



Munkanélküliek célcsoportjának munkaképesség-menedzsment területén történő támogatása - Módszertani kézikönyv

A Munkaképesség Menedzsment
projekt szerzőgárdája



Az Európai Unió
Erasmus+ programjának
társfinanszírozásával

Munkanélküliek célcsoportjának munkaképesség-menedzsment területén történő támogatása

Módszertani kézikönyv

**A Munkaképesség Menedzsment projekt
szerzőgárdája**

Brno 2022

Projekt koordinátor



Partner szervezetek





© 2022

A projekt szerzőgárdája:

Age Management z.s., Csehország

Jan Dobeš

Romana Fornusková

Michaela Kostelníková

Jan Kříž

Bohumil Pokorný

Ilona Štorová

Arbeit und Zukunft e.V., Németország

Alexander Frevel

Nemzeti Népegészségügyi Központ, Magyarország

Zádori Iván (szerkesztő)

Gábor Edina

Tauszik Katalin

Nagy Sarolta

Jókai Erika

Kudász Ferenc

Blik op Wer, Hollandia

Ivo Kuijpers

Jan Laurier

Slovenská asociácia age managementu, o.z., Szlovákia

Ilona Hegerová

Stanislav Lőrincz

A magyar fordítást készítette:

Bendicsek Mikes (3-5. fejezet)

Borbély Noémi és Mészáros Fanni, *Nemzeti Népegészségügyi Központ* (6-9. fejezet)

Faragó Teó (10-11. fejezet)

dr. Kudász Ferenc, *Nemzeti Népegészségügyi Központ* (6-9., 12. fejezet)

A fordításokat lektorálta:

dr. Kudász Ferenc, *Nemzeti Népegészségügyi Központ*

ISBN 978-615-81600-8-7



Ez a kiadvány az Erasmus+ program KA2. pályázati kategória: Stratégiai partnerség a felnőttoktatás terén „Munkaképesség Menedzsment” projekt (No. 2020-1-CZ01-KA204-078204) keretében készült.

A projekt az Európai Unió anyagi támogatásával valósult meg.

A kiadvány tartalmáért kizárólag a szerzőgárda felelős.

A kiadványban közöltek nem tekinthetők az Európai Bizottság álláspontjának. Az Európai Bizottság nem felelős a kiadványban található információ bárminemű felhasználásáért.

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	5
1. Előszó	8
2. Munkanélküliség: bevezető	11
2.1 A munkanélküliség típusai és hatásai	11
2.2 A munkanélküliség típusai	13
2.3 A munkanélküliség testi, lelki, szociális hatásai	16
2.4 Összegzés	19
Hivatkozások	21
3. A munkaképesség fogalma	22
3.1 A munkaképesség fogalmának történeti fejlődése - szándékok, fejlődési lépések és irányultsági változások az idők során (1980-2010)	22
3.2 A munkaképesség alakulása 2010-től napjainkig	28
3.3 A munkaképesség mérésének módszere - A Munkaképességi Index (WAI)	37
3.4 A munkaképességi koncepció használata: A tudományos megfigyeléstől a vállalati tanácsadásig	42
Hivatkozások	44
4. A munkaképességi koncepció általános irányultsága	47
4.1 Hogyan válhat a WAI „beszélő”, cselekvésre ösztönző eszközzé a munkavállalók és a munkáltatók számára?	49
4.2 Ki (egyén, munkáltató; intézmények és „a politika”) mit tehet a munkaképesség fenntartása/fejlesztése érdekében?	52
Hivatkozások	56
5. Munkaképesség, foglalkoztathatóság és munkanélküliség	57
5.1 A munkaképesség és a foglalkoztathatóság megkülönböztetése	57
5.2 Milyen tényező hiányzik, ha a munkanélküliek körében a munkaképességet használják?	58
5.3 Hogyan használható a munkaképesség fogalma a munkanélküliek esetében?	62
5.4 Hogyan lehet megelőzni a munkanélküliséget?	63

