NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

Varjasi Gábor

A versenyszféra kompetenciamenedzsment alapú humánerőforrás gazdálkodás modelljének alkalmazási lehetőségei a közszférában

(Kormenedzsment technikák idősödő munkavállalói csoportoknál)

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Témavezető:

Dr. Szabó Szilvia

Budapest, 2019

A téma aktualitása, a témaválasztás indoklása

Számomra a humánerőforrás gazdálkodás izgalmas szakmai kihívás mióta aktív szakemberként 20 éve elkezdhettem dolgozni ezen a területen. Különböző iparágakban tevékenykedő, és más-más méretű hazai, illetve nemzetközi nagyvállalatoknál 2001 óta vezetek HR-osztályokat. Számomra a témaválasztás azért volt evidens, mivel szakmai karrierem során mindig is foglalkoztatott, hogy a különböző versenyszférában alkalmazott humánerőforrás menedzsment (HRM) modellek közül melyek azok, amelyeket a közszolgálatban is sikeresen lehet alkalmazni. Ezen disszertációban keretében bemutatásra kerülő, kutatással alátámasztott téma – az idősödő munkavállalói csoportoknál alkalmazható kormenedzsment technikák –, véleményem szerint kulcs területnek fog bizonyulni a vállalati hatékonyságnövelés, elkötelezettségnövelés és munkavállalói korcsoportok közötti tudásmenedzsment fejlesztés kapcsán az elkövetkező években.

Európában már évtizedekkel ezelőtt kezdődött az elöregedés, amely hosszú távú tendenciaként jelentkezik. Ez figyelhető meg a népesség korszerkezetének átalakulásában, valamint ez tükröződik az időskorúak növekvő arányában. Ugyanakkor az időskor növekedése ellenére a teljes népesség viszont csökkenő tendenciát mutat. Magyarországon a KSH Népességtudományi Kutatóintézetének legutóbbi, 2015-ös előreszámítás eredményei szerint az alapváltozatban 2060-ban várhatóan 7 millió 900 ezer fő lesz Magyarország népessége; a magas változat 8 millió 700 ezres népességszámot jelez, az alacsony változatban 6 millió 700 ezer fő szerepel[1]. Ennek eredményeképpen az aktív, munkaképes korú lakosság várhatóan csökken fog, ami a munkaerő rendelkezésre állását veszélyezteti. Ezért az elöregedés komoly kihívást jelent az egészségügyi szolgáltatások, a gazdasági növekedés, valamint a szociális jólléti rendszerek finanszírozása szempontjából.[2] Az időspolitika az európai országokban, így hazánkban is a különböző stratégiákban található meg.

E stratégiák meghatározó elemei legtöbb esetben azonosak és visszahatnak a különböző szakpolitikákra. Esetünkben, a foglalkoztatáspolitikában és stratégiában azonban nem kap kellő hangsúlyt a potenciális munkaerő-tartalékon belül az idősek foglalkoztatása.

Az elmúlt években a kormányzati intézkedések próbálták elősegíteni a nyugdíjas korúak visszafoglalkoztatásának lehetőségeit, de jelenleg még nincs jelentős áttörés ebben a tekintetben.

Társadalmi és szakpolitikai szempontból az idősebb munkavállalók fontos részét képezik a modern társadalmak munkaerejének, számuk pedig növekedni fog az elkövetkező évtizedekben. Az idősebb munkavállalók más nemzedékekhez képest eltérő készségekkel és képességekkel rendelkeznek. Nélkülük szakemberhiánnyal, a strukturális és a hálózatépítési kapacitások elégtelenségével kell szembenézni. Fontos ugyanakkor a hallgatólagos tudás fiatalabb nemzedékeknek történő átadása is. A munkahelyi kompetenciák legerősebb kombinációja a különböző nemzedékek különböző erősségein alapul. Az idősebb munkavállalók jobb egészségi állapota és várható élettartama javítja a lehetőségeiket egy korbarát társadalom gyarapítására.

[1] http://demografia.hu/hu/tudastar/nepesseg-eloreszamitas Letöltve: 2018.január 28.

[2] A Randstad Flexibility@Work 2015 tanulmánya szerint Európában a munkaképes lakosság csökkenése súlyos munkaerőhiányhoz vezethet, előrejelzések szerint 2050-re az európai GDP tizenöt százalékát a nyugdíj emészti majd fel.

A munkával töltött jó élet azonban fontos előfeltétele annak, hogy az idősödő munkavállalók, aktívak maradjanak, és hogy a társadalom hasznot húzzon erősségeikből és tehetségükből. Ennek során aktív szerepet vállalhatnak egy fenntartható és gondoskodó társadalom felépítésében, ahol létezik a szolidaritás a nemzedékek között és a munkával töltött produktív élet az aktív időskornak is fontos kiindulópontja. A kielégítő foglalkoztatás segíthet a betegségek, valamint a fizikai és szellemi leépülés elkerülésében, jó kognitív és fizikai állapotot biztosít, és elősegíti az élettel szembeni pozitív és aktív attitűdök kialakítását. A munkával töltött élet minősége minden munkavállalóra nagy hatást gyakorol, mivel időnk oly nagy részét töltjük a munkahelyen.

Előzetes ismereteink szerint Magyarországon erőteljesebb lesz a jövőben az idősebb korosztály részarányának növekedése a foglalkoztatottakon belül, és 2040-re, akár a foglalkoztatottak negyedét is elérheti az 55-64 éves korosztály részaránya, míg a fiatalok aránya a jövőben várhatóan stagnálni fog[3]. Ezen tendencia figyelembevétele kiemelkedően fontos lenne a nemzetgazdaság fenntartható fejlődési pályán tartása érdekében.

A 2009. évi monetáris és gazdasági válság után átalakult és a versenyképesség irányába tendál a foglalkoztatáspolitika és a munkaerőpiac, annak ellenére, hogy még mindig jelentős a munkaerőpiaci szegmentáció. Az emberi erőforrás (munkaerő) tekintetében szignifikánsan is kimutatható munkaerőkereslet növekedése a munkaerőpiacokon, amelynek pozitívumát a fejlődő gazdaság, a globalizáció és a mobilitás (munkavállalási migráció) biztosította.

A gazdaság és a munkaerőpiac strukturális változásai jelentősen befolyásolják a foglalkoztatás elosztását a gazdasági tevékenység minden területén. A munkaerő-keresletet a kínálattól független tényezők is erőteljesen befolyásolják. A foglalkoztatás várható színvonalát a nemzetgazdaság egészében egymással ellentétesen ható folyamatok határozzák meg.

Az egyik legfontosabb ható tényező a technikai-műszaki fejlődés létszámkiszorító hatása lesz (robotizáció, mesterséges intelligencia széleskörű alkalmazása az ipari és szolgáltató szektor számos területén). Ebből adódóan is prioritásként fogalmazható meg a kereslet-kínálat egyensúlyának biztosítása, a versenyképes tudás megszerzése. Az új ipari fellendülés további kihívásokat állít a munkáltatók és a munkavállalók elé. A Word Economic Forum szerint 2020-ra a TOP 10 skills a következő lesz: 1. Komplex problémamegoldás, 2. Kritikus gondolkodás, 3. Kreativitás, 4. Irányító készség, 5. Koordináló készség, 6. Érzelmi intelligencia, 7. Ítélőképesség és döntéskészség, 8. Szolgáltatásorientáltság, 9. Tárgyalási készség, 10. Kognitív rugalmasság.[4] Több más tényező mellett e kompetenciák fogják meghatározni a munkaerőpiaci kereslet és kínálat alakulását.

Az elmúlt tíz évben jelenetős változások és fejlesztések következtek be a közszolgálati szférában. Az átalakult és folyamatosan fejlődő/változó közigazgatási rendszer alapjául a Magyary-program és a

[3]Tardos K. (2017): Életkor es esélyegyenlőség. mtd Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale Budapest - Szeged, 2017. 55. p.

[4] https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial Letöltve: 2018. január 28.

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 szolgált. A Magyary-program stratégiai célja[5] az állami működés hatékonyságának, a közszolgáltatások színvonalának emelése: a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése. E stratégiai célon belül meghatározó a hatékonyság, amelynek elemi közé tartozik az eredményesség, a gazdaságosság, a hatásosság, biztonság, a felügyelhetőség és az alkalmazkodás (fejlődés). A 2020-ig szóló stratégia alapvetése, hogy a közigazgatásra a versenyszféra szereplői mellett, a versenyképesség aktív alakítójaként kell gondolni. A gazdasági versenyképesség javítása a közigazgatás megújításával történhet meg. Az átláthatóságra, feddhetetlenségre és elszámoltathatóságra vonatkozó normák által támasztott kritériumokat magas szinten kell biztosítani a közigazgatásban, hozzájárulva a versenyképesség fokozásához.

A humánerőforrás-fejlesztés meghatározója a tudásalapú társadalom és gazdaság. A tudásalapú társadalom alapja az ismeret, az információ és annak megszerezhetősége. Következésképpen a tudásalapú társadalom, mint információs társadalom (Information Society), elmélete szerint a társadalomban az információ előállítása, elosztása, terjesztése, használata és kezelése jelentős gazdasági, politikai és kulturális tevékenység. A tudásalapú gazdaság, olyan gazdasági szerkezetet jelent, amelyben meghatározó szerepet játszik a tudásintenzív javak és szolgáltatások termelése, forgalmazása, valamint hasznosítása.

