

TÓTH MANNA¹

LEHETŐSÉGEK, KIHÍVÁSOK ÉS SZÜKSÉGES GAZDASÁGPOLITIKAI STRATÉGIÁK MAGYARORSZÁG SZÁMÁRA – PANELBESZÉLGETÉS

A panelbeszélgetés résztvevői:

Bod Péter Ákos – egyetemi tanár, BCE

Levendel Áron – társalapító és vezető, Kaptár Coworking Office

Roberta Sawatzky – egyetemi tanár, Okanagan School of Business

Trautmann László – egyetemi docens, BCE

Bod Péter Ákos a bevezetőjében felvetette, hogy mielőtt bővebben tárgyalják, hogy miben van lemaradva a magyar gazdaság és milyen intézkedések lennének kívánatosak a területen, fontos megérteni és röviden bemutatni a magyar gazdaság szerkezetét és sajátosságait.

Trautmann László ezzel kapcsolatban elmondta, hogy a magyar gazdaság számára jelenleg az egyik legfontosabb kérdés a hazai vállalatok fejlődése. Magyarországot jelenleg két eltérő termelési és fogyasztói kultúra – a globális és a provinciális – egymás mellett élése jellemezi. Ez a duális szerkezet tekinthető az ország globális világgazdaságba való felzárkózásának és integrálódásának egy időszakos állomásaként. Ennek a felzárkózási folyamatnak az első fázisa a rendszerváltás utáni összeomlás, az elszigetelt keleti blokkból való kiszakadás volt, amely már lezajlott. Ezt követően kezdődött és még mindig tart az átmenet második stációja, amelyben a magyar gazdaság is bekapcsolódott multinacionális vállalatok nemzetközi termelési láncolatába, valamint a magyar vállalatok előtt is megnyílt a lehetőség más országok piacaira való belépésre és a „globálissá” válásra. A gazdaság duális szerkezete megfigyelhető például a vállalatok termelékenységének adataiban is: a Magyarországon tevékenykedő multinacionális vállalatok termelékenysége általánosan négyszerese a magyar vállalatok azonos mutatóinak. Mivel a magyarországi multinacionális vállalatok dolgozóinak képzettsége és kultúrája azonos a hazai vállalatok dolgozóival, ezért utóbbiaknál a menedzsment, a vezetőség és szervezeti struktúra fejlesztésében rejlik a vállalatok felzárkózásának kulcsa. Általánosságban elmondható, hogy a hazai vállalatok vezetői nem tudják megfelelően motiválni a munkavállalókat.

Bod Péter Ákos megerősítette, hogy a magyar gazdaság rendkívül nyitott és duális, ahol egy mély szakadék figyelhető meg a multinacionális vállalatok és a hazai tulajdonban lévő kis- és középvállalatok között. A magyar GDP 52%-át multinacionális vállalatok termelik meg (összehasonlításképpen: az európai uniós átlag 25%, Németországban 25%, Csehországban 42%, Szlovákiában 46% és Lengyelországban 35%). Ebből a dualitásból fakadóan a munkaerőpiac sem egységes. Például annak ellenére, hogy a magyarországi multinacionális vállalati kultúra része a „home office”, valamint egyéb rugalmas munkavállalási lehetőségek is, a hazai kis- és középvállalatoknál ez szinte egyáltalán nincs jelen. A menedzsmenttel és a vezetőséggel kapcsolatban

¹ egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem
DOI: 10.14267/RETP2020.02.06

elhangoztakhoz hozzátette, hogy a magyar kis- és középvállalatoknál még mindig meghatározó a tulajdonos személye. Ezek a tulajdonosok többségében férfiak, akik a rendszerváltáskor fiatal mérnökök, közgazdászok és vállalkozók voltak, éltek az átmenet adta lehetőségekkel és vállalkozásba fogtak. 30 évvel később már hatvan év körüliek, de még mindig ők irányítják – többségében egy személyben – a céget.

