Független Keresztény Egyesületek](#) (Szlovákia)

A WorkTransitionCEE projektről a www.worktransition.eu oldalon talál bővebb információt.

Miről olvashat a jelentésben?



A munka már soha nem lesz ugyanolyan	04
Előrejelzés és jövőbe tekintés	05
A munka jövőjét alakító trendek	06
Lehetséges jövőbeli forgatókönyvek	34
Köszönetnyilvánítás	36

A munka már soha nem lesz ugyanolyan

A világ folyamatosan fejlődik, ami alól a munka világa sem kivétel.

Amit ma tudunk, és ahogyan elképzeljük a „munkát”, az eltérhet attól, ahogyan az a jövőben ténylegesen megvalósul. A gazdasági, jogalkotási és politikai tényezők, a társadalmi és kulturális változások, a technológia és a digitalizáció fejlődése vagy az éghajlati válság hatására a munka egyre összetettebbé válik – a munkaterülettől a munkaerőig minden téren.

Ez a növekvő komplexitás új kihívásokat teremt a munkavállalók és a munkáltatók számára. A munkavállalóknak még inkább részt kell venniük az élethosszig tartó tanulásban, lépést kell tartaniuk a munkaerőpiaci változásokkal, valamint folyamatosan frissíteniük kell készségeiket, hogy érvényesülni tudjanak a munkaerőpiacon.

Ugyanakkor a munkáltatóknak nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a vállalatoknál dolgozó emberek igényeire – a feladatok sikeres teljesítésére irányuló igényeikre és a személyes igényeikre egyaránt –, hogy megtartsák őket, és növeljék a vállalat vonzerejét az új munkavállalók számára.

Ezen változások tükrében nehéz kijelölni az egyetlen helyes irányt. Számos kérdés merülhet fel ezzel kapcsolatban. Még nagyobb szerepe lesz a mesterséges intelligenciának és az automatizációnak? Ez a változás új munkahelyeket vagy új foglalkoztatási követelményeket fog eredményezni? Hogyan néz majd ki a négygenerációs munkakörnyezet? Ezeket a kérdéseket még nem tudjuk megválaszolni, de ez a jelentés segíthet az útkeresésben.



A jövőre való felkészülést és az előre gondolkodást mindenkinek el kell kezdenie!

A modern idegtudomány eredményei alátámasztják, hogy az ember jövőről való gondolkodásának képessége az evolúció eredménye. Az agy az előrejelző képességének köszönhetően tudja eldönteni, hogy mikor és mennyit gondolkodjon a jövőbeli eseményeken, és milyen messzire tekintsen előre. Akár akarjuk, akár nem, mi emberek természetünkönél fogva „futuristák” vagyunk.

Az előrejelzés (foresight) egy olyan részvételi folyamat, amely magában foglalja a perspektívák / trendek vizsgálatát és a stratégiai tervezést. Az előrejelzés tudománya hasznos lehet a körülöttünk lévő világ változásainak megértésében, a bizonytalanságok kezelésében és a releváns lehetőségek felismerésében. Az előrejelzés segítségével a vállalatok jobban megbirkózhatnak az ismeretlennel, előre láthatják a változásokat, és felkészülhetnek a jövőre.

A jelentés elkészítéséhez az előrejelzés módszertanát és eszközeit alkalmazzuk a munka jövője szempontjából releváns trendek és a változásra utaló jelek azonosítása és vizsgálata érdekében.



„Az emberi faj latin elnevezése hibás. Bár a homo sapiens az ember bölcsességére utal, az emberre sokkal jellemzőbb a jövőbe látás képessége. Ezért a homo prospectus találóbb név lenne.”

M. E. P. SELIGMAN
„Homo Prospectus”

Az előrejelzés művészete avagy hogyan lássunk a jövőbe



A munka jövőjét alakító trendek

A trendeket a fejlődés útjának tekintjük. Segítenek értelmezni a környező világ összetettségét, és platformot biztosítanak a cselekvéshez, valamint a stratégiai válaszok kidolgozásához.

A trendelemzés rendkívül hasznos a jövőorientált folyamatok elején, mert olyan keretet biztosít, amelyet a szervezeteknek figyelembe kell venniük folyamataikban.

A továbbiakban 5 olyan kulcsfontosságú trendre összpontosítunk, amelyek Közép- és Kelet-Európában felgyorsíthatják a jövő munkáját érintő változásokat.

Amikor ezekről a kialakulóban lévő trendekről **olvasunk, tegyük fel magunkban a következő kérdéseket:**

01. Hogyan befolyásolják ezek a trendek az emberek gondolkodását a status quóról?

02. Hogyan befolyásolják ezek a trendek az Ön vállalatát most és a jövőben?

03. Hogyan lehet úgy kommunikálni a dolgot, hogy az emberek megértsék a jelentőségét és a trendeknek megfelelően cselekedjenek?

04. Milyen lehetőségei vannak ma arra, hogy a trendeknek megfelelően cselekedjen?





**Ember-gép
együttműködés**



DemograFREE



Céltudatos üzleti



tevékenység



Decentralizáció

Az átláthatóság,

mint alapérték



Hogyan használja a következő részt?

Minden trendhez tartozik egy **leírás** és néhány releváns **adat**, amelyek alátámasztják a változás kialakulását. Ezenkívül a terület szakértőivel készített interjúkból származó **idézetekre** is hivatkozunk.

Minden egyes trendhez bemutatunk bizonyos, **változásra utaló jeleket**, és a trend konkrét megnyilvánulására vonatkozó példákat, amelyek már Európában / globálisan, de a közép- és kelet-európai országokban is megfigyelhetünk (különös tekintettel Romániára, Szlovákiára és Magyarországra).

Emellett elemeztük az adott trend **MUNKAhelyre** és **MUNKAerőre** gyakorolt lehetséges hatásait.

Ez a trend egyrészt a robotizáció, automatizáció és digitalizáció munka jövőjére gyakorolt hatására, valamint az ember-gép együttműködés szorosabbá válására utal.

Napjainkban egyre több szó esik a digitális transzformációról, mivel a hatása nemcsak mikroszinten jelentkezik, és nemcsak bizonyos területeket (például oktatás, munka vagy egészségügy) érint, hanem makroszinten is változásokkal jár. Ha változik a technológia, az embereket – legyen szó diákokról, munkavállalókról vagy vásárlókról – fel kell készíteni, hogy lépést tudjanak tartani a változásokkal. A komplexebb és technológiavezérelt jövőre való felkészülés érdekében új szociálpolitikai folyamatokra és intézkedésekre van szükség.

És nem csak a munkavállalóknak kell változtatniuk a munkamódszerükön, hanem a munkáltatónak és a munkának is sokkal jobban kell alkalmazkodnia a digitális transzformáció által előidézett új változásokhoz. Csak így érhetjük el, hogy az új komplex technológiákra való átállás előnyös legyen, és hogy maximalizáljuk a digitalizáció előnyeit.



Ember-gép együttműködés

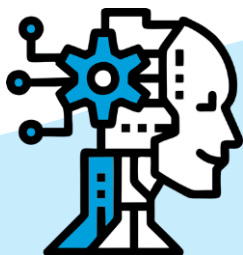
Embertelen váltás a munkavégzésben

„3 évvel ezelőtt a japán munkáltatói szövetség az Ipar 4.0-t használta. Most a society 5.0-t használják, ami azt jelzi, hogy ha valóban hatékonyan szeretnék használni ezt az új technológiát, akkor meg kell változtatnunk a munkaszervezést, a foglalkoztatási struktúrát. [...] Tudatában kell lennünk annak, hogy nemcsak a technológia fejlődik, hanem a munkamodell is.”

