

---

# SZEMLE

---

## A MUNKAJÓVŐJE

A Világ gazdasági Fórum<sup>1</sup> (World Economic Forum, WEF) fennállásának 45 éve alatt meghatározó szellemi műhellyé nőtte ki magát. Jó történelmi érzékkel, a Bretton Woods-i világrend 1971-es összeomlásakor, a svájci Alpokban, Davosban alapított fórum (az akkor még Európai Menedzsment Fórumnak nevezett intézmény létrehozója a német közgazdász professzor Klaus Schwab volt) az arab–izraeli háborúk idején szerzett magának először hírnevet. A korai üzleti-ipari dialógusra alapozott tematika hamar kiegészült a gazdasági, társadalmi és politikai kérdések megvitatásával, és Davos a nyolcvanas évek végére már politikai értelemben is meghatározó helyé vált. Itt találkozott a görög és török fél 1988-ban, majd a két Korea 1989-ben, hozzájárulva egy újabb háborús konfliktusok elkerüléséhez. A 90-es évek elején a Világ gazdasági Fórum szerepet játszott a dél-afrikai apartheid rendszer lebontásában. A WEF éves rendezvényeit az üzleti, tudományos és politikai elit képviselői előszeretettel látogatják. Hozzá kell tenni, hogy az utóbbi időkben – főként a globalizmusra adandó válaszok köré szerveződnek az ülések. Sikkessé vált a Fórum munkájától való távollémaradás is, és a magát a globalizáció egyik meghatározó szimbólumává kinövő Davos a 2000-es évektől nemcsak a résztvevőket, hanem az ellentüntetőket is vonzza.

A WEF (2015-től a Fórumot működtető alapítvány) az évente néhány napos gyűlés mellett ma már számos háttérdokumentumot is kitermel, amelyek hangvétele, üzenetei révén

a szervezet nem titkolt szándékkal egyfajta globális agytrösztként kívánja meghatározni önmagát.

A 2016 januárjában kiadott kötet (*The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*) két nagy fejezetre bontva tárgyalja az új ipari forradalom (helyesebb lenne talán: forradalmak) hatásait a munkaerőpiacokra, a munkavégzéshez szükséges képességekre és a vállalati, kormányzati válaszok, stratégiák kialakítására. Az első fejezet a munkaerő felkészítésére tesz javaslatokat, a második nagy fejezet pedig az új ipar regionális és gender kereslet és kínálat közötti eltéréseit veszi sorra.

Kulcsszavakat keresve a kötet mondandóját a képességek, közösségi gazdaság (sharing economy, customer to customer [C2C]<sup>2</sup>), gender szavakkal lehetne legjobban megfogni. Témájában, üzeneteiben a kötet nemigen tekinthető újnak, viszont jól illeszkedik abba az útkeresésbe, amely az új gazdaság megértése és a hozzá való alkalmazkodás érdekében a 2000-es évek közepe óta folyik. Az OECD 2013-as Képességstratégiájának, vagy az Európai Unió 2016-os Új Európai Készségfejlesztési Programjának hasonló a tartalma, de ilyen tematikájú köteteket készít manapság az összes nagy globális tanácsadó cég is. Csak néhány példa: a PwC 2015-ös kötete<sup>3</sup> a közösségi gazdaságtan kérdéseit mutatja be; a Hay Group 2014-ben hét részindexből álló képességstabi-

---

<sup>1</sup> A Fórum rövid történetéhez:  
<https://www.weforum.org/about/history/>

<sup>2</sup> Ezeket a klasszikus vállalatokat kihagyó, a gánszemélyek közötti közvetlen kapcsolatokat kiaknázó vállalkozásokat a közösségi gazdaság a 2010-es években termelte ki (pl. Uber, Spotify, Airbnb).

<sup>3</sup> Osztogatnak vagy fosztogatnak? – [A shared economy térnyerése.](#)

litási indexet (skills stability index)<sup>4</sup> alkotott; és hogy a McKinseyt ki ne hagyjuk a felsorolásból, említhetjük azt a 2015-ben megjelent kötetüket,<sup>5</sup> amely már az ipar 4.0 keretei közötti eligazodáshoz nyújt segítséget.