Mindkettő alapja az egész életen át tartó tanulás és képzés, amely a munkaerőnek, a gazdaság által megkövetelt igényekhez való alkalmazkodás érdekében történő képzését is jelenti, hozzájárulva a fenntartható gazdasági fejlődéshez, valamint a társadalmi esélyegyenlőség biztosításához.[6]

A versenyszférában és a közszolgálatban kifejlesztett (kialakult), a humánerőforráshoz kapcsolódó menedzsment koncepciók, struktúrák és technikák között ma már jelentős átfedések, közel hasonló metodikák vannak. Véleményem szerint sokkal több a hasonlóság a humánerőforrás menedzsment kulcskérdéseinek tekintetében (munkaerő-megtartás, teljesítmény menedzsment, tehetség-gondozás etc.), mint a különbség, azonban a szakmai eszközök, folyamatok és megoldások bevezetésének lehetőségei eltérnek. A közszolgálat területén erőteljesebb a jogi megkötöttség, a beszabályozottság. A foglalkozási kompetenciák változása, a 4. ipari forradalom, a digitális világ mind a két területen más típusú igényeket fogalmaz meg. A 21. századi munkaerőpiac, a humán-erőforrás fejlesztés új módszerek bevezetését igényli. A kormenedzsment szemlélet elterjesztése mellett, olyan komplex rendszerre van szükség, amelyben a különböző szolgáltatások (foglalkoztatási és munkaerő-piaci, egészségügyi, szociális, oktatási, kulturális) összehangolása a különböző generációk, az idősödők/idősek szükségleteinek és érdekeinek figyelembevételével történik.

Szakmai tapasztalataim alapján, a vállalatokon, szervezeteken beüli diverzitás erősítése, amely többek között különböző korosztályok/generációk sikeres együttműködését feltételezi, valódi versenyelőnyt jelenthet, de ennek kialakítása csak gondosan megtervezett, és végrehajtott kormenedzsment programokkal lehetséges. Disszertációmban bemutatásra kerülő kutatás, ezen alapokat teremti meg egy

[5] Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a köz szolgálatában, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, http://magyaryprogram.kormany.hu/

[6] Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet (2008): A tudásalapú gazdaság és társadalom, Budapest, 33-36. p.

állami nagyvállalat esetén. Társadalmi dimenzióban fontos több évtizedre előre tervezni, és az összes demográfiai trendet figyelembe venni.

Kooperációra van szükség a munkaadók, munkavállalók, nyugdíjasok és az állam között, mert ez tudja megteremteni az alapját egy fenntartható komplex társadalmi szintű generáció, és kormenedzsment programnak.

Kutatásmódszertani keretek

Disszertációm általános célja, annak az európai, hazai társadalom- és foglalkoztatáspolitikai szükségszerűségnek a bemutatása, amely meghatározza napjaink foglalkoztatáspolitikáját, munkaerőpiacát az idősödő populációhoz kapcsolódóan, következésképpen HR-tevékenységét a versenyszféra és a közszolgáltatások humánerőforrásának fejlesztése területén. PhD-hallgatókén évek óta dolgozok a témán, és ennek megfelelően folyamatosan szimpóziumokon, magyar és nemzetközi konferenciákon vettem részt, a szakirodalmat folyamatosan tanulmányoztam, hazai, és külföldi jó gyakorlatokat gyűjtöttem össze a disszertációmhoz.

Kutatásom konkrét célja a fentiek szerint a versenyszférában alkalmazott kompetenciamenedzsment módszerek megismertetése különös tekintettel a kormenedzsment technikákra, elsősorban a Munkaképességi Index (Work Ability Index[7]) alkalmazására. A közszolgálati és a versenyszférában alkalmazott kormenedzsment technikák összevetése, a fejlesztési lehetőségek feltárása, az objektív képességvizsgálatok irányainak megfogalmazása.

Az empirikus kutatás tekintetében legalább 1000 (front office) 45 év feletti munkavállaló megkérdezése a Munkaképesség kérdőív segítségével. A feldolgozás során a Munkaképességi Index által leszűrt tapasztalatok alapján az outpoutok megfogalmazása, bemutatása a közszolgálati viszonyok között.

Az érvényesség kritériumának való megfelelés azt jelenti esetünkben, hogy a primer kutatás jelentős mértékben adott hasznos információkat azokra a kérdésekre, amelyek a kormenedzsment eszközök, ezen belül is a Munkaképesség index közszolgálatban való alkalmazási lehetőségét vizsgálta. A megbízhatóság kritériuma szerint az alapos előkészítés miatt és a reprezentativitásból adódóan nem jelentkezett mérési hiba.

A minta megfelelően reprezentálja az adott állami nagyvállalat munkavállalói rétegeit az adott munkakörökben. A szekunder kutatás a magyar és nemzetközi szakirodalomra, nemzetközi tanulmányokra és kutatásokra épül, kiegészülve online és offline tartalmak elemzésével és értelmezésével.

Az empirikus kutatás anonim módon online és papír alapú kérdőíves módszerrel készült el, a lekérdezési időszak 2018. június 25.-től szeptember 15-ig tartott. A válaszadás önkéntesen, és a kérdőív

[7] A WAI a munkahelyi egészségügyben és a kutatásban alkalmazott eszköz, amely a munkavállalók munkaképességének felmérésére szolgál egészségügyi vizsgálatok és munkahelyi felmérések során. A WAI célja segíteni a szükséges munkákat a munkaképesség fenntartása és előmozdítása érdekében. A kérdőív pontozási rendszere a munkaképességet osztályozza, az egyes kategóriákra vonatkozó cselekvési ajánlásokkal. Megfelelő intézkedéseket lehet tenni a munkaképesség csökkenésének megelőzésére és a jövőbeli hatékonyság növelésére.

jellegének megfelelően önbevallás alapján készült. A kérdőívet 1743 fő töltötte ki, amely a vizsgált nagyvállalat összes dolgozójának 5,82%-át teszi ki, kellően reprezentálva az alapsokaságot.

A kutatás módszerei

Kutatásom komplex módon vizsgálja a kompetenciamenedzsment alapú humánerőforrás gazdálkodás, és a kormenedzsment alkalmazásának lehetőségeit. A kutatás egyrészt elméleti, másrészt gyakorlati (alkalmazott), jelentős kvantitatív és kvalitatív szemlélettel. Munkám megvalósításához mind a szekunderkutatási módszertant, (pl.: dokumentumelemzés, irodalomkutatás) mind pedig a primerkutatási eszközt felhasználtam egy nagymintás felmérés eredményeinek kvalitatív és kvantitatív összehasonlító elemzésével).[8]

Az operacionalizálás folyamatának keretében, a kutatáshoz kapcsolódó fogalmak (kompetencia menedzsment, kormenedzsment, idősödő munkaerő, munkaképesség, foglalkoztathatóság, fejlesztés) mérhetővé tétele történt. Úgy fogalmaztam meg ezeket az elemeket, hogy az operacionalizálás után az alkalmazott kategóriák meghatározott mérési mód vagy mérőeszköz (Munkaképességi Index) segítségével mérhetővé váljanak. A szekunderkutatásom során az irodalomkutatás, dokumentumelemzés: kulcsszavas, tárgyszavas keresés, szükséges és elégséges dokumentumok beszerzése és vizsgálata. Számítógépes adatbázisok, keresőprogramok alkalmazása. A feldolgozás során jelentős hazai és külföldi irodalmat, dokumentumot használtam, amelyek közül kiemelkednek a Nemzeti Közszolgálati Egyetem szakemberi által készített publikációk. A cross-case analysis, az összehasonlító esetelemzés keretében fogalmazódnak meg azok a minőségi elemek, amelyek a versenyszféra és a közszféra HR-munkáját jellemzik. E mellett az összehasonlítást alkalmazom a Munkaképességi Index más országokban történt alkalmazásának a tapasztalatainál.

A Munkaképességi Index kérdőív (survey) egy viszonylag nagymintás (1000 fő) kérdőíves felmérést jelentett. A hipotézisek vizsgálata szempontjából az SPSS feldolgozás volt a leghatékonyabb eszköz – lineáris regressziós vizsgálat, korreláció analízis, klaszterelemzés, főkomponens analízis, és további leíró statisztikai modellezést használtam a hipotézis vizsgálatára.

A célcsoport/korcsoport meghatározásánál az OECD elvéből indultam ki, mely szerint a munkavállaló akkor számít idősnek, ha már belépett munkában töltött éveinek második felébe, de még nem érte el a nyugdíjkorhatárt. Mindez egybevág a munkaképesség, a funkcionális kapacitás megítélését és proaktív kezelését szolgáló Munkaképességi Index (Work Ability Index/WAI) kutatásokkal és alkalmazott módszereivel is. A munkaképesség alakulása ugyanis szoros összefüggést mutat a munkakörülményeknek az életkorhoz, az egyéni képességekhez és készségekhez, valamint az egészségi állapothoz történő igazításával, ami már a 45. életév körül szóba jöhet. Általánosnak tekinthető a gyakorlat-

[8] Babbie E. R. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Hatodik, átdolgozott kiadás. Balassi Kiadó, Budapest.

ban, hogy a nyugdíjba menetel előtt 10-15 évvel, az 55-65 életév közötti, még aktívan dolgozó korosztályt tekintik olyan munkavállalói csoportnak, ahol az életkorhoz kötött foglalkoztatás feltételeit, a strukturált kormenedzsment programokat indokolt bevezetni[9].

A jelenlegi hazai munkaegészségügyi szabályozás szerint „az egyénre irányadó nyugdíjkorhatárt betöltött" foglalkoztatott személy tekintendő sérülékeny csoportba tartozó idősödő munkavállalónak[10].

Új módszerek bevezetésére van szükség és a kormenedzsment szemlélet elterjesztése mellett, olyan komplex rendszerre van szükség, amelyben a különböző szolgáltatások (foglalkoztatási és munkaerőpiaci, egészségügyi, szociális, oktatási, kulturális) összehangolása az idősödők és idősek szükségleteinek és érdekeinek figyelembevételével történik.

Tudományos probléma megfogalmazása: a humánerőforrás fejlesztés több tudományágra (vezetéstudomány, munkatudományok, pszichológia, pedagógia, andragógia, gazdaság, egészségtudomány stb.) kiterjedően, illetve azok egyes elemeire támaszkodva alkalmaz különbőz metódusokat. E módszerek alkalmazásának célja a tervezet személyzetfejlesztés, a szervezett tanulás, a szervezeti kultúra befolyásolása, a versenyképesség növelése, a rugalmasság és biztonság, a motiváció és az egyéni igények figyelembevétele. Mind a versenyszférában mind pedig a közszférában új kompetenciák és olyan szükségletek jelentek meg, amelyekre még sem a közszféra sem pedig a versenyszféra nem adott eddig választ. E problémakörbe tartozik a fizikai és szellemi kompetenciák fejlesztése, megőrzése, az új készségek és képesség validálásának hiánya, az egészségi kompetenciák háttérbe szorulása.