MAKÓ CSABA, Információs Társadalom Kutatóintézet, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest

A következő statisztikák az Európai Bizottságtól származnak:

- 2022-re várhatóan **4 millió ipari robot** lesz használatban világszerte
- **A mesterséges intelligencia 2035-re megduplázza az éves gazdasági növekedési rátát**
- **Az elmúlt évtizedben 2 millió új munkahely jött létre az EU-ban a digitalizációnak köszönhetően, és 2030-ra 1,75 millió új munkahelyet várnak az IKT területén**



A McKinsey által végzett „Digital Challengers in CEE” (Digitális kihívások Közép- és Kelet-Európában) kutatás az alábbi következtetésre jutott:

ROMÁNIA

- A **munkaidő 50–54%-át** olyan tevékenységekkel töltik, amelyeket **automatizálni** lehetne
- 2030-ra **4,0–4,4 millió munkahelyet** lehetne **automatizálni** a jelenlegi technológiával
- **Közepes digitalizációs szinten álló ágazatok** (digitális követők): feldolgozóipar, kiskereskedelem, pénzügyek és szakmai szolgáltatások
- **Digitális újoncnak számító ágazatok** (alacsony digitalizációs szint): közlekedés, egészségügy, oktatás

MAGYARORSZÁG

- A **munkaidő 49%-át** olyan tevékenységekkel töltik, amelyeket **automatizálni** lehetne
- 2030-ra **2 millió munkahelyet** lehetne **automatizálni** a jelenlegi technológiával
- **Digitális követőnek számító ágazatok:** kiskereskedelem, pénzügyek, szakmai szolgáltatások, közlekedés
- **Digitális újoncnak számító ágazatok:** egészségügy, oktatás, feldolgozóipar

SZLOVÁKIA

- A **munkaidő 48–53%-át** olyan tevékenységekkel töltik, amelyeket **automatizálni** lehetne
- 2030-ra **1,2 millió munkahelyet** lehetne **automatizálni** a jelenlegi technológiával
- **Digitális követőnek számító ágazatok:** pénzügy, mezőgazdaság
- **Digitális újoncnak számító ágazatok:** egészségügy, oktatás, feldolgozóipar, kiskereskedelem, szakmai szolgáltatások, közlekedés

Ahhoz, hogy az átmenet strukturáltan és minden részletre kiterjedően menjen végbe, fokozatosan kell megvalósítani. A folyamat tehát hosszú: Először fel kell készülni a változásra, meg kell találni az új munkaformákat, majd ezt követi a megvalósításuk, megfigyelésük és értékelésük. Az európai ágazatközi szociális partnerek között egy keretmegállapodás jött létre a digitális átmenet ezen szakaszainak részletes leírásáról. ([LINK](#))

A robotok nem fogják elvenni a munkánkat!

Ez egy fontos szempont, amelyet nem lehet eléggé hangsúlyozni. Az automatizáció bizonyos munkakörök eltűnéséhez vezet, ugyanakkor újakat is teremt. A Világgazdasági Fórum előrejelzése szerint a technológia 2025-re 97 millió új munkahelyet teremt, míg 85 millió munkahely szűnik meg az automatizáció miatt ([LINK](#)). A kihívást az jelenti, hogy a szakembereknek/dolgozóknak folyamatosan ismerniük kell a technológiai újdonságokat, és képesnek kell lenniük a digitális eszközök használatára.






Ami már most is a szemünk előtt zajlik

Az Európai Bizottság elkötelezett amellett, hogy **felkészítse Európát a digitális korszakra**, és ennek érdekében megismertesse az embereket, vállalatokat és közigazgatási rendszereket az új generációjú technológiákkal. [\(LINK\)](#)

Az alábbiakban bemutatjuk a **változás utaló főbb jeleket és a tendencia konkrét megnyilvánulási formáit** – tehát azt, hogy Közép- és Kelet-Európában a különböző vállalatok milyen kezdeményezéseket indítottak útnak:

- 

**A változás jelei
Közép-Kelet-
Európában**
- A **Wiener Linien (AT)** a Siemens Mobilityt bízta meg 34 teljesen automatizált metrószerelevény szállítására egy Bécsben megvalósuló, vezető nélküli metróprojekt keretében. A szlovák csapat feladata az AFF (Application Fahrren) konfigurálása, valamint a szoftver tervezése és tesztelése. [\(LINK\)](#)
 - A **UiPath (RO)** egy globális szoftvercég, amely az RPA-hoz – robotizált folyamatautomatizálás – fejleszt platformot [\(LINK\)](#)
 - A **Raiffeisen Bank (RO)** kísérleti jelleggel pénztárosok nélküli bankfiókokat vezetett be 2021 júliusában [\(LINK\)](#)
 - A **Happy Recruiter (RO)** kifejlesztette Dorát, egy munkaerő-toborzó robotot, amely képes hozzáigazodni az adott állásinterjúhoz, mesterséges intelligenciát/intelligens automatizációt használ, és több száz állásinterjút vezet egyszerre [\(LINK\)](#)
 - A **Almotive (HU)** jelentős szoftver-, eszköz- és hardvertermék-portfólióval rendelkezik, amelyet saját fejlesztésű adatkezelési eszközökkel egészít ki, lehetővé téve az ügyfelek számára a sorozatgyártású automatizált vezetési funkciók gyors fejlesztését és alkalmazhatóságát [\(LINK\)](#)
 - A **Photoneo (SK)** ipari robotokba integrálható 3D szkennerek és kamerák fejlesztésében vesz részt [\(LINK\)](#)
 - A **Robotec (SK)** komplex megoldásokat kínál a robotizációs és automatizálási technológiák gyakorlati megvalósításának minden szakaszában [\(LINK\)](#)
 - A **Slovenská sporiteľňa bank (SK)** által kifejlesztett Vesna egy 3D-s holografikus bankár, aki az ügyfelek kérdéseire válaszol. [\(LINK\)](#)
 - A **Daimler (HU)** továbbfejlesztette a Mercedes magasan robotizált kecskeméti gyárát, ahol az autóalkatrészeket robotok szállítják a logisztikai zónából az összeszerelősorokra [\(LINK\)](#)

MUNKAhely



Rugalmas és hálózatba kapcsolt munkahely

A hibrid munkavégzés korában a hálózatba kapcsolt munkahely elengedhetetlenül fontos a produktív és sikeres üzleti tevékenységhez. A hálózatba kapcsolt munkahely a különböző technológiai eszközöket integrálja a hatékony kommunikáció és együttműködés érdekében: ez a megosztáson alapuló rendszer megkönnyíti a munkahelyen és azon kívül dolgozó munkavállalók tevékenységének irányítását.

INSPIRÁCIÓ Octonius startup (Románia) – digitális munkahely és munkamenedzsment platform ([LINK](#))



INSPIRÁCIÓ Cobotware, az első romániai vállalat, amely együttműködő robotokra specializálódott ([LINK](#))

A jövőben a technológia által vezérelt munkahely képessé teszi és inspirálja az embereket arra, hogy – kommunikáció, együttműködés és problémamegoldás által – **tökéletes munkát végezzenek**, valamint erősíti az elkötelezettségüket, ösztönzi a termelékenységet, és növeli a hatékonyságot.

Az alábbiakban néhány, a **jövő munkahelyére nézve fontos szempontot** ismertetünk, amelyek most kezdenek megjelenni a robotizációval, automatizációval és digitalizációval kapcsolatban:



Munkahelyi közösség

A munkáltatók a tehetségeikért folytatott versenyben egyre inkább a munkavállalói elkötelezettséget, a munkahelyi élményt és a vállalati kultúrát hangsúlyozzák, mivel az elmúlt évtizedben szorosabbá vált a kapcsolat a munkavállalók és a munkáltatók között.

Korábban sok vállalat a fizikai irodát használta a közösségi érzés megteremtésére, vonzó irodán belüli juttatásokat kínálva. Most viszont a technológia már nagyobb szerepet játszik ennek elérésében.

INSPIRÁCIÓ TEEM – alkalmazás együttműködő közösségek számára ([LINK](#))

„Figitális” együttműködés

A hagyományos fizikai együttműködés az elmúlt években a digitális élmények felé tolódott el, amit a „figitális” (fizikai + digitális) szó fejez ki. A Covid-19 világjárvány következtében megjelent az elköteleződés és együttműködés új, digitális módja. Az ember-gép együttműködés, vagy más néven cobot, a gyorsan növekvő ipari robotika piacának új területét képviseli. A technológiai fejlődés következtében számos gyártóüzemben és logisztikai központban valósággá vált az együttműködő robotok (cobotok vagy co-botok) alkalmazása.

A rugalmasság növelésével, a termelési hatékonyság javításával és a működési költségek csökkentésével jár előnyök mellett az ipari robotokat az emberi munkaerő támogatására és a gyártók globális piacokon való versenyképességének megőrzése céljából használják.

MUNKAerő

A technológia fejlődésével új szakmák és új üzleti módszerek jelennek meg. És velük együtt olyan **új készségek, amelyek majd megkülönböztető jegyként szolgálnak a munkavállalók között.**

Ezek közül az alábbiakban kettő, technológiával kapcsolatos készséget emlíünk, amelyekkel a szakembereknek a vállalatokkal és kormányokkal együttműködve lehet – és kell – foglalkozniuk az átmenet kezelése, a továbbképzés elősegítése és következésképpen az ember-gép együttműködés pozitív társadalmi előnyeinek kihasználása érdekében. A Világ gazdasági Fórum által készített Future of Jobs Report 2020 (Jelentés a munkahelyek jövőjéről) szerint 2025-re az összes munkavállaló 50%-ának átképzésre lesz szüksége ([LINK](#)).