Levendel Áron kiemelte, hogy a fejlődésre törekvő vállalatok számára ma már elérhető és hozzáférhető a szükséges tudás, információ és akár a technika is, ezért véleménye szerint a hozzáállás és a szándék a meghatározó a vállalatok felzárkózásában. A Kaptár ügyfeleit inkább olyan hazai vállalatok adják, akik a globális piacokra pozícionálják magukat és a hasonló profilú nemzetközi cégeket tekintik versenytársaiknak.

Roberta Sawatzky egyetértett a többi résztvevővel, hogy a menedzsment és a vezetés meghatározó a felzárkózás szempontjából, amely mellett az infrastruktúrát tartja még meghatározónak. A tapasztalatai és a kutatási eredménye szerint a vállalatok általában nem tulajdonítanak elég jelentőséget, hogy a rugalmas munkavégzési formák és a távmunka a hagyományostól nagyban eltérő szervezést és képességeket igényel, amelyre a vállalatok nincsenek felkészülve, illetve nem is készülnek fel megfelelően. Például általános, hogy egy menedzser, aki nagyon jó vezetőnek bizonyul szemtől szemben helyzetekben, virtuálisan nem képes ugyanilyen jól és hatékonyan irányítani egy csapatot. Kiemelten fontos a képzés, a különböző képességek és szakértelem megléte, illetve elsajátítása, amennyiben egy vállalat rugalmas munkavégzési formákat szeretne bevezetni.

Egyes vezetők és vállalatok idegenkednek attól, hogy lazábban felügyeljék és koordinálják a munkavállalókat, illetve egyes vállalatok nem is alkalmasak ilyen típusú munkavégzésre. Ezért először meg kell vizsgálni magát a vállalatot, a szervezeti felépítését és a tulajdonosok, illetve a menedzserek hozzáállását. Amennyiben bevezethetők a rugalmas foglalkoztatási formák az adott vállalatnál, a szervezeti kultúrát és a rendelkezésre álló technológiát szükséges áttekinteni (például: Milyen gyakran kommunikálnak? Milyen gyakran találkoznak? Milyen gyakran és milyen szüneteket tartanak? stb.). Majd ezek után javasolt egy vállalati politikát és útmutatást kidolgozni a rugalmas munkavállalási formákkal kapcsolatban, majd ezt követhetik a technológiai eszközök beszerzése, valamint a szükséges képzések szervezése.

Ezt követően a hallgatóság kérdései strukturálták a beszélgetést a Slido interaktív rendszer segítségével.

Hogyan értékelnék a digitális nomádokkal kapcsolatos jelenlegi magyar szabályozásokat? Milyen ösztönzőkre, támogatásokra lenne szükség Magyarországon a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedésének támogatása érdekében?

Bod Péter Ákos szerint a 2012-ben bevezetett új magyar munka törvénykönyve igen munkáltatóbarát, viszonylag széleskörű szabadsággal határozhatják meg a vállalatok a munkavégzés feltételeit, beleértve a rugalmas foglalkoztatási formákat is. Magyarországon a törvényi szabályozás már rendelkezésre áll, de az ezzel kapcsolatos vállalati vezetési és szervezési feladatok még nincsenek kidolgozva, amely már a vállalatok feladata lenne.

Trautmann László úgy vélte, hogy ez inkább az intézményrendszer számára jelent kihívást. Javasolt lenne drasztikusan csökkenteni a vállalatok bürokratikus terheit, illetve átláthatóbbá és egyszerűbbé tenni a vállalatok mindennapi működésével kapcsolatos ügyintézési feladatokat és kötelezettségeket. Hozzátette, hogy a magyar vállalatvezetők hajlamosak azt hinni, hogy „ők már

mindent tudnak”, ezért kevésbé nyitottak az új, modern vállalatvezetési technikák iránt, illetve nem osztják az élethosszig tartó tanulás elvét és nem képzik magukat.

Bod Péter Ákos hozzászólásában rámutatott, hogy ez a fajta „már mindent tudunk” attitűd jellemzőbb azoknál a kis- és középvállalatoknál, ahol a cégvezető idősebb, illetve, ahol a tulajdonos a menedzser is, és domináns szerepe van a vállalat életét meghatározó döntésekben.