Disszertációmban a vállalati kutatásnál a WAI módszertant alkalmaztam, amely a versenyszférában, illetve más országokban már a közszférában is bevezetett és validált HRM kormenedzsment eszköz. A WAI módszertan alapján kutatási kérdéseim, amikre válaszokat kerestem egy állami nagyvállalatnál dolgozó idősödő korcsoport esetén:

- Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest
- A munkaképesség a jelen munkakövetelményei szempontjából
- Jelenlegi betegségek száma
- Betegségek okozta becsült hatás a munkavégzésre
- Saját becslés a munkaképességéről mostantól két év múlva
- Lelki erőtartalék

Hipotézisek

A hipotézisalkotás induktív útját választottam és az elmúlt 20 éves humánerőforrás menedzsment gyakorlati tapasztalataimra támaszkodtam elsősorban, ugyanakkor természetesen a deduktív, elméletből

[9] Szellő J., Nemeskéri Zs., Zlatics J. (2017): Az idősödő korcsoport munkavállalását meghatározó stratégiai tényezők. OPUS ET EDUCATIO: Munka és Nevelés 2017/4.

[10] Magyarországon a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény értelmében sérülékeny csoport: az a munkavállalói kategória, amelybe tartozó munkavállalókat testi, lelki adottságaik, állapotuk következtében a munkavégzéssel összefüggő kockázatok fokozottan fenyegetnek, illetve akik maguk is fokozott kockázatot jelentenek munkavégzésük során (pl. fiatalkorúak; terhes, nemrég szült, anyatejet adó nők és szoptató anyák; idősödők; megváltozott munkaképességűek.

fakadó feltételezéseket is alkalmaztam a disszertációm készítése során. Kutatásom előtt hat fő hipotézist fogalmaztam meg, szakmai hátteremnek megfelelően minden hipotézist a humán erőforrás gazdálkodás gyakorlatában való alkalmazás oldaláról is értelmeztem. Hipotézisem az alábbiak voltak:

H1: Feltételeztem, hogy a nagymintás felmérésben résztvevő munkavállalók átlagos Munkaképességi Indexe a maximális ponthoz viszonyítva 60%-a lesz a jó és kiváló kategóriában a vizsgát nagyvállalatnál. (Gyakorlati jelentőség a HR munkában: a munkavállalók 40%-a fejlesztendő kategóriába tartozik, ami speciális eszközök alkalmazását fogja igényelni a humánpolitikai területen).

H2: Feltételeztem, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők érik el szignifikánsan a legjobb WAI eredményeket. (Gyakorlati jelentőség a HR munkában: amennyiben ezt a kutatási adatok alátámasztják, úgy felsőfokú duális szakirányú képzés elindítását lenne célszerű napirendre venni az adott állami nagyvállalatnál, annak érdekében, hogy minél nagyobb hatékonyságjavulást tudjon elérni a magasan képzett munkaerő segítségével.)

H3: Feltételeztem, hogy a közepesen és a magasan képzett, a jövőt illetően alapvetően derűlátó válaszadók csoportjait az átlaghoz közeli (középfokú végzettségűek) és az átlagnál magasabb (felsőfokú végzettségűek) Munkaképességi Index értékek jellemzik. (Gyakorlati jelentőség a HR munkában: e hipotézisem szerint a csak az adott nagyvállalaton belüli megszerzett szakképzettséggel rendelkező, a jövővel kapcsolatban negatív kilátásokat jelölők Munkaképességi Index értéke a szervezeti átlagnál jóval alacsonyabb lesz. Ezt a kutatási eredmények mélyebb statisztikai összefüggés vizsgálatával, klaszterelemzéssel fogom tudni megvizsgálni. Amennyiben a számadatok ezt a feltételezést alátámasztják, úgy a humánerőforrás menedzsment területnek ki kell dolgoznia e munkavállalói körre vonatkozó olyan akciótervet, amely alapján a negatív kilátásokat, pozitívra lehet módosítani esetükben. A munkavállalói elkötelezettséget növelő programok bevezetése nagymértékben hozzájárulhat akár már középtávon is a munkaképesség index javulásához és az alacsonyabb fluktuációhoz[11].)

H4: Feltételeztem a vizsgált nagyvállalat fluktuációs adatai alapján, hogy rizikócsoportot jelent a cég számára azon munkavállalók köre, akiket a napi munka során egyaránt ér fizikai, és szellemi munkaterhelést is a munkakörükben. (Gyakorlati jelentőség a HR munkában: amennyiben ezt a kutatási eredmények is alátámasztják majd, akkor fontos lenne elindítani több folyamatfejlesztést is az adott szakterületeken, amelyeknek egyik lehetséges kimenetele lehet, hogy technikai eszközökkel és ergonómiai innovációval segítik a jövőben a munkavállalókat a munkaképességi index fejlesztése érdekében.)

H5: Feltételeztem, hogy Munkaképességi Index értéke és a kérdőívben felmérésre kerülő további mutatók (életkor, jövővel kapcsolatos derűlátás, a munkaképesség jelenlegi helyzetének szubjektív megítélése, legmagasabb szakmai végzettség, stb.) között szignifikáns korreláció van. (Gyakorlati jelentőség a HR munkában: ezen kutatási eredménynek a gyakorlati alkalmazásban óriási hasznosulása lehetne, hiszen az adott vállalatnál végzett HR-munkában a munkaképesség fenntartásával kapcsolatos

[11] A fluktuációt doktori értekezésemben a HR-munkában elterjedt munkaerő-forgalmi mutatóként értelmezem. Habár a munkaerő-vándorlás tendenciájának szociológiai igényességű vizsgálata hasznos adatokat szolgáltathat a munka motivációjáról, értekezésemben ennek szélesebb körű elemzése nem célom, a fluktuáció figyelembe vétele és gyakorlati értelmezése a munkaképességi index vizsgálati összefüggéseivel kapcsolatban történik meg.

programok számára konkrét célcsoportokat, és cselekvési területeket tudnánk kijelölni a jövőre vonatkozóan, mind prevenciós, mind fejlesztési céllal.

H6: Feltételeztem, hogy a WAI módszertant megbízhatóan, és objektívan lehet alkalmazni állami nagyvállalati környezetben. (Gyakorlati jelentőség a HR munkában: a versenyszférában alkalmazott HRM eszköz felhasználásának kiterjesztése indokolható a közszolgálat tekintetében is a jövőben).

Az értekezés felépítése

Doktori értekezésem a bevezetésen kívül hat témakifejtő fejezetből áll, amelyek egymással kauzális kapcsolatban állnak, különös tekintettel az idősödő munkavállalásra, a munkaképességre és a humánerőforrás fejlesztésre, illetve azok technikáira.

Fogalmi, elméleti alapok része a disszertációmnak bemutatja a közszolgálathoz, illetve a kompetencia-menedzsmenthez kapcsolódó fogalmak, elveket. Ez fundamentális, hiszen e definíciók és fogalmi kereteken belül készült el az értekezésem. A kormenedzsmenthez kapcsolódó fogalmak, elméletek megismerése kiemelkedően fontos, hiszen a primer kutatásom is e területre fókuszál. Társadalmi felelősségvállalás, szervezeti kultúra rész elengedhetetlen a kormenedzsment holisztikus vizsgálatához.

A munkaerőpiac, közszolgálatban és a versenyszférában dolgozók foglalkoztatásának helyzete című fejezet bemutatja a gazdaságilag aktív népességre vonatkozó adatok mellet az aktuális foglalkoztatásra és munkanélküliségre vonatkozó számokat. Természetesen ismertetésre kerül az Európai Unió munkaerő piaci helyzete. Fontos alfejezetnek tekintem a közszolgáltatásban és a versenyszférában dolgozó számának, összetételének elemzését, a tendenciák bemutatását.

A kompetencia- és kormenedzsment szakpolitikai, stratégiai meghatározottsága fejezet azt mutatja be, hogy milyen a társadalompolitikai megközelítés a téma kapcsán. Áttekintésre került milyen a foglalkoztatáspolitika, és az egész életen át tartó tanulás (Lifelong Learning, LLL) koncepciója. A Magyary-program és a Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 elemzése segítségével plasztikussá válik, hogy mik voltak az eddigi hangsúlyos irányok a közszféra átalakításában, illetve kirajzolódik az időskori foglalkoztatási stratégia fejlesztésének lehetséges útja. Ehhez kapcsolódóan a közigazgatási stratégiát támogató fejlesztési programok áttekintését is fontosnak tartottam, ideértve az Államreform Operatív Programot (ÁROP) és a Közszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Programot (KÖFOP).

Megítélésem szerint a Magyary-program, mint átfogó szervezetfejlesztési koncepció elsősorban a strukturális változásokat fogalmazta és valósította meg. A beavatkozási területek elemei döntően a szervezeti centralizációt szolgálták, illetve szolgálják (lásd a már említett hierarchia, jogi környezet, eljárási rendek). A negyedik beavatkozási területen a közigazgatásban dolgozó humánerőforrás-fejlesztés tekintetében három irányt tapasztaltam.

Az egyik a *generalista szemlélet*, amely a professzionális közigazgatási dolgozó több igazgatási területen történő alkalmazását (helyettesíthetőségét) célozza meg, az elkötelezettség és lojalitás kiala-

kításával párhuzamosan. A másik egy *jogalapú életpályamodell* kialakítását hivatott biztosítani. A harmadik a szervezeti struktúrában elfoglalt helytől függetlenül, a *személyzeti fejlesztés azonos elveken történő végrehajtására* fókuszál.