Barátaink, a gépek

A technológiai fejlődés, az adatokhoz való hozzáférés és a digitalizáció változást eredményez az interakciók szintjén.

A jövőre nézve elmondható, hogy a munkavállalóknak meg kell barátkozniuk a gépekkel, és jobban meg kell ismerkedniük a digitális eszközökkel és alkalmazásokkal. Ezáltal nagyobb hangsúlyt tudnak fektetni olyan emberi készségekre (pl. empátia, érzelmek, tárgyalási készség), amelyeket a technológia nem tud helyettesíteni.

INSPIRÁCIÓ A TrustChain magyar startup biztonságos digitális szerződés-kötési platformot fejlesztett ki, amely segíti a vállalatok tevékenységét az automatikus ügyfél-azonosítás, a szerződés-kötés és a kereskedelmi finanszírozás során, jelentősen csökkentve az adminisztratív és jogi tevékenységekre fordított időt ([LINK](#))



Adatkezelési szakértelem

Az adat nem csupán egy számhalmaz. Egy olyan mögöttes történetet rejt, amely értékes információkkal szolgál. Így a jövőben nagyon fontos képesség lesz az adatok megértése, és az, hogy mihez lehet velük kezdeni.

INSPIRÁCIÓ Az Answer Miner magyar cég egy adatfeltáró és adatvizualizációs platform marketing és üzleti elemzők számára, amely korrelációk feltárására, dashboardok és prediktív elemzések készítésére szolgál ([LINK](#))

INSPIRÁCIÓ A Babeş-Bolyai Tudományegyetem (Románia) a Banca Transilvaniával közösen elindította a „Data Science for Industry and Society” („Ipari és társadalmi adattudomány”) mesterképzést. Célja, hogy felkészítse a diákokat a jövő munkahelyeire, lehetőséget biztosítva számukra, hogy műszaki képesítést szerezzenek a vizuális / statisztikai üzleti elemzés, a gépi tanulás vagy a természetes nyelvi feldolgozás területén. ([LINK](#))

MUNKAerő

A munka egyre okosabb, így nekünk is lépést kell tartanunk vele!

Figyelembe véve a mai növekedési ütemet és a munkakörnyezet változását, a munkavállalóknak is el kell sajátítaniuk bizonyos készségeket a gépekkel való együttműködés érdekében. Az alábbiakban bemutatjuk a romániai, magyarországi és szlovákiai helyzetet.

A DESI 2021 szerint...

ROMÁNIA

a 27 EU-tagállam közül a 27.,

a humán tőke tekintetében pedig a 26. helyen áll, a legtöbb mutató tekintetében átlag alatti pontszámmal.

Érdemes megemlíteni, hogy az **informatikai diplomások számát tekintve Románia a 4. helyen áll,** de a szakemberek hiánya ezen a területen korlátozza az ország innovációs képességét és a digitális transzformáció által nyújtott előnyök maximalizálását.

MAGYARORSZÁG

a 27 EU-tagállam közül a 23., a humán tőke tekintetében pedig a 22. helyen áll, a legtöbb mutató tekintetében átlag alatti pontszámmal.

A magyarok mindössze 49%-a rendelkezik legalább alapvető digitális készségekkel, ami jelentősen elmarad az 56%-os uniós átlagtól. A digitális készségek szintje viszonylag alacsony.

SZLOVÁKIA

a 27 EU-tagállam közül a 22.

helyen áll. A szlovákok 54%-a legalább alapszintű digitális készségekkel, 27%-uk pedig alapszintűnél magasabb digitális készségekkel rendelkezik, szemben az 56%-os és 31%-os uniós átlaggal.

6%

2020-ban Romániában 6% volt az IKT-képzést nyújtó vállalatok aránya, ami 14 százalékponttal alacsonyabb, mint a 20%-os uniós átlag

16%

2020-ban Magyarországon és Szlovákiában 16% volt az IKT-képzést nyújtó vállalatok aránya



A statisztikák szerint a digitális készségekkel rendelkezők száma alacsony, pedig a digitális technológia elterjedésének jelenlegi szakaszában feltétlenül rendelkezni kellene ezekkel a készségekkel. Ugyanakkor a munkavállalók személyes fejlődéséhez nyújtott támogatás elmarad az európai átlagtól.

Ha azt akarjuk, hogy a jövő ne érjen minket váratlanul, és továbbra is képzett munkaerővel rendelkezünk, fontos lenne, hogy a gyakorlati készségek fejlesztését célzó programokba és szakképzési programokba is investáljunk.

Szakképzési programokra is szükség van. Egyes munkakörökhöz nem elég elsajátítani bizonyos készségeket, hanem a gyakorlati alkalmazásukkal is tisztában kell lenni.

A munkavállalóknak támogatásra van szükségük, az ilyen programokba való bekapcsolódás eredményeként pedig igazi, a munkáját kiválóan végző szakember válhat egy alapismeretekkel rendelkező munkavállalóból.

Esettanulmány

A „Transco” az átmenetet támogató kollektívák új rendszere, amelyet a szociális partnerekkel közösen alakítottak ki a France Relance terv részeként. Célja a szakmai, különösen az ágazatok közötti mobilitás előmozdítása, valamint a területi szintű átképzés. Ez a program azt is lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy egy vállalathoz történő felvételt megelőzően részt tudjanak venni a kívánt szakmára felkészítő képzésben, és érvényesíteni tudják a megszerzett tudásukat anélkül, hogy a köztes időszakban munkanélküliek lennének. A képzési időszak alatt a Transco biztosítja a munkavállalók javadalmazását.

További részletek [itt](#) találhatóak.



„Úgy vélem, hogy az európai munkaerőpiac és a munkaerő jövőjének igazi tétje a szakképzés.”

RADU COMSA, koordinátor,
oktatási és képzési osztály, BNS
Románia

A becslések szerint Európában 2050-re 35 millió betöltetlen állás lesz, ami a teljes kereslet 15%-át teszi ki (OECD).

Az OECD emellett a „szorongatott középosztály” („squeezed middle”) jelenségére is felhívja a figyelmet, ami azt jelenti, hogy a közepesen képzettek csoportjában a munkahelyek számának jelentős csökkenése, a munkaerőhiány és a többletkereslet elkerülhetetlen negatív hatással lesz a növekedésre; ha ezek a jelenségek a népesség előregedésével és az agyelszívással járó közjóléti kiadásokkal együtt jelentkeznek, akkor gazdasági lassulásra kell számítani.

Az egyik népszerű megoldást a **sokszínűbb és befogadóbb munkaerőpiac** jelenti, amely minden munkaképes korú személy számára lehetővé teszi a fizetett munkát, és megfelelő keretet biztosít a fejlődésükhöz. A nők, a fiatalok, az idősebb munkavállalók és az alacsony képzettségű munkavállalók különböző iparágakban történő foglalkoztatásának mértéke jelenleg nem éri a kívánt szintet.

NEMEK KÖZÖTTI BÉRSZAKADÉK

→ 2,4% Románia

→ 15,8% Szlovákia

→ 17,2% Magyarország

[Statisztika magyarázata](#)



DemograFREE

Sokszínűségi váltás a munkavégzésben

DEMOGRÁFIAI ÖREGEDÉS

EZÜST gazdaság

Mivel az idősök aránya egyre nő, a következő években valószínűleg több idős ember jelenik majd meg a munkaerőpiacon

30%

2050-re Románia teljes lakosságának 30%-a 65 év felettiekből fog állni ([LINK](#))

29,4%

2050-re Magyarország teljes lakosságának 29,4%-a 65 év felettiekből fog állni ([LINK](#))

1,6

2070-ben Szlovákiában 1,6 aktív korú személy jut majd egy 64 éven felüli személyre ([LINK](#))

AGYELSZÍVÁS

40%

A **felsőfokú végzettségű** román polgárok 40%-a külföldön él ([LINK](#))

50–70%

A **magyar kivándorlók 50–70%-a 20–39 év közötti és magasan képzett.**

Emellett csak a budapesti agglomerációban 18.000 betöltetlen munkahely van a magánszektorban ([LINK](#))

15.000

2005 óta évente 15.000 szlovák hagyja el az országot. Minden 10. diplomás elhagyta Szlovákiát, ami a diplomások kb. 12-14%-ának felel meg ([LINK](#))

„Az informatikai agyelszívás esetében az érintetteknek nem kell fizikailag elhagyniuk az országot. Akik elhagyják az országot, azok az egészségügyi és az oktatási rendszer miatt döntenek így. Mióta azonban általánossá vált a távmunka, az emberek rájöttek, hogy nagyjából ugyanolyan magas fizetést kaphatnak, mint külföldön, és ehhez nem kell elhagyniuk Romániát. Így kezdetét veszi a helyi IT-szektorból való elvándorlás az országon belül.”