Olyan szavak kapnak kiemelt jelentőséget, mint a 3D nyomtatás, biotechnológia, robottechnológia, nanotechnológia, ökológiai lábnyom, kaszinókapitalizmus, fenntartható fejlődés és közösségi vagy megosztáson alapuló gazdaságtan (sharing economy). Az első kihívással akkor szembesülünk, ha ezeket a fogalmakat pontosan értelmezni kívánjuk. Legtöbbjükre jellemző, hogy újdonságuk miatt fogalmi kereteik még nem eléggé letisztultak, illetve többféle értelmezést is lehetővé tesznek. A második csapdát a megismerés leegyszerűsítése jelenti, például amikor a negyedik ipari forradalom igényeit a hagyományos nagyipar, nehézipar-könnyűipar igényeivel keverjük össze.

Egyáltalában nem véletlen, hogy mindezen dokumentumok közös keresztmetszete az oktatásról, tanulásról, tudásgenerálásról és megosztásról szóló gondolkodásunk újraorganizációja az új (C2C) keretek között. Nincs ez másként a jelen kötetben sem, melynek összegzése így fogalmaz: *„...a jelenlegi ipari forradalom keretei között egészen egyszerűen nem életszerű várakozni, amíg a következő generáció (az iskolában) jobban felkészül a munkaerőpiaci, technológiai igények kiszolgálására. Ehelyett elkerülhetetlen, hogy a vállalatok aktív szerepet vállaljanak a mai munkavállalók fejlesztésében, átképzésében, de szükség van az egyének proaktív hozzáállására is.”* (7) A 'foglalkoztatás' szó helyére egyre inkább a 'foglalkoztathatóság' (employability) lép, ennek fejlesztése és fenntartása a fő cél. Mondandójukat egy sokkoló adattal támasztják alá a szerzők: *becslések szerint az általános iskolát most elkezdő fiatalok 65%-a olyan mun-*

*kakörökben fog dolgozni, amelyek ma még nem is léteznek* (3).

A kötet empiriáját egy felmérés szolgáltatta, amelynek során kilenc meghatározó ágazatban tevékenykedő és összességében 13 millió embernek munkát adó vállalatot (összesen 371-et) kerestek meg. A Világgazdasági Fórum célja az volt, hogy a száz legnagyobb globális vállalat bekerüljön ebbe a mintába. A kérdőívet a megkérdezett vállalatok HR-vezetői töltötték ki. (Ezzel kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy bár a globális cégeknél a stratégiának fontos a HR-szerepe, a személyügyi vezetők gondolkodása túlmutat a konkrét és aktuális munkaerő-felvétel problémakörén, nem is azal foglalkoznak.)

A válaszadó szervezetek az alábbi kihívásokat jelölték meg mint olyanokat, amelyek a közeljövőben (2016–2020) visszahatnak majd arra, amit a munkaerőpiacokról, társadalmi működési modellekről és egyéni reakciómódokról gondolunk. A demográfia és szocioökonómiai oldaláról meghatározó kihívások: a munkakörnyezet, a munkavégzés átalakulása, a középosztályok eltűnése, a klímaváltozás veszélye, a geopolitikai instabilitás, az új eladási-vásárlási szokások, amelyekhez még nem alakultak ki a megfelelő etikai magatartási formák (etikett), a nők térnyerése a munkaerőpiacon, valamint a városiasodás. A technológia fejlődése irányából: az internet és a felhőalkalmazások terjedése, a big data kínálta lehetőségek, a robottechnológia fejlődése, a háromdimenziós nyomtatás, az új energiaforrások felhasználása és a közvetlen (peer to peer) kommunikáció.

A technológiai fejlődés munkahelyromboló hatása sem új keletű vita. A kora 19. századi luddizmushoz hasonlóan ma is erős a félelem, hogy a negyedik ipari forradalom felszámolja a munkahelyeket. A WEF jelentése ennek az ellenkezőjét állítja. Inkább olyan irányba spekulál, hogy a teljes automatizálás, a globális hálózatosodás korában bizonyos munkák feleslegessé válnak, ezzel párhuzamosan azonban ma még nem is ismert munkahelyek és foglalkozá-

<sup>4</sup> The Perfect Talent Storm – [The Hays Global Skills Index](#).