A Magyary-programban megjelenő HR kategóriák közvetlenül a szolgáltatásalapú közigazgatást biztosítják (teljesítményértékelés, ösztönzés, hivatásetika stb.), amely véleményem szerint helyes irány. Ugyanakkor, dolgozatom fő témájával összefüggésben nem fogalmazódnak meg olyan hosszú távú elvárások, amelyek számításba veszik a személyi összetétel társadalmilag is determinált korcsoportos változásait, a kapcsolódó HR stratégiákat, ideértve a kormenedzsment alkalmazását. Megítélésem szerint, a munkaerőpiaci folyamatok és a releváns HR gyakorlatok elemzésén keresztül is alátámasztható, hogy a kormenedzsment alkalmazását célszerű lenne beépíteni a programba.

A Magyar-programhoz hasonlóan Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 sem foglalkozik fókuszáltan azokkal a változásokkal, amelyek a hazai munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalán (idősödés, munkaképesség, ergonómia, munkaegészség stb.) a stratégia megalkotásakor már jelen voltak. A stratégia elsődleges HR feladatai között az életpályamodell keretében ugyan szerepelnek olyan feladatok, amelyek szándék szerint hozzájárulhatnak a kormenedzsment alkalmazáshoz, mint például az egyénre szabott karriermenedzsment.

Ennek ellenére a stratégia döntően a fiatalok bevonását, a generációváltást célozza meg és a hangsúlyt az idősebb korosztály kiáramlása (nem megtartása) miatt fellépő problémák megoldására helyezi (pl. új tisztviselők betanítása, megszerzett tudás, tapasztalat átadása, a sajátos technikai szakértelem hiánya). Mindemellett a stratégia mérlegelendőnek tartja a nyugdíjazás előtt néhány évvel álló korosztály számára – a pályaút méltó lezárásaként – lehetővé tenni önkéntes alapon olyan programban való részvételt, amelynek lényege, hogy a tisztviselő visszavonul az aktív hivatali tevékenységétől, ugyanakkor vállalja csökkentett munkaidőben fiatal pályakezdők betanítását, mentorálását. Ez egyrészt mérsékelheti a feszített munkatempóból adódó teljesítménykényszert, másrészt megfelelő kereteket biztosít a hosszú évek tudásának és tapasztalatának átadására, a tudástranszferre.

Az ötödik fejezet bemutatja a stratégiai alapú integrált humánerőforrás gazdálkodás és a kompetenciamenedzsment eszközeit. Áttekintésre kerül, mit értünk stratégiai humánerőforrás-menedzsmenten, hogyan kapcsolódik ehhez a teljesítmény-, tudás- és minőségmenedzsment. Empirikus tapasztalatok alapján bemutatásra kerülnek a versenyszféra és a közszféra különbözőségei, valamint hasonlóságai az ismertetésre kerülő menedzsment területeken.

A kormenedzsment és az egészség, mint kompetencia összefüggései kulcsfejezet, hiszen bemutatja többek között a kormenedzsment eszköztárát, vagy a foglalkozás-egészségügy és a munkavédelem meghatározó kereteit hazánkban. A fejezetben olyan alapkérdéseket tisztázunk, mint a munkaképesség definiálása, illetve modelljei. Az általam alkalmazott empirikus módszertan gyökereit is bemutatom azzal, hogy áttekintést adok a Munkaképesség Ház (Work Ability House) finn modelljéről. Itt tisztázásra kerül a munkaképességi index célja, felépítése, értékelése; valamint a WAI felmérés hazai és nemzetközi tapasztalatai is górcső alá kerülnek.

A Munkaképességi Index felmérés állami nagyvállalati munkakörökben fejezet bemutatja primer kutatásom eredményeit. Mind a kutatási kérdésekre: pl. milyen a jelenlegi munkaképesség megítélése,

mind pedig a hipotéziseimre is válaszokat kaphatunk ebben a részben. Értékeléseket fogalmazok meg és következtetéseket vonok le az eredmények alapján, illetve adatelemző modellek segítségével adok minél szemléletesebb képet az adott állami nagyvállalat munkavállalóinak munkaképessége kapcsán. Végezetül a Munkaképesség Index tapasztalatainak felhasználását is bemutatom a HR munkában.

A zárófejezet az összegző következtetések, javaslatok és új tudományos eredmények bemutatása kapcsán következtetéseket tárgyal meg az értekezés fejezeteinek főbb megállapításai alapján. Áttekintésre kerülnek az új tudományos eredmények, további kutatást igénylő területek is.

Kutatásom újszerűsége és hasznossága abban mutatkozik, hogy több mint 1000 fős mintán vizsgálja az előzetes hipotéziseket. Nemzetközi viszonylatban sokszorosan validált módszerrel (munkaképességi index), ilyen nagy elemszámú vizsgálat még nem volt Magyarországon e kutatást megelőzően. Az eredményeket nem csak a vizsgált nagyvállalat tudja hasznosítani majd, hiszen a tudományos megközelítés mintaként szolgálhat más szervezetek számára is, ahol a prevenció, a munkaképesség fejlesztése és a társadalmi felelősségvállalás fontos stratégiai cél. A generáció és kormenedzsment még nem rendelkezik kiforrottan alkalmazott folyamatokkal, eszközökkel a hazai humánerőforrás menedzsment szakmában. Azonban, ha megvizsgáljuk össztársadalmi arányra vetítve a gazdaságilag aktív népességet, az inaktívhoz képest, az elkövetkező évtizedekben a demográfiai modellek és trendek figyelembevételével, akkor arra a következtetésre juthatunk, hogy az elkövetkező évek egyik legfontosabb feladata lesz, hogy ezen változtassunk a HR-szakmában. Feltételezem, hogy a leghatékonyabb eszköze ennek az úttörő munkának az interdiszciplináris projektek indítása lesz majd, hiszen a generáció és kormenedzsment több tudományág együttes alkalmazásával lehet csak hatékony, mind vállalati, mind pedig társadalmi szinten.

A Munkaképesség Ház (Work Ability House) finn modellje

Az általam vizsgálati keretként alkalmazott finn modell szerint munkaképesség komplex megközelítését egy ház struktúrája alapján lehet legjobban szemléltetni (lásd az 1. sz. ábrát).

A ház emeletei egymással összefüggnek, kölcsönösen hatnak egymásra. Egészséges egyensúlyuk esetén a munkaképesség jó és az marad hosszútávon is. Az alapot a munkavállaló egészsége jelenti. A második emeleten található a megszerzett tudás, az elsajátított készségek és képességek, a jártasság, gyakorlat.

Az alsó szinteknek elég erősnek kell lenniük, hogy megfelelően alátámasszák a felsőbb épületrészeket. A harmadik emelet a belső értékek szintje, mint a hozzáállás, életszemlélet, motiváció, attitűd. Az egyén ezen a szinten hozza meg a döntését a munka világában történő megmaradásról vagy távozásról. Az itt található erkély kitekintést biztosít a közvetlen környezetre (helyi közösség, munkahely, lakókörnyezet), és az innen származó információk, visszajelzések is hatással lehetnek a munkaképességre. Ez a szint szoros kapcsolatban és kölcsönhatásban van a felette lévő negyedik emelettel, a munkakörnyezettel, ahol a munkahelyi egészség és biztonság is elhelyezkedik.

A ház környezetét a munkahelyi támogató tényezők (munkahelyi jólét, illetve foglalkozás- egészségügyi szolgálat) és a közvetlen társadalmi környezet (család, közeli rokonok) jelentik. A ház tágabb

környezetét a társadalom alkotja, annak különböző szakpolitikai tényezőivel és szolgáltatásaival (pl. egészségügy, munkaügy, szociálpolitika).[12]

A munkaképesség-ház modellje azt mutatja, hogy a munkaképesség elősegítése érdekében tett munkahelyi intézkedéseknek mind a négy szintre ki kell terjedniük. A munkavállalók nagyobb felelősséggel tartoznak egészségükért és kompetenciájukért, a munkaadó pedig nagyobb felelősséget vállal a munka megszervezéséért és beosztásáért. A proaktivitáson alapuló koncepció tehát a munkaadó és a munkavállaló közötti együttműködésre épül: együtt jobb egyensúlyt teremthetnek a munkahelyen és növelhetik a munkaképességet.

1. sz. ábra: Munkaképesség-ház

Forrás: Ilmarinen, J. (2009) alapján saját szerkesztés

A kockázatelemzéseknek figyelembe kell venniük a funkcionális képességekben mutatkozó jelentős egyéni különbségeket, az alkalmazottak egészségét, munkaképességük megváltozását, fogyatékosságait, a nemekkel kapcsolatos kérdéseket, a káros munkahelyi expozíciók (fizikai, kémiai, biológiai, ergonómia és pszichoszociális kóroki tényezők). Mivel a munkának az egyéni képességekhez, készségekhez és az egészségi állapothoz történő igazítását egy – megfelelő kockázatelemzésen alapuló – állandó és dinamikus folyamatként kell végrehajtani, a munkának az idősebb munkavállalók egészségi állapotához és szükségleteihez történő igazítása nem jelenthet többletterhet. A kor csak egyik szempontja a munkaerő heterogenitásának, a menedzsmentben azonban folyamatosan tudatosítani kell a korral kapcsolatos kérdéseket. A személyre szabott munkaköröknek, munkafeladatoknak az idősödő

[12] Ilmarinen J. (2009): Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen. Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. http://osha.europa.eu Letöltve: 2018. január 20.

munkavállalók erősségeinek, szükségleteinek és képességeinek megfelelő tervezése, az idősödő munkavállalók bevonásával, meghatározó a munkavállalók munkaképességének, termelékenységének és jólétének biztosításához.[13]

A Munkaképességi Index célja, felépítése, értékelése

A Munkaképesség Index felmérés rendszerét a Finn Munkaegészségügyi Intézetben (FIOH) fejlesztették ki az ezerkilencszáznyolcvanas évek elején, mára már világszerte 26 nyelvre lefordítva alkalmazzák.