5.5 Következtetések	64
Hivatkozások	65
6. A munka változó világa	66
6.1 Trendek a munka világában	67
6.2 Összegzés	72
Hivatkozások	75
További háttéranyagok	76
Hivatkozások	80
8. Gyakorlati rész: A munkaképesség egyéni tényezőinek jellemzése és egyéni diagnosztikai eszközök	81
Bevezetés	81
8.1 Csoportmunka	82
8.2 Egyéni munka	82
9. Ajánlott oktatási és tanácsadói programok, fejlesztő eszközök	94
9.1 A sikeres rang/idősödés irányába™	94
9.2 Az életkor menedzsment alapjai	94
9.3 Életkor menedzsment auditor	95
9.4 Munkaképességi Index Szakértő 1.0	95
9.5 Everest – egy időskor előtti oktatási program	96
9.6 A kompetenciák egyensúlya	97
9.7 Munkaképességi átvilágítás álláskereső számára	97
9.8 Alkalmazott nélküli egyéni vállalkozó: MOVIR Munkaképesség Értékelő	99
9.9 Munkaszimulátor	101
Hivatkozások	106
10. „Coaching” programok munkanélküliek számára	107
10.1 Életfejezetek és életátmenetek	107
10.2 Motivációs interjú	113
10.3 Az I-GROW modell	115
10.4 IKIGAI	120
Hivatkozások	123

11. Munkaképességi-kerék munkanélküliek számára	124
11.1 Mentális (lelki) egészség	127
11.2 Fizikai egészség és funkcionális képesség	131
11.3 Kompetenciák, készségek és képességek	133
11.4 Értékek, hozzáállás (attitűd), motiváció	135
11.5 Hogyan válasszuk ki a fizikai munkakörnyezetet?	140
11.6 Hogyan válasszunk pszichoszociális munkakörnyezetet?	142
11.7 Külső tényezők	143
11.8 Munkaerő-piaci ismeretek	146
Hivatkozások	152
12. Munkanélküli személyek munkaképességét támogató tevékenységek gyakorlati megvalósítása – javaslatok tanácsadóknak, segítőknek, szervezőknek, pályaválasztási tanácsadóknak	154
12.1 Munkanélküli személyek munkaképességének támogatása	155
12.2 Taneszközök és helyiség előkészítés	160
Hivatkozások	163

A projekt keretében megjelent további kiadványok

Az aktív idősödés munkahelyi támogatása (2021)

ISBN 978-615-81600-3-2

ISBN 978-615-81600-4-9 (PDF)

Módszertan munkavállalók, illetve pályamódosítást fontolgatók munkaképességének támogatására - Szükségletek és megvalósítási tippek (2022)

ISBN 978-615-81600-5-6

ISBN 978-615-81600-6-3 (PDF)

1. Előszó

A globális gazdasági és társadalmi folyamatok komoly hatást gyakorolnak a helyi és nemzetközi munkaerőpiacra egyaránt. A világ különböző területei azonban eltérő humán erőforrás-kihívásokkal néznek szembe, ahol a megfelelő kompetenciák, rugalmasság és alkalmazkodóképesség felértékelődik a korábbi időszakokhoz képest. A 21. század munkaerőpiacain a közlekedés, az elérhetőség és megközelíthetőség ugrásszerű változásai, valamint az információs és kommunikációs technikák fejlődésének hatására lehetőség nyílik a különböző rendszerek és szervezetek digitális összekapcsolására, amely új típusú munkatevékenységeket, foglalkoztatási formákat és termelési folyamatokat eredményez világszerte.

E rendszerek hatékony működtetése azonban új típusú kompetenciákat igényel a munkavállalóktól, amelyekkel a munkaerőpiaci szereplők egy része nem, vagy csak korlátozottan rendelkezik. Az egyre összetettebb munkahelyi kapcsolatok és új típusú elvárások az eltérő életkorú, különböző kompetenciákkal és munkaképességgel rendelkező munkavállalókat más és más módon érintik. A jelenlegi digitális generáció kompetenciái, tudáselemei, motivációi, vagy éppen mobilitási hajlandóságuk sok esetben szinte összehasonlíthatatlan az idősebb, más módon szocializálódott, más értékekkel, elvárásokkal és ismeretekkel rendelkező munkavállalókkal.