ION MOLDOVEANU, elnökségi tag, Szoftver- és Szolgáltatóipari Munkaadók Szövetsége (ANIS)

A jelek szerint az elkövetkező évtizedben kisebb szerepet játszanak majd a faji, nemi, életkori és egyéb társadalmi jellemzők.

Ezáltal az európai munkaerőpiac a sokszínűség és a befogadás irányába fog elmozdulni. Ez intenzívebb generációk közötti együttműködést és párbeszédet eredményezhet, de nagyobb mértékű bevándorlással is járhat.

- **10 megkérdezett romániai vállalkozóból 6** úgy nyilatkozott, hogy szívesen alkalmazna külföldi munkavállalókat ([LINK](#))
- **2022-ben várhatóan 100.000 új bevándorló** érkezik a romániai munkaerőpiacra, ellensúlyozva a munkaerőhiányt különféle területeken, például épületek, utak, éttermek kivitelezése, közúti szállítás, szállodák és pékségek ([LINK](#)) Ez a szám nem tartalmazza az ukrán menekülteket.
- A **„Gyere haza, fiatal” civil programot** az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) működtette. A program az Egyesült Királyságban élő fiatal magyar szakembereket célozta meg. ([LINK](#))
- A **Slovak Global Network LEAF-platform** célja a szlovákiai agyelszívás folyamatának tudatosítása és aktív kezelése. A platform célja továbbá, hogy feltérképezze a külföldön élő szlovákok közösségét, és lehetőséget adjon számukra, hogy aktívan részt vegyenek hazájuk közéletének alakításában ([LINK](#))
- A **LoginRO** egy informatikai állásbörze és portál, amely „Romániát a tehetségek és nagyszerű lehetőségek országaként népszerűsíti”. A platform célja, hogy a munkáltatók és az informatikai tehetségek összekapcsolása révén „releváns és működőképes hálózatot hozzon létre a helyi technológiai ipar számára.” ([LINK](#))

MUNKAerő

A demográfiai jellemzők jelentősége megszűnik, így a munkahelyi csapatok sokkal sokszínűbbek lesznek.

Ez tény, amely több előnnyel is jár. Például egy többgenerációs csapat két szempontból is hatékony – innováció és tapasztalat. A fiatalabb generáció az aktuális trendek elemzése után a kreativitását használhatja, hogy új ötletekkel álljon elő, míg a nagyobb munkatapasztalattal rendelkező idősebb generáció az értékesebb tudására és meglátásaira hagyatkozhat.

A Randstad Workmonitor által készített tanulmány szerint Románia az első helyen áll a tekintetben, hogy egy többgenerációs csapat itt ösztönzi leginkább innovatív ötletek és megoldások kidolgozására a tagjait. A tanulmány itt 91%-os arányt mért a 85%-os globális átlaghoz képest. Ugyanakkor a romániai dolgozók azt is észrevették, hogy a kommunikáció gördülékenyebbé vált, függetlenül attól, hogy melyik generációhoz tartoznak.

→ [További részletek a jelentésben találhatóak.](#)

Ami már most is a szemünk előtt zajlik

- **Egy kazincbarcikai kezdeményezés, amely a városi társadalom megújítása érdekében a generációk közötti együttműködésre ösztönöz. (HU)** Az idősebb generáció tagjai önkéntesként vesznek részt a hátrányos helyzetű, átlagosnál több törődést igénylő gyermekek oktatásában. Az idősek kulturális értékeket adnak át a gyerekeknek, de az önbizalmukat is erősítik. ([LINK](#))
- **Women Business Angels (SK)** – női befektetők, akik szakértelmet, időt és pénzt szeretnének befektetni a férfi/női startupokba ([LINK](#))
- **A szlovákiai vállalatoknál megüresedett pozíciókat** ukrán menekültek számára is elérhetővé teszik ([LINK](#))
- **A University for Seniors (RO)** egy úttörő projekt Romániában, amely elsősorban az idősek érdekeit tartja szem előtt. ([LINK](#))
- **Az Angajez 45+ jelentés** (Románia, 2021) szerint 2020-ban történt az elmúlt évek legjelentősebb kulturális változása (sokszínűség és befogadás tekintetében) ([LINK](#))
- **A Starbucks (MEX)** egy kizárólag idősek által működtetett kávézót nyitott meg ([LINK](#))
- Az **AGE Platform Europe** az 50 év felettiek nonprofit szervezeteinek európai hálózata, amelynek célja az Európai Unióban élő 200 millió, 50 év feletti polgár érdekeinek képviselete és előmozdítása ([LINK](#))
- **A Sokszínűségi Karta (EU)** vállalatok és szervezetek önkéntes kezdeményezése a munkahelyi befogadás és sokszínűség előmozdítására ([LINK](#))
- **A Siegeni Egyetem (DE)** az e-VITA projekt keretében egy virtuális coach-ot fejlesztett ki az „intelligens” öregedéshez ([LINK](#))



Jelenleg a „business as usual” (szokásos üzleti tevékenység) felől a „business of purpose” (céltudatos üzleti tevékenység) felé történő átmenetnek vagyunk a tanúi. Ez a tendencia azon a meggyőződésen alapul, hogy a cél és a profit jól megfér egymás mellett.

A szervezetek már a világjárvány előtt is fordulóponthoz érkeztek a társadalomban betöltött szerepüket illetően, és egyre nagyobb nyomás nehezedett rájuk, hogy eltávolodjanak a részvényesi kapitalizmustól. Bár még nem lehet tudni, hogy milyen gyorsan ériük el ezt a célt, már most láthatók a környezeti, társadalmi és irányítási kérdésekhez való szervezeti hozzáállásban bekövetkező változások. **Az ESG (környezeti, társadalmi, irányítási) keretrendszer egyre inkább lendületbe jön!**

A vállalati cél és az ESG-célkitűzések meghatározása és integrálása megköveteli a vállalatoktól, hogy döntéseiket több érdekelt fél szemszögéből értékeljék, ami arra készteti őket, hogy az elsődleges érdekelt felek növekvő elvárásai mellett a korábban rendhagyónak vagy másodlagosnak tekintett érdekelt felek (dolgozók, ügyfelek, beszállítók, közösségek és egyéb társulások) érdekeit is előtérbe helyezték.

Például a munkavállalók egyre nagyobb figyelmet fordítanak az érzéseikre és a munkahelyi jóllétükre. Így a munkavállalók mentális egészségének kérdése egyre nagyobb figyelmet kap a mai társadalomban, arra kényszerítve a szervezeteket, hogy változtassanak szemléletmódjukon, és ezáltal egy barátságosabb munkakörnyezetet hozzanak létre, ahol a munkavállalók biztonságban érezhetik magukat, és pozitív gondolkodásmódot alakíthatnak ki.

Ez a változás olyan struktúrákat és folyamatokat is magában foglal, amelyek célja az elszámoltathatóság és az átláthatóság biztosítása.



Céltudatos üzleti tevékenység

Érdemi váltás a munkavégzésben

TÁRSADALMI

Gondoskodás a közösségről / munkavállalói jóllét / sokszínűbb és méltányosabb munkakörnyezetek

IRÁNYÍTÁSI

Irányítási tényezők és döntéshozatali folyamatok / átlátható kultúra és munkakörnyezet

KÖRNYEZETVÉDELMI

Fenntartható és erőforrás-hatékony vállalatok és munkahelyek



ÜZLET

Három tényező, amely hozzájárul a változáshoz:

Generációs változás



Minden generáció saját értékrenddel és meggyőződéssel rendelkezik. Leginkább az új generációra jellemző a környezet védelme iránti igény. Miért? Mert csak szép és egészséges környezetben lehet emberként fejlődni. Szlovákiában például a [szlovákiai fiatalok 57%-a](#) figyelembe veszi az éghajlatváltozást munkakeresés során.

2-ből 1 romániai lakos úgy véli, hogy a vállalatok „felelősek” a bolygó és az emberiség sorsáért

→ [Ambasada sustenabilitatii in Romania, 2021](#)

Az EY Románia felmérése szerint a **megkérdezettek 45%-a úgy véli, hogy a munkáltatójának támogató programokat kellene kidolgoznia** a munkavállalók fizikai és mentális egészségének megőrzésére

→ [Bővebb információ](#)



Covid-19 világjárvány

A világjárvány idején új munkaformák alakultak a hibrid modelltől a távoli munkavégzésig. Ez a változás új követelmények megjelenéséhez vezetett: Miután a munkavállalók rájöttek, hogy milyen otthonról dolgozni, egyre gyakrabban ezt a módját választották a feladatok elvégzésének. Ennek oka, hogy ez a munkaforma hozzájárul a munka és a magánélet egyensúlyának megőrzéséhez.