Első felhasználása egy idősödő önkormányzati dolgozókat vizsgáló felmérésben jelentkezett, melynek célja a munkaképesség fejlesztési intézkedések hatásainak lemérése, igazolása volt. Magyarországon az Index terjesztésének és a felhasználás összehangolásának nem-kizárólagos jogáról az OMFI kötött szerződést. A 2013-as verzió magyar változatát a Nemzeti Munkaügyi Hivatal Munkahigiénés és Foglalkozás-egészségügyi Főosztálya dolgozta ki, s indított országos felmérést, amelynek eredményeit a későbbiekben részletezzük. [14]

A Munkaképességi Index kérdőív egy olyan eszköz, amely segít megtalálni a munka világában azokat a munkavállalókat, akik támogatásra szorulnak a munkaerő-piaci szerepvállalásuk folytatásához. A Munkaképességi Index szakpolitikai kérdés is, a felmérések tapasztalatai alapján meghatározhatók azok a gazdasági, oktatási, egészségügyi prevenciós irányok, amelyek hozzájárulhatnak az idősödő munkavállalók munkaerőpiaci aktivitásához.[15]

A Munkaképesség Index eszköz a munkavállalók munkájukban való megtartására, fejlesztő javaslatok, módszerek kidolgozására és igazolására, Következésképpen céljai közé tartozik:

- a munkaképesség megtartása és védelmének biztosítása a keresőképesség teljes időtartama alatt,
- egyéni beavatkozások érdekében a munkaképesség csökkenését előidéző, illetve az azt javító faktorok felismerése,
- a foglalkozás folytatására való képtelenség és a korai nyugdíjazás kockázati elemeinek összefoglalása,
- a beavatkozási lehetőségek értékelése.[16]

A Munkaképességi Index mindig egy adott személyt vizsgál, egy adott munkakörben, ezért a munkahelyi tényezők szerepét nem lehet figyelmen kívül hagyni. Ugyanakkor nem alkalmazható az előzetes vizsgálatnál, alkalmassági vizsgálat vagy kockázatértékelés helyett.

---

[13] Ilmarinen J. (2009): Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen. Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. http://osha.europa.eu Letöltve: 2018. január 20.

[14] Munkaképesség Index Felmérés. A munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése, a munkaügyi ellenőrzés fejlesztése TÁMOP-2.4.8-12/1-2012-0001. http://munkavedelem.unideb.hu Letöltve: 2017. december 14.

[15] Berg, T., Elders, L., Zwart, L., Burdorf A. (2008): The effects of work-related and individual factors on the work ability index: A systematic review. https://oem.bmj.com/ / Letöltve: 2018. február 3.

[16] Jakab N. (2013): A munkaképesség helye és szerepe a német és a magyar jogrendben. Publicationes Universitatis Miskolcinensis Sectio Juridica et Politica, Tomus XXXI. (2013), pp. 363–382.

Felhasználása szerint:

- egyedi szinten azonosítható a munka világából kiesni készülő munkavállaló, a rokkantság kialakulása előtt megkezdhető a fejlesztés („megelőző rehabilitáció”).
- cég szinten azonosíthatóak a fokozott kockázatú munkakörök (munkahigiénés beavatkozás célpontjai, a beavatkozás sikerének ellenőrzése),
- országos-nemzetközi szinten megfogalmazhatók, mérhetők az ágazati kockázatok és viszonyítási alapok (benchmark).[17]

A Munkaképesség Index hét kérdésből áll, legmagasabb pontértéke 49, amelynek a megoszlását, értékelését az alábbi táblázat tartalmazza.

1. sz. táblázat: A Munkaképességi Index kérdései és pontozása

Kérdés	Adható maximális pontszám	A pontozás megoszlása
Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest	10	Értéke: 0-10-ig tartó skálán
A munkaképesség a jelen munkakövetelményei szempontjából	10	Értéke a válaszok alapján: 2-10 pont között
Jelenlegi betegségek száma	7	Pontozás: – legalább 5 betegség = 1 pont – 4 betegség = 2 pont – 3 betegség = 3 pont – 2 betegség = 4 pont – 1 betegség = 5 pont – nincs betegsége = 7 pont
Betegségek okozta becsült hatás a munkavégzésre	6	Értéke: 1-6 pont között
Betegszabadság az elmúlt 12 hónapban	5	Értéke 1-5 pont között
Saját becslés a munkaképességről a válaszadástól számított két év múlva	7	Értéke a válaszok alapján: –valószínűleg nem leszek képes = 1 pont –nem biztos = 4 pont –eléggé biztos, hogy képes leszek = 7 pont
Lelki erőtartalék	4	Értéke: a kérdéssorozatból kapott számok összege alapján 0-3 = 1 pont 4-6 = 2 pont 7-9 = 3 pont 10-12 = 4 pont

Forrás: Kudász F. (2016) alapján saját szerkesztés

A Munkaképességi Index kérdőív önbevalláson alapul és értékelését követően a kapott eredmények jól jelzik a munkavállaló jelenlegi állapotát, illetve nagy pontossággal prognosztizálják a munka világában való jövőbeli megmaradását.

2. sz. táblázat: A munkaképességi Index értékelése

Pontérték	Munkaképesség kategória	Javasolt intézkedések
7-27	rossz	a munkaképesség helyreállítása
28-36	mérsékelt	a munkaképesség javítása
37-43	jó	a munkaképesség erősítése
44-49	kiváló	a munkaképesség fenntartása

Forrás: Kudász F. (2016) alapján saját szerkesztés

[17] Kudász F. (2016): Munkaképességi index alkalmazás lehetőségei http://met.ergonomiavilaga.hu/subsites/enye28/kudasz.pdf/PPT Letöltve: 2018. január 30.

A Munkaképesség Index leggyakoribb kritikája, hogy a munkavállaló szubjektív érzetére alapoz, és nem a munkahelyen, a munkakörülményekben, munkafeltételekben, így a munkaszerződésben meghatározott viszonyokra. Alapvetően azonban a munkavállaló munkahellyel kapcsolatos érzéseit veszi számba, anélkül, hogy azt indokolnia kellene, s éppen ezért nem támogatja a munkafeltételek javítását, továbbá azokat a koncepciókat és eszközöket, amelyekkel a beavatkozás megtörténhetne. Az index védelmezői szerint viszont az így meghatározott munkaképesség nem csak az egyéntől függ, hanem azt a munkafeltételek és követelmények is meghatározzák.[18]

Tapasztalataik azt mutatják, hogy a Munkaképességi Index a következő beavatkozási területekre keresi a választ:

- egészséggel összefüggő problémák,
- mindennapi teendőkkel, erőnléttel összefüggő problémák,
- képességekkel, képzettséggel, tudással összefüggő problémák,
- a munka fizikai megterhelésével összefüggő problémák,
- problémák a munkakörnyezetben (munkavédelem),
- a munkahelyi közösség működésével kapcsolatos problémák,
- a munka szellemi megterhelésével összefüggő problémák,
- munkakedv, motiváció csökkenése,
- munkától független problémák (családi, anyagi, stb.).

A fentiek alapján megfogalmazható beavatkozási területek meghatározásával a munkavállaló lehetőséget kap, hogy keresőképességét megőrizze. A munkáltató segítséget kap termelékenységének, versenyképességének növeléséhez. A foglalkozás-egészségügyi szolgálat kiegészítő adatokhoz jut a munkavállaló egészségéről.

Munkaképességi Index-felmérés állami nagyvállalati munkakörökben

A lekérdezés a bevezetőben is említett, és az előző fejezetben részletesen tárgyalt Munkaképességi Index (WAI) kérdőív alapján történt. A válaszadás önkéntesen és a kérdőív jellegének megfelelően önbevallás alapján készült. A kérdőívet 1743 fő töltötte ki, amely a vizsgált nagyvállalat összes dolgozójának 5,82%-át teszi ki, kellően reprezentálva az alapsokaságot. Ilyen méretű WAI kutatás egy vállalaton belül még nem történt Magyarországon. A felmérésben való részvétel mutatja az adott nagyvállalat elköteleződését a munkavállalók egészségvédelme, és elkötelezettségének javítása terén.

Leszámítva azokat a válaszadókat, akik a területi hovatartozásra nem válaszoltak (12,39%), a minta földrajzi megoszlását tekintve a legnagyobb arányt, a Budapesten, Baranyában illetve Pest megyében dolgozó munkavállalók biztosították, ugyanakkor szignifikánsan alacsonyabb volt a válaszadási hajlandóság Borsod-Abaúj-Zemplén vagy Vas megyében (lásd az 18. táblázatot). Az adott nagyvállalatnál

[18] Jakab N. (2013): A munkaképesség helye és szerepe a német és a magyar jogrendben. Publicationes Universitatis Miskolcinensis Sectio Juridica et Politica, Tomus XXXI. (2013), pp. 363–382.

más belső felmérésnél is megfigyelhető volt, hogy a munkavállalók szignifikánsan aktívabbak a fővárosban.

3. sz. táblázat: A minta területi megoszlása

Megye	Összes dolgozó	Arány	Kérdőív	Arány
Budapest főváros	1315	4,39%	538	30,87%
Bács-Kiskun megye	1363	4,55%	56	3,21%
Baranya megye	879	2,94%	148	8,49%
Békés megye	1963	6,56%	26	1,49%
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	6878	22,97%	71	4,07%
Csongrád megye	1107	3,70%	41	2,35%
Fejér megye	1127	3,76%	54	3,10%
Győr-Moson-Sopron megye	1407	4,70%	71	4,07%
Hajdú-Bihar megye	1525	5,09%	48	2,75%
Heves megye	846	2,83%	31	1,78%
Jász-Nagykun-Szolnok megye	951	3,18%	37	2,12%
Komárom-Esztergom megye	760	2,54%	41	2,35%
Nógrád megye	484	1,62%	23	1,32%
Pest megye	3838	12,82%	154	8,84%
Somogy megye	1021	3,41%	53	3,04%
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	1355	4,52%	54	3,10%
Tolna megye	632	2,11%	22	1,26%
Vas megye	677	2,26%	16	0,92%
Veszprém megye	1081	3,61%	23	1,32%
Zala megye	736	2,46%	20	1,15%
Nincs adat	-	-	216	12,39%
Összesen	29 945	100,00%	1743	100,00%

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőíves kutatás 2018. július 2. – 2018. augusztus 14. között EVASYS számítógépes rendszeren keresztül történt, online formában és papíralapon. A nyomtatott kérdőív pontos formátumát a melléklet tartalmazza. Az EVASYS rendszerből kinyert papíralapú kérdőív alkalmas volt automatizált feldolgozásra, azaz a visszaérkezett kérdőívek szkennelt formában kerültek importálásra a rendszerbe. Így az általam feldolgozott 1743 elemű adatbázis már egyaránt tartalmazta az online és az offline módon begyűjtött adatokat.