Levendel Áron véleménye szerint egy vállalat életében a home office az első lépés a rugalmasabb foglalkoztatási formák és a távmunka felé vezető úton. Ezzel kapcsolatban két gyakran megfigyelhető extrémítást emelt ki: 1) A cég nem hisz a home office-ban, úgy vélik, hogy az alkalmazottak nem dolgoznának otthon a felettes felügyelete nélkül, ezért nem is elérhető a vállalatnál ez az opció. Egy pénzügyi intézet egyik vezető beosztású személyével való beszélgetését hozta példaként, aki elmondta, úgy véli, csak az a munkaszervezési módszer eredményes, ahol reggelente a felettes leül a munkavállalókkal átbeszélni az aznapi teendőket, és a következő nap átbeszélik, hogy ebből mit tudtak megcsinálni az előző nap. 2) A másik véglet – amit több új magyar startupnál tapasztalt –, amikor felső korlát nélküli home office-ra van lehetőség, ami lehetővé teszi egy másik városból vagy országból történő munkavégzést is. Tapasztalatai szerint amennyiben egy vállalat ilyen mértékű szabadságot biztosít a munkavégzés helyét illetően, általában azzal jár, hogy a munkavállalók általánosan komolyabban és lelkiismeretesebben látják el a feladatukat, a vártnál több időt töltenek az irodában és kevesebb szabadnapot vesznek ki.

Ezzel kapcsolatban említette a világ egyik legnagyobb, teljes mértékben távmunkásokat alkalmazó vállalatát, az Automatticot (többek mellett a WordPress és a Tumblr tulajdonosa), amelynek közel 1000 munkavállalója van 72 országban és még saját központja sincs, csak szabadtéri, csapatépítő eseményeken találkoznak a kollégák személyesen, amelyek általában több naposak és mindig másik országban vannak (egy alkalommal Budapesten). A munkaidő mellett a munkavégzés helyének rugalmassága is fontos lehet. Több multinacionális vállalatnál már olyan rendszert vezettek be, ahol a munkavállalóknak nincsen saját asztaluk vagy helyük, hanem szabadon választhatják meg az aznapi munkavégzésük helyét egy adott emeleten vagy az épületen belül.

Roberta Sawatzky hozzátette, hogy Észak-Amerikában jelenleg az adatvédelemhez és a titoktartáshoz kapcsolódó kérdések körül zajlanak heves viták a távmunka szabályozása kapcsán. Emellett gondolkodásra ösztönözte, azokat a vezetőket, akik úgy gondolják a munkavállalók nem dolgoznának megfelelően az otthoni munkavégzés során. Vajon ezek a vezetők megbíznak a kollégáikban, hogy a munkahelyükön rendesen ellátják a feladatukat? Véleménye szerint ezek a kételyek egy mélyebb bizalomhiányra mutatnak, amely túlmutat a távmunka és a rugalmas foglalkoztatási formák kérdésénél, és javasolt lenne külön is ezzel foglalkozni a vállalaton belül, mert ez hosszabb távon alááshatja az egész vállalat működését.

Véleményük szerint a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedése elő tudná segíteni a foglalkoztatottság növekedését Magyarországon? Milyen hatással lenne a munkaerő elvándorlására?

Bod Péter Ákos véleménye szerint, a munkanélküliségi rátákkal kapcsolatos statisztikákat érdemes fenntartásokkal kezelni, mivel a munkanélküli segély miatt anyagi érdeke fűződik az embereknek, hogy hivatalosan is munkanélkülinek jelentsék be magukat. A nemzetközi adatok alapján a munkanélküliségi ráta jóval alacsonyabb azokban az országokban, ahol nem létezik a munkanélküli segély intézménye. A rugalmasabb foglalkoztatási formák elterjedése az idősebb, már nyugdíjas korosztály, illetve a fiatal, gyermeküket gondozó anyák számára lenne vonzó, és ebben a két csoportban tudna jelentősebb foglalkoztatottsági bővülést eredményezni. Továbbá meg kell