A világjárvány idején a régióban leginkább a román munkavállalók szenvedtek stressztől és szorongástól, de csak 4%-uk fordult pszichológushoz

→ [Munkavállalói jóllét, Unde lucram felmérés](#)



Éghajlati tudatosság erősítése

Az Eurobarometer (2020) felmérés szerint az EU összes tagállamában a polgárok 94%-a úgy nyilatkozott, hogy fontos számára a környezetvédelem, a megkérdezettek 83%-a pedig szükségesnek tartja a környezet védelmére irányuló európai jogszabályokat.

→ [Bővebb információ](#)

Az Alteo magyar energetikai csoport által végzett felmérés szerint a megkérdezett **magyarok 80%-a** egyetért azzal, hogy a környezetvédelem az egész társadalom közös felelőssége

→ [Bővebb információ](#)



Ami már most is a szemünk előtt zajlik

- A **Dennik N szlovák napilap** iskoláknak segít, valamint útmutatókat és kézikönyveket ad ki és juttat el az iskolákba ([LINK](#))
- A **Fuergy szlovák startup** által kifejlesztett „brAln” nevű hardvereszköz és AI-alapú szoftver célja az energiafogyasztás optimalizálása ([LINK](#))
- Az **O2 #DátujemeZodpovedne (SK)** egy hosszú távú országos kampányt támogat az internetes hoaxok és félretájékoztatás ellen ([LINK](#))
- Az **Autonom román vállalat** a román tőzsdén kibocsátotta az első fenntarthatósági kötvényeket ([LINK](#))
- A **magyar olaj- és gázipari vállalat, a MOL** „Shape Tomorrow” címmel közzétette hosszú távú 2030+ stratégiáját. A vállalat elkötelezett amellett, hogy hagyományos, fosszilis tüzelőanyagok helyett egy alacsony szén-dioxid-kibocsátású, fenntartható üzleti modellre térjen át. ([LINK](#))
- A **Long Term Stock Exchange (US)** egy olyan alternatív tőzsde kíván lenni, amely a hosszú távú értékteremtésre összpontosít. A tőzsdét Eric Reis, a The Lean Startup (US) szerzője alapította ([LINK](#))
- A **Via Bona Slovakia** egy egyedülálló díj a felelős üzleti és vállalati filantrópia terén inspiráló példát nyújtó vállalatok számára. ([LINK](#))
- A **WASE (UK)** a gyártóknak segít az elkerülhetetlen hulladék bioenergiává való átalakításában ([LINK](#))
- Az **EBRD** támogatja a Raiffeisen Bank Románia által kibocsátott első zöld kötvényt ([LINK](#))
- A **Bitpanda (RO)** korlátlan, teljes mértékben fizetett szabadságot és évi két rekreációs szünetet kínál a munkavállalóinak, akik arra is lehetőséget kapnak, hogy tetszés szerinti helyről dolgozzanak ([LINK](#))
- Az **ING Bank (RO)** egy kísérleti programot hajt végre, amelynek keretében a munkavállalók két új munkaforma közül választhatnak: Napi 9 óra munkaidő heti fél szabadnapért vagy kéthetente egyszer egy teljes szabadnapért. ([LINK](#))
- Az **Envisia** az első üzleti iskola Romániában az igazgatótanácsok és a felelős vállalati irányítás tagjai számára ([LINK](#))

A változás jelei

MUNKAhely

Egyre gyakoribb, hogy a szervezetek saját várost hoznak létre az épületeken belül. A klasszikus irodahelyiségek mellett kezdenek megjelenni a dolgozók kikapcsolódására szolgáló helyiségek, például kávézók, könyvtárak vagy zöld szabadtéri teraszok.

Barátságos környezet, ahol a dolgozók otthon érezhetik magukat.



A grúziai Tbilisiben található **TBC Bank** négy emeleten terül el, és 11 különböző zónával rendelkezik, amelyek mindegyike más-más célt és környezetet szolgál (pl. tananyagokkal teli könyvtár, kávézó, coworking terek, személyes banki szolgáltatások és kiállítótermek). A teret úgy alakították ki, hogy együttműködő, barátságos és oktató környezet jöjjön létre, amely az egyedül dolgozók igényeinek is megfelel. [\(LINK\)](#)



A **CTP**, Közép- és Kelet-Európa legnagyobb ipari és logisztikai területek tulajdonosa és fejlesztője, 2021 óta területarányosan a legtöbb zöld épülettel rendelkezik Romániában (73 zöld épület, 1,5 millió m² terület, az összes zöld épület 22%-a, a CTP portfóliójából). 2021-ben a CTP volt az európai ingatlanszektor legnagyobb ESG-tanúsított adósságkibocsátója [\(LINK\)](#)



Az **Einpark irodaház (Szlovákia)** 2020-ban első szlovákiai közigazgatási épületként elnyerte a LEED Platinum minősítést. Az irodaház a világ legfenntarthatóbb épületei közül az első 1% közé tartozik. [\(LINK\)](#)



A **Green Court Bukarest** abban segít a munkavállalóknak, hogy kiaknázhassák a bennük rejlő lehetőségeket. Barátságos és kényelmes munkakörnyezetet kínál, ahol rengeteg zöldfelület, egy kikapcsolódást szolgáló udvar, valamint számos, zuhanyzóval felszerelt öltöző és kerékpártároló található. [\(LINK\)](#)

MUNKAerő

A jóllét kulcsfontosságú tényező a munkavállalók termelékenysége szempontjából. Az a munkavállaló, aki biztonságban érzi magát a munkahelyén, jobban tud összpontosítani a munkájára, és motiváltabb lehet a feladatok sikeres elvégzésére. Ezért fontos, hogy figyelembe vegyék és védjék a munkavállalók mentális egészségét.

Közép-Kelet-Európában a válaszadók több mint 40%-a úgy véli, hogy a home office pozitív hatással van a mentális egészségére

→ [Skanska CEE felmérés 2021. december](#)



Világszerte a munkavállalók több mint 40%-a azt fontolgatja, hogy otthagyja a munkahelyét

→ [Eurofound \(2018\), Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU \[Munkahelyi kiégés: Adatok és szakpolitikai válaszok áttekintése az EU-ban\], Publications Office of the European Union, Luxembourg](#)

„Mivel egyre kevesebb a szakképzett munkaerő, a munkavállalók egyre fontosabbá válnak a vállalatok számára. Ugyanakkor a munkavállalók is egyre inkább tisztában vannak döntési hatalmukkal, és sokkal jobban a vállalatok társadalmi tevékenységére koncentrálnak, ill. arra, hogy az milyen előnyökkel járhat számukra. A vállalat csak akkor tud érvényesülni, ha pontosan elmagyarázza, hogy mik a céljai. Ami azt jelenti, hogy

a munkaerő felvételekor szem előtt kell tartani a vállalat fejlődését, és azt, hogy miben tud a társadalom hasznára válni. Ehhez el kell magyarázni, hogy az embereknek miért Önt és nem másokat érdemes választaniuk.”

EDUARD FLORIA, Foglalkoztatási és társadalmi párbeszéd munkacsoport vezetője, Concordia

Néhány hasonló kezdeményezés:

- A **Mindgram** egy olyan tudományos alapokon nyugvó mobilalkalmazás, amely a termelékenységi válság és a munkavállalói jólléttel kapcsolatos problémák megoldását tűzte ki célul ([LINK](#))
- Az **Atlas App (RO)** egy olyan platform, amelyen keresztül fizikai, mentális és érzelmi egészséggel foglalkozó szakemberekkel lehet felvenni a kapcsolatot. A vállalatok jutalomként kínálják dolgozóiknak a cég szolgáltatásait ([LINK](#))
- A **magyar Salarify platform** segítségével a munkavállalók azonnal hozzájuthatnak a ki nem fizetett bérükhöz, ami csökkenti az őket ért pénzügyi stresszt, így jobban tudnak koncentrálni a munkára, produktívabbak és lojálisabbak lesznek ([LINK](#))



36 millió

A becslések az EU-ban 36 millió munkavállaló vállalt már „gig” munkát

→ [Bővebb információ](#)

Decentralizáció

Decentralizált váltás a munkavégzésben

A munkaerőpiac is elmozdult a decentralizáció irányába, ami azt jelenti, hogy a hierarchikus struktúrák sokkal rugalmasabb formát öltenek. Az ilyen vállalatokat már nem egy teljes döntési jogkörrel rendelkező főnök vezeti. A hangsúly az együttműködésen és azon az elképzelésen van, hogy a szervezet minden tagja egy csapatot alkot, akiknek együtt kell működniük az optimális eredmény elérése érdekében.

A feltörekvő technológiák (például blokklánc) elősegítik a decentralizációs struktúrák kialakulását.