Az adatok feldolgozását azok tisztításával és kategóriákba rendezésével kezdtem, az egyes nyers válaszokból (pl. életkor, munkavégzés földrajzi helye) csoportokat képeztem az eredmények összevont értékelése érdekében. Ezt követően az EVASYS rendszer által szolgáltatott, leíró statisztikai adatokat tartalmazó elemzést kiegészítettem az SPSS statisztikai szoftverrel készített modellekkel.

Az itt kapott eredmények értelmezéséhez nagy segítségemre voltak a doktori képzésben elsajátított ismeretek, ezek mellett a módszertan tekintetében főként internetes forrásokra támaszkodtam.[19] Az elemző statisztikai eszköztárból többfajta, adattömörítésre és adatstruktúra feltárására szolgáló adatredukciós módszert (faktoranalízis, ill. főkomponens-analízist) és az adatok csoportokba való sorolását lehetővé tevő modellt (klaszteranalízis) alkalmaztam. Ezek alkalmazhatósági feltételeit a módszertani

[19] www.spssabc.hu és Pang-Ning Tan, Michael Steinbach, Vipin Kumar: Bevezetés az adatbányászatba c. online hozzáférhető könyve (www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0046_adatbanyaszat)

előírásoknak megfelelően a klaszteranalízis esetében varianciaanalízissel, a főkomponens-analízis esetében pedig a Bartlett-teszt, illetve a KMO – Kaiser-Meyer-Olkin – mutató vizsgálatával végeztem el. Ezeken túlmenően, az egyszerűbb kivitelezés és grafikus ábrázolás miatt egyes lineáris regressziós modelleket a Microsoft Excel program segítségével illesztettem a grafikonokra.

Következtetések az értekezés fejezeteinek főbb megállapításai alapján

A demográfiai változások a 2020-as években okozhatják a legjelentősebb negatív munkaerő-piaci impulzust, ekkor ugyanis 11 százalékkal eshet vissza a munkaképes korúak állománya a megelőző évtizedek átlagához képest. Ez már olyan jelentős szám, amelyre vonatkozóan komplex kormenedzsment programok elindítását már a jelenlegi évtized végén szükséges nemzetgazdasági, és vállalati szinten kidolgozni.

A 45 év feletti korcsoportok munkaerőpiaci mutatói Magyarországon olyan drasztikusan változnak a foglalkoztatási ráta kapcsán, hogy például az 55-59 éves korosztályhoz képest (71.5%), kevesebb, mint felére esik vissza a 60-64 évesek esetében (35.2%) – ez a mutató. Ebben az egy korosztályban elindított program már óriási javulást tudna jelenteni az elérhető munkaerő kapcsán, amire a gazdasági fejlődés fenntartásához nagy szükség lenne.

A jövőben olyan globális trendek befolyásolják a munkapiacot (robotizáció, mesterséges intelligencia) amelyekben központi szerephez jut a munkateljesítmény fokozatos növelése. Ez csak a tudásintenzitás fokozásával lehetséges, amihez folyamatos tudástranszferre van szükség a generációk között. Ezen kihívások között kell a humánerőforrás menedzsmentnek új eszközöket kidolgoznia annak érdekében, hogy mind a köz-, mind pedig a versenyszférában megfelelő hozzáadott értéket nyújtson, mint az egyik legfontosabb funkcionális, stratégai szereppel bíró szervezet egy vállalaton belül.

A prediktív analízis egyre fontosabb részévé válik a cégek HR-folyamatainak, hiszen olyan átfogó üzleti információkat, insightokat nyújt, amik segítik az emberi erőforrás hatékonyabb kezelését, és megfelelő időben készíti fel az adott vállalatot a jövővel kapcsolatos kihívásokra, mielőtt az megoldhatatlan feladatok elé állítaná a szervezet vezetését. Erre egy rövid eklatáns példa: amennyiben ma a világban/Magyarországon egy cég a növekvő munkaerő-költségek mellett, versenyképes gyártási, vagy logisztikai tevékenységet szeretne végezni, akkor nem az a megoldás, hogy egyre magasabb fogyasztói árakon teszi ezt meg. A piac szabályoz, és versenyképtelenné tenné a példámban szereplő szervezetet.

Az egyetlen járható út, hogy a vállalatvezetés megvizsgálja, hogy 3-5 éven belül milyen folyamatoptimalizálást, majd erre kialakított automatizációt/robotizációt tud kialakítani, vagy megvásárolni a piacról. Ebben a változásmenedzsmentben a legfontosabb, hogy a csökkenő volumenű manuális munkákról hogyan tudja a szervezet átképezni a munkatársait az új kompetenciakészlet alkalmazására? Hogyan tudhatjuk előre, hogy milyen szellemi és fizikai terhelésnek kell majd megfelelnie a munkatársaknak az új munkakörnyezetben? Talán ez a példa rávilágít, hogy ilyen rapid módon változó technológiai, illetve gazdasági szerkezeti helyzetben prediktív HR-módszerek megfelelő beágyazása nélkül elképzelhetetlen lesz hatékony HR-stratégiát készíteni. A WAI módszertan segít abban, hogy az eredmények mélyebb statisztikai elemzésével (klaszteranalízissel, főkomponens analízis elkészítésével,

stb.) ilyen prediktív eszközt tudjunk kidolgozni a jövőben, ezáltal a munkaképességet hatékonyan tudjuk fejleszteni, koncentrálva azokra a fókuszcsoportokra, ahol a leginkább rizikós a munkaképesség csökkenése.

Ki lehet alakítani olyan kormenedzsment stratégiákat (részmunkaidő, átalakított/testreszabott munkakörök etc.), melyben az idősödő munkavállalói csoportoknak olyan tudástranszfer feladatok, és más kulcsszerepek várnak, hogy egyre nagyobb mértékben sikerül aktivizálni ezen társadalmi réteget is a munkapiacon.

Minden vállalatnak, szervezetnek, és intézménynek jobban kell összpontosítania a munkáltatói márkaépítésre, mivel a legjobb munkavállalók megszerzése egyre nehezebb feladat. Az álláskeresőknek sokkal több lehetőségük van, és könnyebben informálódhatnak leendő munkaadóikról (kik a vezetők, milyen értékeket vall a cég, mit tesz a társadalmi felelősség vállalás terén, stb.). Ezért a cégeknek mindent meg kell tenniük, hogy a lehető legjobb fényben tüntessék fel magukat leendő kollégáik előtt, ez viszont csak akkor lehetséges, hogyha az üzenet, amit a vállalaton belül, és kívül is kommunikálnak az hiteles. Ez pedig akkor működik, ha a munkatársak a vállalatba bekerülés előtt, a munkaviszony keretében, és még a cég elhagyását követően is pozitív munkavállalói élményeket kapnak a munkáltatótól. Erre egy egyszerű példa: az innovációt, és a bürokráciamentes működést csak akkor lehet az adott vállalat munkáltatói márka üzenetekén a piacra vinni, ha ez valóban így van. Amennyiben a munkatárs már az első hónapban azt tapasztalja, hogy nem hallgatják meg az ötleteit, és a legegyszerűbb munkával kapcsolatos kérésével kapcsolatban is több engedélyezési nyomtatványt kell kitöltenie, akkor biztosak lehetünk abban, hogy ez feloldhatatlan hitelességi deficithez, és a munkavállaló kilépéséhez vezet.

Olyan munkáltatói márkát kell építeni, ahol minden korosztály megtalálja a számára vonzó üzeneteket, ehhez viszont valóban jól működő generáció, és kormenedzsmentre van szükség a cégeknél, ehhez viszont elengedhetetlen az ismerete a jelenlegi munkavállalók munkaképességi indexének, illetve minden olyan korrelációnak, amely ezt befolyásolja.

A hipotézisek bizonyítása/elvetése

Első hipotézisemben feltételeztem, hogy a nagymintás felmérésben résztvevő munkavállalók átlagos Munkaképességi Indexe, a maximális ponthoz viszonyítva 60%-a lesz a jó és kiváló kategóriában a vizsgát nagyvállalatnál, következésképpen 40%-uk a fejlesztendő kategóriába fog tartozni.

Kutatásomban az átlagos Munkaképességi Indexe, a maximális 49 ponthoz viszonyítva 41,25 pont. Az összesített érték alapján a mintában szereplő munkavállalók 82,9%-a a jó és kiváló kategóriába, következésképpen 17,1%-uk a fejlesztendő kategóriába tartozott. Ez a kutatási adat ellentmond az előzetes hipotézisemnek, hiszen a jó és kiváló kategóriába azt feltételeztem, hogy a vizsgált munkavállalók 60% fog csak beletartozni. **Ez a hipotézis teljes mértékben megcáfolásra került az eredmények alapján.**

A H2 hipotézisben feltételeztem, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők érik el szignifikánsan a legjobb eredményeket a WAI-index tekintetében. Kutatási eredményeim alapján a tanfolyamot végzettek azok, akiknél legmagasabb a munkaképességi index (42,53 pont), amely az egyetemi/főiskolai szakmai képesítéssel rendelkezők körében 42,51 pont és sajátos módon a szakmai végzettséggel nem rendelkezők esetében is viszonylag magas, 42,09 pont (51.sz. ábra). A legalacsonyabb mutatót a nagyvállalaton belüli szakmai végzettséggel bírók körében mértem (40,30 pont).

Kutatásom részben sem támasztotta alá a hipotézisemet, így a felsőfokú duális szakirányú képzés elindításának napirendre tűzése helyett a tanfolyamon részvevő kollégák arányát szükséges növelni véleményem szerint, támaszkodva ezen objektív mérés adataira.