jegyezni, hogy Magyarországon jelentős a feldolgozóipar, ami foglalkoztatási szempontból azt jelenti, hogy a termelési tevékenységeknél a munkavállalóknak ott kell lenniük személyesen a gyártási egységben megadott időben, így ezekben az ágazatokban nincs lehetőség távmunkára, illetve ez kevésbé vonzó a fiatalok számára. A munkaerő-elvándorlással kapcsolatban elmondta, hogy a rugalmasabb munkaidő és a munkakörülmények javítása segíthet az elvándorlás csökkenésében és csökkentheti az alacsonyabb bérekből fakadó elszívó hatást. Azonban fontos leszögezni, hogy nyugati szomszédaink jóval gazdagabbak, például az ausztriai átlagfizetés a magyar háromszorosa. Ez egy igen erős húzóerő, és az EU miatt nincsenek akadályok a magyarok ausztriai és egyéb nyugati tagállamokban történő munkavégzése előtt. Magyarország a bérekben nem tud versenyezni a nyugati országokkal, ezért akinek a magas jövedelem az egyetlen szempontja, feltehetően elhagyja az országot.

Levendel Áron tapasztalata szerint a Magyarországról dolgozó digitális nomádok többsége külföldi cégeknek dolgozik, nem hazaiaknak. Bizonyos szektorokban akár úgy is csökkenthetnék a munkaerőhiányt, hogy más országokban élőket alkalmaznak távmunkásként.

A magyar vállalatoknak milyen stratégiákat kellene követniük a rugalmasabb foglalkoztatási formák bevezetése érdekében?

Levendel Áron szerint a rugalmasabb foglalkoztatási formák vállalatoknál történő implementálására nincs egy kialakult, általános, egy az egyben átültethető recept vagy jó gyakorlat. Ez egy tipikusan olyan folyamat, amelyet el kell kezdeni, és menet közben kell kialakítani azokat a jó gyakorlatokat, amelyek illenek az adott vállalathoz (learning by doing). Nem lehet mindent aprólékosan előre eltervezni és kidolgozni, mert számos olyan probléma vagy kérdés merülhet fel, amelyet nem lehet elméletben, előzetesen számításba venni. Véleménye szerint a legnagyobb kihívás a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetésére törekvő cégek számára a munkavégzés és a különböző feladatok koordinálása. Ezért az ilyen vállalatoknak mindenképpen célzott képzésekre van szüksége, illetve fontos a gyakori konzultáció, amely során a munkavállalók közösen tudják kidolgozni a távmunka és a koordináció feltételeit és módjait.

Roberta Sawatzky megerősítette az egyénileg az adott vállalatra szabott gyakorlatok szükségességét. Tapasztalatai szerint, ami az egyik vállalatnál bevált, nem biztos, hogy működni tud egy másik vállalatnál. Figyelembe kell venni az adott vállalat lehetőségeit, céljait és értékeit. Nem az az elsődleges, hogy „mindenki onnan dolgozhasson, ahonnan akar”, hanem az, hogy a vállalat megfelelően el tudja végezni a tevékenységeit. Illetve az első kérdés, amit tisztázni kell, hogy egyáltalán el lehet-e végezni ezeket a feladatokat távmunkában vagy rugalmasabb foglalkoztatási formák alkalmazásával. Amit általánosságban el lehet mondani, hogy fontos az irányítás, a kontroll valamilyen szintű feladása és a bizalom a munkavállalókkal szemben.

Fontos a generációs különbség, a fiatalabb és az idősebb generációk hozzáállása a rugalmas foglalkoztatási formákhoz, különösen a távmunkához?