→ pl. **DAO-k - decentralizált autonóm szervezetek.**

De a belső szervezet decentralizációja mellett a munkaerőpiaccal kapcsolatban is megfigyelhető a decentralizáció, ami elősegíti a „gig” / „on demand” munkavégzést. Vagyis egyre több vállalat kér segítséget külső szakemberektől – független munkavállalóktól – bizonyos feladatok elvégzéséhez. A Covid-19 járvány felgyorsította ezt a változást, tehát a döntéshozatali kompetencia külső személyekre való átruházását, így a szervezetek nyitottabbá váltak a decentralizációra.

Az úgynevezett „gig dolgozók” olyan munkavállalók, akiket általában rövid időre szerződtetnek egy eseti munka elvégzésére. A munkakapcsolatokban tehát egy átmeneti folyamat zajlik – a hagyományos, teljes munkaidős rendszert és az irodában végzett munkát kezdi felváltani a rugalmas, igény szerinti („on demand”) munka.

Az összes európai „gig” dolgozó / platformdolgozó közül

→ 14,2% Romániában

→ 8,9% Magyarországon

→ 8,5% Szlovákiában dolgozik

A „gig” (vagy hakni) gazdaság gyakran a digitális platformok közvetítőként való használatát is magában foglalja, ami rugalmas életmódot tesz lehetővé a független munkavállalók számára.

A magyarországi **Crowd Work** kezdeményezésnek pont ez a célja az alternatív szakszervezetek vagy mozgalmak és az európai digitális munkavállalók képviselőit célzó szakszervezetek stratégiáinak elemzése által. A Crowd Works „gig” munkára vonatkozó jelentése szerint *„a digitalizáció globális elterjedésével a gazdaságok platformosodása is felgyorsult. A 20. század végén a platformok (mind az online webes, mind a helyalapú platformok, illetve ezek kombinált/hibrid változatai) összesített száma az 50-et sem érte el, de két évtized alatt a számuk több mint a 15-szörösére, 772-re nőtt.”* ([LINK](#))

„A munkaerőpiac digitalizációja szempontjából kulcsfontosságú jelentősége van a munkaügyi szabályozásnak. Munkáltatói és vállalati érdekképviseletként úgy gondoljuk, hogy a közeljövő legnagyobb kihívása az, hogy a platformgazdaság vállalatai bekapcsolódjanak a tagságunk munkájába és a kollektív tárgyalásokba.”

BÁLINT ADRIENN, szociális- és munkaügyekért felelős igazgató, Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége



Esettanulmány

„Gig” munka Közép- és Kelet-Európában: Legyen vagy ne legyen

A „gig” (vagy hakni) gazdaság egy viszonylag új, de gyakran ellentmondásosnak tűnő fogalom. A „gig” gazdaság ugyanis egy új munkamódszerrel jár együtt, amellyel szemben kezdetben bizalmatlanok az emberek, és amely nem feltétlenül van összhangban a hagyományos munkakultúrával és értékekkel.

Nézzük meg az Uber ügyét Közép-Kelet-Európában, kezdve Magyarországgal és Szlovákiával. Az Ubert elvileg azért támadják, mert nem tartotta be a szigorú környezetvédelmi előírásokat, és más taxitársaságoktól eltérően nem fizetett kauciót a közforgalmú személyszállítást felügyelő hatóságnak. Ezenkívül az Uber sofőrjei nem tették le azokat az éves vizsgákat, amelyeket a hagyományos személyszállító vállalatoknak dolgozó taxisoknak kell teljesíteniük. Ráadásul az autóikat is sokkal könnyebb volt fenntartani, mivel nem kellett évente műszaki vizsgára vinni őket.

Bővebb információ:

→ **Emerging Platform Work** in the Context of the Regulatory Loophole (The Uber Fiasco in Hungary) [Újjonnan megjelenő platformmunka a szabályozási kiskapuk kontextusában (Az Uber kudarca Magyarországon)] ([LINK](#))

→ **Szlovákia: Az UBER munkáltatónak számít?** ([LINK](#))

A „gig” gazdaság Romániában

Romániában nagyon gyors az internet, ami jó lehetőséget kínál a „gig” gazdaság fellendüléséhez. Van azonban valami, ami megnehezíti a helyzetet, mégpedig a megfelelő jogszabályok hiánya.

A „gig” dolgozóknak két típusa van: azok, akik online dolgoznak (és választhatnak, hogy meghatalmazottként regisztrálnak, vagy a korlátolt felelősségű társaságok útját követik), és azok, akik offline dolgoznak. Ez utóbbi kategória több problémába ütközik.

A hatályos romániai jogszabályok eddig csak azokra a munkavállalókra vonatkoztak, akik a szállítás területén végezték tevékenységüket. Ez a jogszabály azonban csak a munkavállalók kötelezettségeire terjed ki, a jogaikra azonban nem.

Meg kell jegyezni, hogy a „gig” dolgozók nem rendelkeznek biztonsági hálóval, és nehéz különbséget tenni azok között, akik teljes munkaidőben dolgoznak a különféle platformokon (gyakorlatilag alkalmazottként), és azok között, akik jövedelemkiegészítés céljából használják a platformokat. A munkaidő-beosztást rugalmassági szempontból is nehéz szabályozni a klasszikus munkaidő-rendelkezések alapján.

Egyesek csak akkor élvezhetnék a munkaszerződés nyújtotta védelmet, ha flottában dolgoznának, de akkor a „gig” gazdaság előnyei nem lennének annyira vonzóak a plusz díjak (jutalékok) és a korlátolt rugalmasság miatt.

Bővebb információ:

→ **A romániai „gig” gazdaság szabályozása** ([LINK](#))



Ami már most is a szemünk előtt zajlik



Decentralizált szervezeti struktúrák:

- **Valve Software (USA)** – főnökök nélküli szervezet 1996 óta ([LINK](#))
- A **King Studio (RO)** kis létszámú csapatokkal dolgozik, ahol a tagok a saját projektrészükhöz felelnek, és mindenki szabadon, a saját tempójában dolgozhat ([LINK](#))
- **Hogyan változtathatják meg a DAO-k a munkavégzés módját?** – A Harvard Business Review cikke a decentralizált autonóm szervezetekről és a munka jövőjéről ([LINK](#))

Néhány példa „gig” alkalmazásokra:

Uber, Glovo, TaskRabbit, Upwork és DoorDash. A várakozások szerint az „on demand” megközelítés egyre több, magasan képzett szakembert fog érinteni, például:

- A **GIGNow (USA)** egy „on demand” munkaplatform, amelyet az EY működtet többek között Romániában ([LINK](#))
- A **Catalant (USA)** egy „on demand” munkaplatform tanácsadók számára – piackutatás, vállalati stratégia, projektmenedzsment, ellátási lánc, digitális transzformáció stb. ([LINK](#))
- A **Jaspravím (SK)** egy olyan platform, amelyen a szolgáltatók különféle szolgáltatásokat kínálnak (idegen nyelvi fordítás, korrepetálás, webdesign) ([LINK](#))
- **HOPIN mobile app (SK)** – legyen sofőr, rendeljen taxit, utazzon kényelmes limuzinban vagy találja meg a megfelelő tömegközlekedési útvonalat. ([LINK](#))

A változás jelei

MUNKAhely

A decentralizáció következtében az irodai munka bárholnan elvégezhető. Már csak az ideális munkahelyet kell megtalálni.



Otthon maradhat, vagy...

- **válassza a Nooka-t** – az első intelligens, távmunkában dolgozó emberek számára kialakított irodahálózatot
- **váltson inkább teherbiciklire**, amely apró irodává alakítható, hogy útközben is dolgozhasson

A **BestJobs 2022 márciusi**, Romániában végzett felmérése szerint

46%

Az alkalmazottak 46%-a kizárólag otthonról dolgozik, míg

32%

A munkavállalók csupán 32%-a osztja meg a munkáját az otthona és a vállalatközpont között.

Ugyanezen felmérés szerint a vállalatok vissza akarják hívni a dolgozókat az irodába, de továbbra is ragaszkodnak a **rugalmassághoz**:



10-ből 7 munkavállaló a hibrid munkavégzést választja



4-ből 1 munkavállaló felmondana, ha a munkáltató megkövetelné, hogy megint teljes munkaidőben kelljen dolgoznia az irodában



MUNKAerő

Mit kell tenniük a „gig” dolgozóknak, hogy lépést tartsanak a munkaerőpiaccal?