Harmadik hipotézisemben feltételeztem, hogy a közepesen és a magasan képzett, a jövőt illetően alapvetően derűlátó válaszadók csoportjait az átlaghoz közeli (középfokú végzettségűek) és az átlagnál magasabb (felsőfokú végzettségűek) Munkaképességi Index értékek jellemzik. Hipotézisem szerint a csak az adott nagyvállalaton belüli megszerzett szakképzettséggel rendelkező, a jövővel kapcsolatban negatív kilátásokat jelölők Munkaképességi Index értéke a szervezeti átlagnál jóval alacsonyabb lesz.

A kutatási eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a közepesen képzett és a magasan képzett, a jövőt illetően alapvetően derűlátó válaszadók csoportjait az átlaghoz közeli (középfokú végzettségűek) és az átlagnál magasabb (felsőfokú végzettségűek) Munkaképességi Index értékek jellemzik. Ugyanakkor a legmagasabb végzettségként állami nagyvállalaton belüli szakképzettséggel rendelkező, a jövővel kapcsolatban negatív kilátásokat jelölő klaszterben a Munkaképességi Index értéke a szervezeti átlagnál jóval alacsonyabb. **A hipotézisemet az adatok teljes mértékben alátámasztották.**

Negyedik hipotézisemben feltételeztem a vizsgált nagyvállalat fluktuációs adatai alapján, hogy rizikócsoportot jelent a cég számára azon munkavállalók köre, akiket a napi munka során egyaránt ér fizikai és szellemi munkaterhelés is a munkakörükben. Amennyiben ezt a kutatási eredmények is alátámasztják majd, akkor fontos lenne elindítani több folyamatfejlesztést is az adott szakterületeken, amelyeknek egyik lehetséges kimenetele lehet, hogy technikai eszközökkel és ergonómiai innovációval segítik a jövőben a munkavállalókat a munkaképességi index fejlesztése érdekében.

A kutatásom adatai alapján a Munkaképességi Index értéke jelentős mértékben eltér egymástól: a döntően fizikai, és szellemi terheléssel egyaránt jellemezhető csoportban ez az érték 39,65 (emlékeztetőül a teljes minta átlaga 41,25).

Alátámasztásra került, hogy egy rizikócsoportot azonosíthatunk az adott szervezetnél történő munkavégzés negatív egészségi hatásai szempontjából: azon munkavállalók körét, akiket a napi munka során egyaránt ér fizikai és szellemi munkaterhelés is.

Az előzetes hipotézisemet a klaszterelemzés teljes mértékben alátámasztotta.

A H5 hipotézisben feltételeztem, hogy a Munkaképességi Index értéke, és a kérdőívben felmérésre kerülő további mutatók (életkor, jövővel kapcsolatos derűlátás, a munkaképesség jelenlegi helyzetének szubjektív megítélése, a legmagasabb szakmai végzettség, stb.) között szignifikáns korreláció van.

A kutatási adataim alapján a Munkaképességi Index értéke, és a kérdőívben felmérésre kerülő további mutatók (életkor, jövővel kapcsolatos derűlátás etc.) között szignifikáns korreláció van, amelyet a statisztikai módszertan eszközeivel mutattam be. **Így a hipotézis teljes mértékben alátámasztásra**

került a kapott eredmények alapján. Ezen kutatási eredménynek a gyakorlati alkalmazásban óriási hasznosulása lehet, hiszen az adott vállalatnál végzett HR-munkában a munkaképesség fenntartásával kapcsolatos programok számára konkrét célcsoportokat, és cselekvési területeket tudunk kijelölni a jövőre vonatkozóan, mind prevenciós, mind fejlesztési céllal.

Végül, a *H6 hipotézisben* feltételeztem továbbá, hogy a WAI módszertant megbízhatóan és objektíven lehet alkalmazni állami nagyvállalati környezetben, ezáltal felhasználásának kiterjesztése lehetséges a közszolgálat egészében is a jövőben.

A WAI módszertan megbízhatósága és objektivitása több mint 1000 fős mintán, primer kutatással került bizonyításra egy állami nagyvállalat esetén. Valós humánerőforrás menedzsment problémákra (rizikócsoportok azonosítása, korreláció analízis etc.) tudott tudományosan alátámasztott adatokat biztosítani, így a közszolgálatban való széleskörű kiterjesztése ezen a versenyszférában használt HRM eszköznek nagy biztonsággal meg tudna valósulni, így a **hipotézisem alátámasztásra került.**

Új tudományos eredmények, további kutatást igénylő területek

T1. Az első új tudományos eredmény abból fakad, hogy ilyen nagy elemszámú kutatással lehetett bizonyítani a WAI módszertan alkalmazhatóságát egy magyarországi nagyvállalat számára. A munkáltató azon validált információ tudatában, hogy az átlagos Munkaképességi Index, a maximális 49 ponthoz viszonyítva 41,25 pont a cégnél, meg tud határozni olyan jövőbeli programokat, amelyek révén egy újabb mérésnél láthatóvá lehet tenni az index javulását.

A munkavállalók 82,9%-a a jó és kiváló kategóriába, következésképpen 17,1%-uk a fejlesztendő kategóriába tartozik. Ez kutatási adat, olyan új tudományosan validált információ, amely a felmérés előtti hipotézisemnek ellentmondott, hiszen a jó és kiváló kategóriába azt feltételeztem, hogy a vizsgált munkavállalók 60% fog csak beletartozni.

T2. A kutatás tudományosan bizonyította továbbá, hogy az adott nagyvállalaton belüli megszerzett szakképzettséggel rendelkező, a jövővel kapcsolatban negatív kilátásokat jelölők Munkaképességi Index értéke a szervezeti átlagnál jóval alacsonyabb lett. Ezt a kutatási eredmények mélyebb statisztikai összefüggés vizsgálatával, klaszterelemzéssel tudtam megvizsgálni.

A nagyvállalat humánerőforrás területe ez alapján olyan proaktív megelőző, és fejlesztő programokat tud kidolgozni, és bevezetni, amellyel e munkavállalói csoport munkaképességi indexét jelentősen javítani lehet. Munkaképességi Index értéke, és a kérdőívben felmérésre kerülő további mutatók (életkor, jövővel kapcsolatos derűlátás, a munkaképesség jelenlegi helyzetének szubjektív megítélése, a legmagasabb szakmai végzettség etc.) között szignifikáns korreláció van, ez olyan kutatási eredmény, amely fontos bázist ad a jövőben tervezett humánerőforrás menedzsment stratégia elkészítéséhez. Gyakorlati alkalmazásban konkrét célcsoportokat, és cselekvési területeket tudnánk kijelölni a jövőbeli HR-programokra vonatkozóan, mind prevenciós, mind fejlesztési céllal.

T3. A kutatás eredményeként megfogalmazhatók további kutatást igénylő területek. Ilyenek, hogy az egyes szervezeti egységek és munkakörök között milyen eltérések vannak a WAI adatokban, és ezek miből fakadnak a vizsgát nagyvállalat esetén. Fontos látni, hogy az adott munkáltatónál elérhető más felmérésből fakadó eredmények, amelyekben például a munkavállalók szakmai kompetencia szintjét,

vagy elkötelezettségét mérték milyen, összefüggéseket mutatnak meg a Munkaképesség index felméréssel összehasonlítva.

Miután elindulnak a kor és generációmenedzsment programok e nagyvállalatnál, érdemes a WAI kapcsán célzott, meghatározott csoportokra vonatkozó visszaméréseket készíteni. Ezen adatok visszaigazolhatnák, hogy a munkáltatói beruházás a munkavállalók munkaképességének fejlesztésébe megtérülő volt-e.

T4. A közigazgatási programok kapcsán fontos hozadéka a kutatásnak, hogy makroszinten is szükség lenne a WAI index felhasználásának bővítésére Magyarországon. Ennek keretében egy szélesebb, iparágakra bontott mintavételes vizsgálattal fel lehetne térképezni a jelenlegi állapotot, és olyan változásokat lehetne megtervezni, és később a 2020-as években a szabályozó környezetben megvalósítani, amelyek elkészítéséhez validált tudományos eredmények állnak rendelkezésre.

A 2010 óta létező közszolgálati fejlesztési programok (Magyary Program, Közigazgatási stratégia), és az erre irányuló Kutatás és fejlesztés programok (ÁROP, KÖFOP) nem fókuszálnak az idősödő munkavállalói réteggel kapcsolatos kérdéskörre. A 2020-as évtől bevezetésre kerülő, illetve jelenleg kialakítás alatt álló Közigazgatási fejlesztési stratégia részévé kellene tenni ezt az idősödő munkavállalók munkaképességét vizsgáló módszertant, annak érdekében, hogy a kedvezőtlen demográfiai trendek ellenére a munkapiac hatékonyságának növelését fenntarthassuk az elkövetkező évtizedekben is.