A munkaerőpiaci folyamatokat erőteljesen befolyásolják a demográfiai folyamatok is. A világ fejlettebb területein stagnáló vagy csökkenő népességgel és elöregedő társadalmakkal találkozhatunk, ahol egyre kevesebb aktív szereplő tartja fenn a gazdaságot, jelentős kihívások elé állítva a szociális és jóléti rendszereket is. Az adott földrajzi területeken elvileg rendelkezésre álló humán erőforrást jelentősen csökkentheti a fejlettebb központi területekre történő áramlás, amely sok esetben kedvezőbb életkörülményeket és munkahelyeket biztosít a potenciális munkavállalóknak. Ezek a jelenségek azonban jelenlegi világunkban nem elszigetelt helyi, hanem egyre nagyobb intenzitással zajló globális jelenségek, világszerte hatalmas tömegek indulnak el

a háborús krízishelyzetek, gazdasági és megélhetési okok, vagy éppen az éghajlatváltozás kedvezőtlen hatásai miatt. A világ lakosságának növekvő része egyre inkább a központi centrumterületeken koncentrálódik, a periférikus területek pedig kiürülnek világszerte. Természetesen a centrum-periféria helyzetek folyamatosan változhatnak, a korábbi versenyelőnyök eltűnhetnek, átértékelődhetnek, és újak is keletkezhetnek, amely szintén hatást gyakorol a munkaerőpiaci folyamatokra.

A fentiek alapján elmondható, hogy a változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás rendkívül felértékelődik a munkaerőpiaci folyamatokban. A megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalóknak folyamatosan fejlesztenie kell készségeiket, tudáselemeiket és kompetenciáikat, készen állva arra is, hogy más területeken is képesek legyenek munkavégzésre és aktív, felelős munkavállalóként ki tudják használni a globalizáció nyújtotta előnyöket. Nyilvánvaló azonban, hogy ebben a folyamatban nem minden munkavállaló lehet sikeres és eredményes, másrészt a munkavállaláshoz szükséges kompetenciák mellett kiemelt jelentősége van a munkaképességnek is.

A fejlett, modern társadalmakban éppen ezért kiemelt cél, hogy a munkaerőpiaci folyamatokból saját, vagy önhibájukon kívüli okok miatt kieső, rövidebb-hosszabb ideig munkanélkülivé váló munkavállalóknak is legyen lehetőségük és esélyük arra, hogy újra be tudjanak kapcsolódni a munka világába, és korlátok nélkül részt vehessenek a társadalmi folyamatokban és hozzáférhessenek a társadalom által nyújtott szolgáltatásokhoz.

Jelen kiadványunk arra tesz kísérletet, hogy a munkaképesség szempontjából vizsgálja munkanélküliek célcsoportjának esélyeit, lehetőségeit a munka világában. A munkanélküliséggel és munkaképességgel kapcsolatos elméleti keretek felvázolását követő módszertani fejezetek elsődleges célja a munkanélküliek célcsoportjának munkaképesség-támogatása. Az elméleti és gyakorlati megközelítésekben egyre nagyobb szerepet játszó munkaképesség jelentőségének megértésével, megfelelő kezelésével és objektív megítélésével a hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján jelentős mértékben javíthatók a

kedvezőtlen helyzetben lévő munkavállalói csoportok és munkanélküliek esélyei annak érdekében, hogy visszataláljanak a munkaerőpiacra.

A munkaképesség-vizsgálatok szisztematikus elemzése azonban rávilágít arra is, hogy nem csupán az álláskeresők számára lehet fontos a munkaképesség megértése, hanem a foglalkoztatottak munkaerőpiaci pozícióit is erősítheti, illetve a munkaadók számára is lehetővé teheti a szisztematikusabb emberi erőforrás szervezést és fejlesztést. Így tehát a kiadványban található hazai és külföldi szerzők által írt elméleti és módszertani fejezetek álláskeresők, foglalkoztatottak, gyakorlati szakemberek és szakpolitikai döntéshozók számára is hasznos információtartalommal bírnak, rávilágítva a munkaképesség egyre fokozottabb jelentőségére a 21. században.

Zádori Iván, szerkesztő

Pécs, 2022 augusztusa

2. Munkanélküliség: bevezető

2.1 A munkanélküliség típusai és hatásai

Amikor nem egyezik a munkaerőpiaci kereslet a kínálattal, megjelenik a munkanélküliség.