A „gig” gazdaság kényelmes és rugalmas koncepciónak tűnik, és ez bizonyára így is van. De ne felejtjük el, hogy az ilyen munkavégzésnek árnyoldalai is vannak! Ha például a „gig” munkavállalók továbbra is érvényesülni szeretnének a munkaerőpiacon, folyamatos tanulásra kell törekedniük. A munka világa állandó változásban van, ezért a munkavállalók számára lehetővé kell tenni a szükséges eszközökhöz való hozzáférést vagy azok bérlését.

Ezt a folyamatos tanulást napjainkban nagyban segíti a hálózati társadalom és – implicit módon – a mentorálási lehetőségekhez való hozzáférés. A hálózatok segítségével könnyebb kapcsolatokat teremteni és információt cserélni más munkavállalókkal. A gyakorlott munkavállalók tapasztalatainak megismerése és elemzése révén könnyebb megérteni a jelent.

Ilyen online közösség például a **Leapers**, amely arra bátorítja tagjait – szabadúszókat, távdolgozókat, egyéni vállalkozókat –, hogy osszák meg tanácsaikat a rendhagyó munkával kapcsolatban, és a közösséggel együtt ünnepeljék meg az eredményeiket.

→ [Bővebb információ](#)

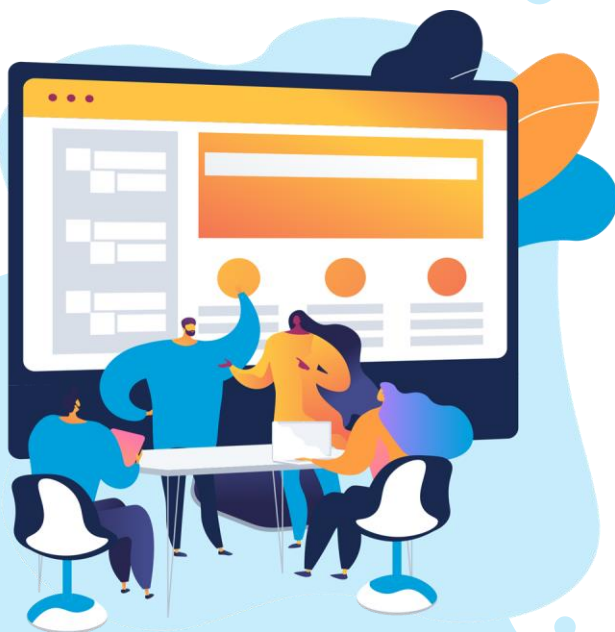
Mit kell tenniük a vállalatoknak, hogy magukhoz vonzzák a munkaerőt?

A BestJobs munkaerő-toborzási platform által nemrégiben végzett felmérésből kiderül, hogy a Covid-19 világvárvány során szerzett tapasztalatok hatására a munkavállalók már máshogy gondolkodnak a munkavégzés módjáról. Ha a megszorítások ideje alatt a munkavállalók többsége visszatérne az irodába, 67%-uk a hibrid munkavégzést részesítené előnyben, mert ez lehetővé tenné számukra a magánélet és a munka közötti egyensúly megteremtését. Ezen túlmenően a válaszadók 26%-a úgy nyilatkozott, hogy felmondana, és rugalmasabb munkát keresne, ha a munkáltatója megkövetelné, hogy megint teljes munkaidőben dolgozzon az irodában.

Miért vágyik egyre több munkavállaló rugalmas időbeosztásra? Mert ez lehetővé teszi számukra, hogy több időt töltsenek a családjukkal, de a napi feladataikat is sokkal könnyebben tudják megszervezni. Az idő egyre nagyobb érték az emberek számára. Ezért a válaszadók 64%-a úgy nyilatkozott, hogy a munkahely és az otthon közötti utazással töltött idő miatt nem akar visszamenni dolgozni.

Úgy tűnik tehát, hogy a jövőben a munkavállalók többsége rugalmas munkaidőben szeretne dolgozni.

→ [További részletek erről a tanulmányról.](#)



Az átláthatóság mint alapérték

Átláthatósági váltás a munkavégzésben

Ez a trend az átláthatóságra vonatkozik, és arra, hogy ezáltal hogyan változnak az elvárások.

A múltban a szervezetek egy fekete dobozra hasonlítottak, amelyeknek nem lehetett beelátni a belsejébe. Manapság viszont ez a fekete doboz egyre inkább átlátszó dobozzá válik.

A hálózatba kapcsolt társadalmakban az átláthatóság lesz az új arany szabály. A feltörekvő vállalatok egyre inkább az átláthatóság irányába mozdulnak el, például azzal, hogy mindent nyilvánosságra hoznak: hogy mennyit keres a vezérigazgató, hogy mennyire sokszínű a csapat, ill. hogy honnan és hogyan szerzik be az alapanyagokat.

94%

A fogyasztók 94%-a az átláthatóságot valló márkákat részesíti előnyben

→ [Label Insight felmérés](#)

87%

A munkavállalók 87%-a reméli, hogy a következő munkahelye átlátható lesz

→ [Slack felmérés](#)



Az emberek számára egyre fontosabb az átláthatóság!

Szeretnék megismerni a vállalat értékeit és küldetését. Fennáll a veszély, hogy az a vállalat, amely elhallgatja a siker titkát, a kíváncsian ellentétes hatást ér el, azaz elbizonytalanítja a munkavállalókat, és aláássa a fogyasztók adott márkára iránti hűségét.

Ha nincs elég információ, az emberek máshol keresnek válaszokat. Sokkal jobb, ha egy vállalat maga számol be a sikereiről, és nem hagyja, hogy ezt valaki más tegye meg helyette. A munka jövője tehát a szervezetek belső világának (át)láthatóságán alapul.

A változás jelei

- A **Fund for a Transparent Slovakia (SK)** hét tagvállalat kezdeményezésére jött létre 2012-ben. A szervezet fő célja az átláthatóság javítása és az egészséges üzleti környezet előmozdítása ([LINK](#))
- Az amszterdami **Rijksmuseum (NL)** előben közvetíti Rembrandt „Éjjeli őrzőrat” című ikonikus festményének restaurálási folyamatát ([LINK](#))
- Az **OMV Group** új átláthatósági szabályzatot vezetett be „Javadalmazási szabályzat” néven, amelynek keretében nyilvánosságra hozzák az igazgatósági tagok fizetését és juttatásait. A vállalat 2022 áprilisától Romániában is alkalmazza a szabályzatot. ([LINK](#))
- A **Neticle (HU)** megváltoztatta a fizetési rendszerét, így a bérek és a fizetési képletek már nyilvánosak csapaton belül. A változás fő célja a nyitott és motiváló vállalati kultúra megalapozása volt ([LINK](#))
- **BITDEFENDER (RO)** – „Munkavállalók mint szuperhősök” kezdeményezés. A vállalat a munkavállalókon keresztül meséli el a saját történetét ([LINK](#))
- **Átlátható bankszámlát (SK)** bárki létrehozhat, aki önként vagy jogi kötelezettség alapján köteles információkat közölni a számláján történő tranzakciókról, például: magánszemélyek, politikai pártok, alapítványok, civil egyesületek, önkormányzatok ([LINK](#))



Ami már most is a szemünk előtt zajlik

Bár a vállalati eljárások, jövőkép, célok, ellátási láncok és más területek teljes átláthatóságát lehetetlen megvalósítani, vannak olyan kezdeményezések, amelyek keretében a szervezetek mindent megtesznek az átláthatóbb környezet megteremtéséért.

Azok a szervezetek, amelyek – a sikerek demonstrálása és a hibák elismerése révén – felfedik belső kultúrájukat, jobban fognak boldogulni, mint azok, amelyek a „zárt ajtók” stratégiáját követik.

„Úgy vélem, a világválság nyomán ismét megerősödött az, ami köztudottan a bizalom alapját képezi: az átláthatóság. Ha a vállalat átlátható, a munkavállalók azokat a nehéz döntéseket is jobban elfogadják, amelyeket a munkáltatónak válsághelyzetben vagy egy átmeneti időszakban kell meghoznia.”

Adelina Dabu, közügyekért felelős vezető, Concordia Munkáltatói Szövetség



MUNKAhely

Ez a trend a munkahelyeken is érzékelhető.

A munkavállalók összefognak különféle témákban (pl. fizetés és nemi megkülönböztetés), majd a közösségi média és a digitális kommunikációs eszközök segítségével a nyilvánosság elé tárják a problémáikat. Ennek következményeként belső, majd a vállalat falain túljutó botrányok látnak napvilágot, és meggyengülnek a felülről irányított munkakultúrák.