Roberta Sawatzky szerint nem célravezető, ha a generációk közötti szakadékokra koncentrálnak, vagy ezt a kérdést a generációs különbségek tükrében közelítjük meg. Inkább a motivációkra és a generációk közötti közös pontokra, egyetemes emberi tulajdonságokra érdemes koncentrálni. Új foglalkoztatási formák bevezetéséhez az embereket kell megváltoztatni. Az embereket pedig úgy lehet megváltoztatni, ha motiváljuk őket. Ezért elsőként azt lenne célszerű megvizsgálni, hogy mi tudná motiválni a munkavállalókat. Véleménye szerint ezeket a motivációs tényezőket sokszor nem lehet előre, egy szűk körben (cégvezetés) kitalálni, kigondolni és utána bevezetni. Azt java-

solja, hogy széles körben mérjék fel a munkavállalók elképzeléseit és vágyait ezzel kapcsolatban, és a bevezetés után a visszacsatolásokra reagálva mindig legyenek készen az apróbb módosításokra.

Levendel Áron szerint a jelenlegi munkaerőpiac a rugalmas foglalkoztatási formák terjedésével a népszerű párkereső alkalmazáshoz, a Tinderhez hasonlítható ugyanis ezt is a bőség zavara jellemzi. Az online elérhető álláshirdetések ezreit böngészve – akár másik városban, országban vagy kontinensen – minden egyes nap lehetőség van egy jobbat találni, és folyamatosan az az érzete van a munkavállalóknak, hogy tudok jobbat találni, ha akarok, ennél a jelenleginél létezhet és létezik jobb. Ez valószínűleg a fiatalabb generációkra inkább jellemző, illetve emiatt lehet, hogy kevésbé tűrik a munkahelyen felmerülő nehézségeket és kellemetlenségeket, illetve gyorsabban lankad a kitartásuk, hamarabb továbbállnak, valamint gyakrabban váltanak munkahelyet. A vállalatok próbálnak reagálni erre, megjelent egy új fogalom, a munkavállalói gondoskodás (employer parenting), amely egy hosszú távú egyéni karrierút-tervezés a vállalaton belül, a tehetségek megtartásának tudománya. A távmunka, illetve a rugalmas foglalkoztatási formák bővítése ennek az egyik eszköze lehet.

Mik a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedésének nehézségei?

Levendel Áron elmondta, hogy bizonyára mindenki, aki már valaha is részt vett telefonos vagy Skype-os megbeszélésen, észlelte, hogy igen kényelmetlen volt, még abban az esetben is, ha egy csoportos megbeszélés esetén csak egy személy vett részt ilyen formán a találkozón. Az emberek a személyes találkozókat és megbeszéléseket szeretik. Valamint a technológia még nem olyan fejlett, hogy biztosítani tudja a zavartalan távmunkához szükséges követelményeket (stabil internetkapcsolat és térérő). Véleménye szerint ez csak elhatározás és kereslet kérdése, tömegesen felmerülő igény esetén hamar el lehetne érni a megfelelő feltételeket.

Roberta Sawatzky a fentiekre válaszul elmondta, hogy a középiskolai és az egyetemi képzés részévé lehetne tenni a telefonos és Skype-os megbeszéléseket, illetve a csapatmunkát. Erre egy jó módszer lehet, ha eltérő országban található intézmények diákjai készítenének közös projektmunkákat bizonyos tárgyakból. Így már az oktatás alatt meg tudnák szokni a diákok az eltérő helyszínről történő csapatmunkát és munkavégzést, illetve fel tudnának készülni az online kapcsolattartás és feladatszervezés kihívásaira. Hozzátette, tehetséges emberek mindenhol vannak, de nem biztos, hogy egyenlő hozzáférési lehetőségük van az online munkaerőpiachoz és a távmunka által kínált lehetőségekhez a különböző infrastrukturális problémák miatt. Egyes szakértők és aktivisták azt javasolják, hogy az internethez való hozzáférés legyen alapvető emberi jog.

Bod Péter Ákos felvetette az eltérő időzónákban tartózkodó csapatok együtt dolgozásának nehézségeit, 6-8-12 órás eltérés esetén igen nehéz a közös, egyidejű munkavégzés és konzultáció, illetve a felmerülő problémák gyors megoldása.