<sup>5</sup> [Industry 4.0](#) – How to Navigate Digitization of the Manufacturing Sector.

sok fognak megjelenni. A kutatás eredményei szerint igazi alkalmazási boom várható az alkalmazott matematika, informatika területén, miközben az adminisztráció, összeszerelés területén csökkeni fog a munkaerő iránti igény. (Kísértetiesen hasonló eredményekre jutott az Európai Unió hasonló céllal kialakított nagy projektje, a CEDEFOP által üzemeltetett Skills Panorama.) Az elemzés két olyan foglalkozást említ, amelyekre 2020-ig dinamikusan bővülő kereslet várható: ez az adatelemző és a speciális, egyes szakterületekhez kötődő tudással rendelkező kereskedő/ügynök. A foglalkozási szerkezet átrétegződése másféle kihívásokkal jár. Példaként említi a jelentés a digitális szabadúszók szakszervezetének esetleges létrejöttét.

A jelentés egyik központi gondolata a képességstabilitási index kialakítása és működtetése. Amint már említettük, ez nem csak a Fórumot foglalkoztató kérdés. Becslések szerint, a mai technológiai változás ütemével számolva, egy négyéves műszaki főiskolai képzés első évfolyamos tananyagának akár a felét is ki kell majd cserélni az évtized végére. Ez a tény lényegében azt jelenti, hogy el kell felejtenünk azokat a várakozásokat, amelyeket klasszikusan a szakképzés és a felsőoktatás irányába támasztott a társadalom, a munkaadók. Tehát folyamatos szakmai továbbképzés és öntanulás nélkül a piacon még jeles diplomával sem lehet valakiből használható szakember. Ez a helyzet viszont számos más kérdést indukál. Ki fizeti meg azt az időt, amit a munkavállaló tanulással tölt? Hogyan válik el egymástól a pénzért végzett munka és a tanulás? A hétvégeken elsajátított új tudást hogyan ismeri el a munkaadó a bérezésben? Érzékelhető, hogy a formális végzettségre épített bérezés és ösztönzési rendszerek több üzleti ágazatban kihalásra vannak ítélve, ahogyan az iskolán/egyetemen sem lehet (majd) teljes egészében számon kérni jól foglalkoztatható munkaerő előállítását: a kulcskompetenciák, alapkompenciák felépítése válik egyre inkább az oktatás feladatává. A jelentés

ennek alátámasztására az USA O\*NET állami pályainformációs rendszerének taxonómiáját elemzi át, amely 35 munkához kapcsolódó képességre és személyiségtulajdonságra építi fel a jövő munkaerő-tervezésének modelljét és a karriertervezést. Itt érdemes megjegyezni a pontosság kedvéért, hogy magyarra a 'skill' szót ma már szinte automatikusan 'képesség'-re fordítjuk, miközben annak eredeti tartalma inkább a magyar 'készség'-nek felel meg. Tehát olyan velünk született tulajdonság (azaz képesség) begyakorlásának, amelyet rutinszerűen, némileg automatizálva vagyunk képesek felhasználni. Ez teremti meg lényegében a fizetett, rutinra alapozott munkavégzés alapját. Az Európai Képesítési Keretrendszer (EQF) vagy az Európai képességek, kompetenciák, és foglalkozások egységes osztályozási rendszere (ESCO) bár elérő taxonómiát követ, de megközelítmódjában azonos a WEF javaslatával. Jó élő példa erre a közösségi média egyik speciális üzleti alkalmazása, a LinkedIn, amely egyszerre képes követni a felhasználók által megjelölt, hozzáadott képességeket és a megjelenő állás-hirdetések igényeit.

A 21. század rejtett munkaerő- és tudástartalékát a nők jelentik. A szüfraszett mozgalom ugyan már a múlté, de ez nem jelenti a nők szerepének csökkenését, sőt, a modern tudás-gazdaság térnyerésével az Ipar 4.0 világában a nők mint munkaerő és tudástartalék egyre erőteljesebben jelentkeznek. A jelentés ezt olyannyira fontosnak tartja, hogy külön foglalkozik a nők szerepével, akik a 20. század második felében tömegesen léptek be a bérmunka világába, emellett az OECD-országok átlagában az általuk végzett háztartási munka, gyermekgondozás pénzre átszámítva a GDP közel 20%-ával azonos értéket teremt. A negyedik ipari forradalom jellegéből adódóan (a fizikai erő jelentősége számos munkakörben csökken vagy megszűnik) a nők lehetnek az elkövetkező változások nyertesei.