A szerző publikációi, tudományos előadásai (MTMT alapján)

1. Varjasi, Gábor Going Global – The Benefits of Coaching Across Geographic Boundaries – WorkJoy Paper: https://www.workjoycoaching.com/ going-global-benefits-coaching-across-geographic-boundaries/ (2018)
2. Varjasi, Gábor Why the Global Talent Shortage Might be Here to Stay Paper: https://hunts-canlon.com/global-talent-shortage-might-stay/ (2018)
3. Varjasi, Gábor A vállalati politikáról pozitív előjellel (Előadás) (2018) A munkaerő megtartásának és fejlesztésének hatékony eszközei, HR-vezetők Országos Konferenciája 2018. szeptember 27. Danubius Hotel Margitsziget.
4. Varjasi, Gábor HR jógyakorlatok a nagyvállalatoknál. Előadás (2018) MUNKAKÖRALAPÚ HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS ÉS A HUMÁN TŐKE REFORMJA c. Nemzetközi Konferencia, III. SZEKCIÓ, NEK, Budapest 2018.06.27-28.
5. Varjasi, Gábor ; Nemeskéri, Zsolt ; Tibold, Antal Conceptual Framework of a Development Program: A method for combined measurement of physical and mental competencies in an ageing worker population pp. 199-203. , 5 p. In: Tibold, Antal (szerk.) Munka és egészség : Tanulmányok a munkatudományok és a foglalkozásegészségügy határterületeiről Budapest, Magyarország : Edge 2000 Kiadó, (2018)
6. Szabó, Szilvia ; Varjasi, Gábor Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján TUDÁSMENEDZSMENT 19 : 1 pp. 9-14. , 6 p. (2018)
7. Szabó, Szilvia ; Varjasi, Gábor Tudásmenedzsment a közszolgálatban HADTUDOMÁNYI SZEMLE 10 : (2017)
8. Varjasi, Gábor HR stratégia üzleti fókusszal-itthon és Európában. Előadás (2016) XXVI. Országos HR Konferencia, Kecskemét 2016. június 6.
9. Varjasi, Gábor The possibilities of using private sector HR tools in public sector organizations human resources management. Előadás (2016) Tavaszi Szél Konferencia 2016. április 15-17, Óbudai Egyetem 1084 Budapest, Tavaszmező u. 15-17, Közigazgatás-tudományi szekció 2016. április 16.
10. Varjasi, Gábor HR stratégia üzleti fókusszal-itthon és Európában PANORÁMA A MOL-CSOPORT BELSŐ HÍRLEVELE június (2016)
11. Varjasi, Gábor Az üzleti szféra HR-eszköztárának alkalmazási lehetőségei a közigazgatási szervezetek humánpolitikájában. Előadás (2016) Taylor Konferencia Szeged, 2016. május 27., 6. Vezetéstudományi Konferencia „Menedzsment kihívások Taylor után 105 évvel", Emberi erőforrás menedzsment szekció
12. Varjasi, Gábor Az üzleti szféra HR-eszköztárának alkalmazási lehetőségei a közigazgatási szervezetek humánpolitikájában HR ÉS MUNKAJOG 7. (2016)
13. Varjasi, Gábor Etika és vállalati értékek – Miért olyan lényegesek ezek?: Miképpen hatnak a szervezeti kultúrára és hogyan lehet az etikus viselkedéskultúrát fejleszteni a munkahelyeken? HR ÉS MUNKAJOG 7. (2016)
14. Varjasi, Gábor Leading with Diversity – case study presentation (2015) Emerging Markets HR Summit, 11-13 Nov 2015, London
15. Varjasi, Gábor What is to role of HR function in change management. Előadás (2015) NKE kutatói fórum, 2015. május 14.
16. Varjasi, Gábor Bridging the Gaps between Generations (2015) Discovery HR Meeting, organized by Knowledge Central in Austria Trend Hotel Park Royal Palace, Vienna on 12th-13th of March 2015, Megjelenés: Ausztria
17. Varjasi, Gábor Kompetencia alapú vezetésfejlesztés gyakorlata és a közszférában alkalmazhatóság feltételrendszere. Előadás (2015) 5 . Vezetéstudományi Konferencia „Szervezetek és vezetés Taylor után 104 évvel" 2015. május 29. Szeged, Közmenedzsment szekció
18. Varjasi, Gábor Közreműködői (stakeholder) közelítés pp. 304-307. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közszolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)

19. Varjasi, Gábor Az emberierőforrás-gazdálkodás szerpe a tanulószervezeteknél pp. 222-224. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közszolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
20. Varjasi, Gábor Szervezeti tanulás – tanulószervezetek pp. 220-222. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közszolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
21. Varjasi, Gábor A tanulószervezet és a tudásmenedzsment pp. 215-219. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közszolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
22. Varjasi, Gábor A tudásalapú társadalom. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közszolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
23. Varjasi, Gábor A vezetők szerepe a tudásmenedzsment működtetésében. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közszolgálati HR-menedzsment Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., (2015)
24. Varjasi, Gábor How the HR Function Can Supportthe Transformation of the Business (2014) Global HR Leaders Conference, 2014.Okt.9., Wien, Megjelenés: Ausztria
25. Varjasi, Gábor Generációs kihívások egy nagyvállalatnál: milyen megoldások léteznek a tudástranszfer biztosítására. Előadás (2014) Életutak-Generációk-Ünnepek c. tudományos szakmai konferencia, 2014. május 22.
26. Varjasi, Gábor How the HR Function Can Support the Transformation of the Business (2014) 'HR & Talent Management in O&G' konferencia, London, 2014.01.24, Megjelenés: Egyesült Királyság / Anglia
27. Gábor, Varjasi HR on the spot PANORÁMA A MOL-CSOPORT BELSŐ HÍRLEVELE 2014 : március (2014)
28. Varjasi, Gábor Attract, Recruit and Retain Top Technical Talent at MOL Group (Előadás) Paper: http://www.marcusevans-conferencespaneuropean.com/marcusevans-conferences-event-details.asp?EventID=20041&SectorID=3#.W-Xe7dVKgdU (2013) HR Strategies for the Energy Industry – marcus evans european events /HR Strategies for the Energy Industry, 10-11 June 2013. Radisson Blu Hotel, Amsterdam, Netherlands.
29. Varjasi, Gábor Hogyan lehet erősíteni a HR-tevékenység pozícióját a vállalati szervezetben? (Előadás) (2013) Menedzserképző Központ III. HR Konferencia 2013. október 3. Budapest, Danubius Hotel Gellért
30. Varjasi, Gábor Holisztikus Tehetségvonzási és -menedzsment stratégia a középiskoláktól kezdve HUMÁNPOLITIKAI SZEMLE 2013: 11-12.
31. Varjasi, Gábor MOL Group Case study pp. 61-62. , 2 p. In: Dave, Ulrich; Jon, Younger; Wayne, Brockbank; Mike, Ulrich (szerk.) HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources New York, Amerikai Egyesült Államok: McGraw Hill Inc, (2012)
32. Varjasi, Gábor MOL Csoport Tehetségmenedzsmentje (Előadás) (2011) Humán Szakemberek Országos Szövetsége II. Országos Emberi Erőforrás Menedzsment Konferenciája, 2011.október 27, Zsigmond Király Főiskola.

A jelölt szakmai önéletrajza

Varjasi Gábor 20 éve dolgozik a HR területen, ebből 18 év vezetői tapasztalata van.
PhD tanulmányait 2013-ban kezdte el a Hadtudományi doktori iskolában, majd a 2. Szemesztertől már az induló Közigazgatási doktori képzésbe kapcsolódott be sikeresen. 2008 óta folyamatosan tart szakmai tudományos előadásokat mind Magyarországon, mind pedig külföldön. Legutóbb a Debreceni Egyetemen, és 2018. áprilisban, Londonban. Folyamatosan publikál a HR kompetenciafejlesztés, tehetségmenedzsment, illetve a versenyszférában alkalmazott HR eszköztár elemeinek a bevezetési lehetőségeinek kapcsán. Tankönyvben és angol nyelvű tudományos kiadványban is publikált már. Több közös munka is megjelent témavezetőjével.
Varjasi Gábor egyetemi diplomáit Pécsett szerezte humán szervező (2000) és közgazdász (2003) szakon. Már az egyetemi évek alatt, 1999-től elkezdett gyakorlati tapasztalatokat szerezni a GE-nél, mint HR specialista. Első vezetői kinevezését 2001-ben kapta Sopronban, miután elvégezte az angol mintára bevezetett hathónapos vezetőképző programot a Tesco-n belül. HR terület irányítása mellett a soproni, és zalaegerszegi Tesco áruházak munkavédelmi vezetői feladatait is ellátta. 2004-ben a Jabil Global Services HR igazgatója lett, és részt vehetett az amerikai cég zöldmezős beruházásában Szombathelyen. Amikor a céghez felvették, még ötvenen dolgoztak, 2 évvel később pedig már egy több tízmillió dollár bevételű, és hatszáz főt foglalkoztató elektronikai szolgáltató cég HR vezetője lehetett. 2006-ban a Flextronics (200.000 fős világcég) Zalai Ipari Parkjának HR igazgatói posztját majd három évig töltötte be, ez idő alatt kialakította a HR Business Partner struktúrát, több mint kétszáz millió forint hatékonyságjavító intézkedést vezetett be, és beválasztották azon öt HR vezető közé a világból (Európából egyedüliként), akik Dave Ulrich HRLP kéthetes mesterkurzusán vehettek részt az USA-ban. A professzor azóta is mentorálja, és aktívan tartják a kapcsolatot HR szakmai kérdések tekintetében. A MOL kompetenciafejlesztés és stratégiai HR területét irányította 4,5 évig, amely szervezet felelős a MOL- csoport összes országában - Olaszországtól Pakisztánig - működtetett vezetői teljesítmény-karriermenedzsment folyamatok fejlesztéséért, egyebek között a Growww frissdiplomás programért. 2010-ben a MOL HR csapatával elnyerték a HR Oscar díjat a holisztikusan megalkotott középiskolás koncepcióért, ami a természettudományok népszerűsítését tartja kiemelt céljának. 2011-ben pedig European Excellence Award-ot nyert szintén a Csapatával. 2012-2014 között a Globális Kutatás és Termelés területnek volt a HR Igazgatója a MOL-on belül. Itt 6500 fő dolgozott 14 országban.
Legnagyobb eredménye az volt, hogy létrehozta 6 hónap alatt a személyzeti működés feltételeit a Skóciában működő MOL UK leányvállalatnak, amely azóta is sikeresen működik. Gábor választott alelnöke volt az alapítástól kezdve az Együtt a Jövő Mérnökeiért Szövetségnek, amelynek akkor Palkovics László Miniszter Úr volt az Elnöke. 2014-től a Monsanto-nál helyezkedett el, ahol Európai szinten vezethette az újonnan létrejött HR Üzleti Partner területet 20 országra vonatkozóan. 2017-tól majdnem 2 éven keresztül volt a Magyar Posta HR Főigazgatója, és ezen időszak alatt HR transzformációs projektet vitt véghez sikeresen. Jelenleg a British Petrol, Global Business Solutions üzletágában a globális pénzügyi terület HR Üzleti Partner Igazgatója.