Az Amazon dolgozói több európai országban, köztük Szlovákiában is nagyobb adatátláthatóságot követelnek. Az „UNI Global” munkavállalói szakszervezet és a „noyb.eu” adatvédelmi civil szervezet együttműködése keretében az Amazon raktári dolgozói 2022 márciusában a GDPR 15. cikke alapján hozzáférési kérelmet nyújtottak be hogy kiderítsék, az Amazon az uniós GDPR-nek megfelelően kezeli-e a munkavállalók személyes adatait. ([LINK](#))

A **2017-es UBER-botrány** egy dolgozó blogbejegyzését követően robbant ki, amelyben „mérgező testvérekultúráról” („toxic bro-culture”) írt ([LINK](#)). Ennek következtében az alapítónak/vezérigazgatónak és az igazgatótanács egyik tagjának is távoznia kellett a vállalattól.

MUNKAerő



Az átláthatóság hozzájárul a munkavállalók jóllétéhez, és hallgatólagosan erősíti a munkavállalók és a munkáltató közötti bizalmon alapuló kapcsolatot.

A munkavállalók motiváltabban és lelkesebben dolgoznak, ha tisztában vannak a vállalat belüli szerepükkel. Ismerik a célt, amiért dolgoznak, és teljesítik a feladatokat a vállalat küldetésének elérése érdekében. Ha pedig biztosítják számukra az információkhoz való hozzáférést, és betekintést nyújtanak számukra az üzleti folyamatokba, az fontos lépés a bizalom megszerzése és a megosztási kultúra megszilárdítása felé.

Általában – különösen nagy szervezetek esetében – a munkavállalók olyan pozíciókban dolgoznak, ahol gyakrabban érintkeznek az ügyfelekkel. Így kiderülhet, hogy mely területek működnek jól, és hol kell még javulnia a vállalatnak. A munkavállalók tehát értékes megfigyeléseket tehetnek, közös munkával pedig szép eredményeket lehet elérni.

Az átláthatóság ugyanis csak a kezdet; a teljes megvalósításhoz elszámoltathatóságra van szükség.

Manapság a munkavállalók, akikre soha nem látott mobilitás jellemző, etikus szervezeteknek akarnak dolgozni.

Az átláthatóság soha nem volt még ilyen fontos eszköz a munkavállalók vonzása és megtartása szempontjából.

A TINYpulse több mint 40.000 munkavállaló megkérdezése után megállapította, hogy a dolgozók általános boldogsága elsősorban az átláthatóságtól függ ([LINK](#))



AZ
ÁTLÁTHATÓSÁG
MINT ALAPÉRTÉK



EMBER-GÉP
EGYÜTTMŰKÖDÉS

**A munka
jövője**



CÉLTUDATOS
ÜZLETI
TEVÉKENYSÉG



DEMOGRAFREE



DECENTRALIZÁCIÓ

Lehetséges jövőbeli forgatókönyvek

**A jövőbeli forgatókönyvek nem előrejelzések,
hanem inkább olyan dolgokra vonatkozó feltevések,
amelyek bekövetkezhetnek.**

Segítségükkel jobban megérthetjük a jövőt alakító dinamikát. A következő oldalon néhány, a munka jövőjével kapcsolatos hipotézist illusztráltunk azzal a céllal, hogy párbeszédet kezdeményezzünk arról, hogy szervezetként és szakemberként/munkavállalóként hogyan lehet felkészülni a jövőre.



**AZ ÁTLÁTHATÓSÁG
MINT ALAPÉRTÉK**



**EMBER-GÉP
EGYÜTTMŰKÖDÉS**



**CÉLTUDATOS
ÜZLETI
TEVÉKENYSÉG**

**A munka jövője
Közép- és
Kelet-
Európában**



DEMOGRAFIE



DECENTRALIZÁCIÓ

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben a dolgozók biztonsága már nem kérdés, mivel gépek és szoftverek végzik el a nagy kockázattal járó munkákat. Nincs több munkahelyi sérülés, legfeljebb üzemzavarok fordulhatnak elő.

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben a vállalati költségek és forgalmi eredmények bárki számára elérhetőek ugyanazon a platformon.

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben mindenkinek nyilvános a fizetése. Nincs titoktartási megállapodás, nincsenek bérkülönbségek.

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben nincsenek osztályvezetők, csak munkatársak, akik együtt dolgoznak egy közös cél érdekében. Képzeld el továbbá, hogy az egyes osztályokhoz nem tartoznak központi irodák.

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben egy vállalat minden dolgozójának beleszólást enged a szervezet ideológiai irányába, és ahol belső szinten mindenkivel egyeztetik az etikai kérdéseket.

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben a dolgozóknak van idejük és szellemi energiájuk arra, hogy munkaidőben fejlődjenek, és új készségekre tegyenek szert, miközben az egyszerű és ismétlődő feladatokat automatizált gépek és robotok végzik el.

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben minden dolgozónak lehetősége van részt venni a vállalat által finanszírozott személyes projekteken.

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben a felvételi eljárás során – amíg az állásinterjút vezető személy nem ismerteti a döntés eredményét – nem kell ismerni a jelentkezők rasszát, nemét, nemzetiségét vagy vallását.

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben minden munkavállalónak lenne egy robotkollégája.

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben a vállalatok többsége klímasemléges.

Képzeld el egy olyan jövőt, amelyben a vállalatok egyetlen munkavállalója sem dolgozna teljes munkaidőben.

Ez a trendjelentés az **Európai Unió** által társfinanszírozott, „**Megújult szociális párbeszéd a munka új világáról. Munkahelyi átmenetek és digitalizáció két ipari ágazatban a közép-kelet-európai országokban – Románia, Magyarország, Szlovákia. WorkTransitionCEE**” című ernyőprojekt keretében készült.

A WorkTransitionCEE a romániai, magyarországi és szlovákiai munkáltatók és munkavállalók képviselőinek bevonásával azt kívánja hangsúlyozni, hogy a munka új világában a következő évek kritikusak lesznek a munkahelyi átmenet szempontjából. A projekt kiemeli az erős európai szociális párbeszéd fontosságát és a digitalizációról szóló autonóm keretmegállapodás végrehajtásának szükségességét, hogy optimalizálni lehessen az előnyöket, és jobban lehessen kezelni a digitalizáció kihívásait. (www.worktransition.eu)

Köszönetnyilvánítás

A SZERZŐRŐL

A trendfelmérést és -elemzést, a szakértői interjúkat, majd e jelentés megírását a Future Station végezte.

A **Future Station** egy jövőkutatási tanácsadó vállalat, amely olyan tevékenységekkel foglalkozik, mint a stratégiai tervezés (trendfelmérés és forgatókönyvtervezés) vagy vállalati csapatok felkészítése a jövőre. A vállalat ügyfelei olyan iparágakból kerülnek ki, mint a kiskereskedelem, távközlés, pénzügyi szolgáltatások, FMCG, energia és egészségügy, valamint civil szervezetek és közintézmények.

KÖZREMŰKÖDŐ PARTNEREK

Eduard Floria – foglalkoztatási és társadalmi párbeszéd munkacsoport vezetője, Concordia Munkáltatói Szövetség

Ion Moldoveanu – , elnökségi tag, Szoftver- és Szolgáltatóipari Munkaadók Szövetsége (ANIS)

Radu Comsa – koordinátor, oktatási és képzési osztály, BNS Románia

Makó Csaba – Információs Társadalom Kutatóintézet, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest

Bálint Adrienn – szociális- és munkaügyekért felelős igazgató, Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ)

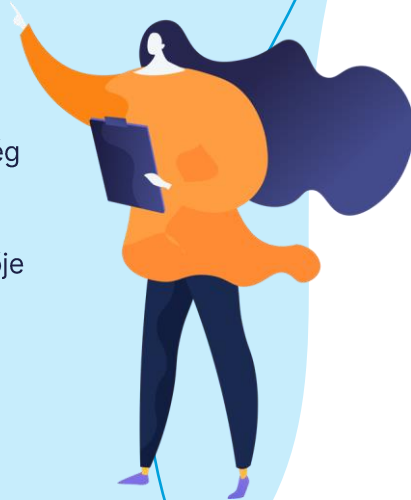
Bábel Balázs – Vasas Szakszervezeti Szövetség alelnöke

Daniel Markovič – a Ružomberoki Katolikus Egyetem Szociális Munka Tanszékének vezetője

Martina Malakova – az ipari és innovációs klaszter SVK elnöke

Adelina Dabu – közügyekért felelős vezető, Concordia Munkáltatói Szövetség

Mihaela Grigoras – projektmenedzser, Concordia Munkáltatói Szövetség



“ A JÖVŐ

W. GIBSON

MÁR ITT VAN...

CSAK NEM ARÁNYOSAN
OSZLIK EL



Grafikai vektorok: @vectorjuice

 WorkTransition^{CEE}

A futurestation.ro
előrejelzési jelentése

A digitális változathoz
okostelefonjával szkennelje be a
QR-kódot