A jelentés második része, táblázatos formában, az egyes kiemelt szektorokban várha-

tó változások összegző bemutatására szolgál, amelyeket leginkább akkor érdemes megtekinteni, ha valakit a konkrét adatok a további számítások szintjén érdekelnek. A melléklet egyik érdekessége az egyes iparágak gender mérlegeinek megalkotása.

Érdemes megemlíteni néhányat azon vállalatok közül, amelyek a jelentés összeállításához támogatást nyújtottak – beszédek a cégnevek. Számos közülük Magyarországon is jól ismert multinacionális vállalat (pl. Coca-Cola, Microsoft, Siemens, SAP), amelyek számára a piacok várható változásainak megértése vállalatstratégiai kérdés. Ugyanakkor megjelennek a szponzorok között a 21. századi munkaerő és – maradjunk akkor ennél a szónál – *skill* menedzselésében érdekelt cégek (pl. LinkedIn), vagy a klasszikusan is ismert munkaerő-közvetítő, tanácsadó vállalatok (pl. Adecco, Manpower). Végül nem maradtak távol a közösségi gazdaság emblematikus szereplői sem, így támogatta a munkát többek közt az Uber is. Az imént felsorolt cégek egy része 5–10 éve még csak nem is létezett, mások az informatikai forradalomnak köszönhetik a létüket, és végül egy harmadik csoportba tartoznak azok a ma már klasszikusnak tekintett multinacionális cégek, amelyek képesek voltak váltani és kinőni a nemzetgazdasági keretből egy globális piacra.

(*World Economic Forum: The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. WEF, 2016, Geneva. vi + 157 p.)

Borbély-Pecze Tibor Bors

## TUDATOSJÖVŐKÉPALKOTÁS

Az Andy Hines és Peter Bishop szerkesztette kötet (*Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight*), ahogy a címe is elárulja, a stratégiai jövőképalkotáshoz több iránymutatóként, egyben számos részletes, praktikus információt és javaslatot is tartalmaz. Írásában 36 szerző működött közre – mind elméleti és gyakorlati szakértők. A szerzők sokszínűsége biztosíték volt arra, hogy egy komplex, szintetizált, az adott témát több nézőpontból körüljárt mű keletkezzen, melynek alapvető célja, hogy szélesítse a stratégiai előrejelzések iránt érdeklődők körét – különösen az üzleti szférában. Vállalkozásuk sikerét mutatja, hogy a 2006-ban megjelent kötet alapműnek számít a témában.

A könyvből megtudhatjuk, miként lehet a leghatékonyabban alkalmazni a stratégiaalkotáshoz használt új technikákat, emellett a szerzők arra is ügyeltek, hogy jól kiemeljék a lényegi pontokat, a fogalmi különbségekre és hasonlóságokra közérthetően világítsanak rá. A könyv szerkesztése kidolgozott, precíz, ami nagyban elősegíti az érthetőséget, követhetőséget. Ráadásul kifejezetten olvasmányos, úgyhogy bátran ajánlható azoknak is, akik még csak most ismerkednek a témával, de azok is haszonnal forgathatják, akik már rendelkeznek ismeretekkel a stratégiai előrejelzések terén.

A szerzők a műben követkevs szerkesztési elvet követnek, az iránymutatásokat megszámozták (háromszintű listát alkotva). Minden egyes fejezet (alfejezet) a címmel indul, majd alatta egy-két bekezdésben az adott szerző röviden összefoglalja mondanivalóját, mintegy definiálja a címet. A következő rész az úgynevezett kulcslépéseké: milyen lépéseket kell megtennünk ahhoz, hogy tartani tudjuk magunkat az iránymutatásban foglaltakhoz? Ezután jön a várható kimeneteleket taglaló rész, amelyből az is kiderül, milyen előnyökkel jár, ha a könyvben leírtak szerint cselekszünk. Minden fejezet tartalmaz egy-egy hazai (értsd: amerikai) vagy