A munkanélküliség modern definíciója a Works Progress Administration és a Census Bureau kutatásai alapján az 1930-as évek végén alakult ki. E meghatározás szerint azok a személyek, akik nem dolgoznak, de aktívan keresnek munkát, munkanélkülinek számítanak. [1]

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) definíciója alapján a munkanélküliség három fő kritériumon alapul, amelyeknek egyidejű teljesülése esetén beszélünk munkanélküliekről. A munkanélküliek közé tartozik minden, gazdaságilag aktív népességhez tartozó és meghatározott korhatáron belüli személy, akinek a referencia-időszakban:

- a) nincs munkája, tehát nem dolgozik fizetett alkalmazottként és nem folytat önálló vállalkozói tevékenységet sem;
- b) rendelkezésre áll, tehát a referencia-időszak során, amennyiben erre lehetőség nyílik, hajlandó fizetett alkalmazottként munkát vállalni, vagy önálló vállalkozói tevékenységet folytatni;
- c) aktív kereső tevékenységet folytat, tehát lépéseket tesz annak érdekében, hogy hogyan fizetett állást vagy önálló vállalkozói tevékenységet folytasson. [2]

Az EU-LFS fő definíciói szerint a munkanélküliek azok a 15-74 év közötti személyek, akik a tárgyhéten munka nélkül voltak, de jelenleg munkaképesek, vagy az elmúlt négy hétben aktívan kerestek munkát, vagy már találtak munkát, amelyet a következő három hónapon belül meg tudnak kezdeni. [3]

Munkanélküliségről akkor beszélünk, ha a tényleges állásajánlatok számához (munka-kínálat) képest több az álláskereső (munka-kereslet). [4]

A munkanélküliség kialakulása a kapitalizmus és a piaci koordináció keretein belül a bérmunka széles körű elterjedésével hozható összefüggésbe. Számos olyan helyzet adódhat, amikor egy adott időben és helyen nincs összhang a munkakereslet és munkakínálat között, amely a munkanélküliségen kívül további gazdasági és társadalmi zavarokat, kihívásokat is eredményezhet.

László Gyula alapján A munkaerőpiac számos olyan sajátossággal rendelkezik, amely eltér a klasszikus értelemben vett áru-piac fogalmától, melyek a következők:

- A munkavállaló (munkanélküli) egyrészt élő, érző, gondolkodó és társadalmi lény, akinek „áruja” a munkaerő nem választható el a struktúráktól. Éppen ezért egyes alternatív, holisztikus szemléletű közgazdasági elméletek elhibázottnak tartják magát a munkaerőpiac fogalmát is.
- A munkaerő nem homogén, hanem heterogén termelési tényező, mivel nem, kor, végzettség és szakképzettség szerinti differenciálódás jellemzi. A létrejövő új munkahelyek és szükséges kompetenciák, valamint a szükséges munkavállalók nem mindig találkoznak egymással.
- A munkaerő résztvevői közül a munkavállalók nem mindegyike versenyez egymással (az eltérő munkahelyi körülmények miatt, az eltérő szakképzettség miatt), tehát a klasszikus „verseny” fogalma sem értelmezhető itt. A keresletet alapvetően a vállalati szféra profitmaximalizáló magatartása határozza meg és ebből adódóan adott tőkeállomány mellett a reálbér határozza meg a munkakeresletet. A munkavállalók többsége immobil, tehát nem felelnek meg teljesen az „áruk” szabad áramlásáról szóló elvárásnak. Ugyanakkor a személyek szabad mozgása jelentős munkaerő-vándorlást generál.
- A tőke és a munka nem helyettesíthető egymással korlátlanul. A kereslet általános törvényszerűsége szerint a keresett mennyiség az áru árától és a vevőnek az árura vonatkozó érték-ítéltétől függ. A vállalatok

munkakeresleti függvénye kifejezi, hogy egyes munkabérek mellett mennyi munkát (hány főt vagy hány órai munkát) akarnak vásárolni. [5]

A modern, fejlett világban a társadalmi szempontból is fontos tényező a munkaerőpiacra jutás és a folyamatos jelenlét, melynek hiánya egyéni és közösségi szempontból is jelentős gazdasági és társadalmi problémákhoz vezethet. A munkaerőpiac két legfontosabb szereplője közül a munkáltató érdeke, hogy jól képzett, egészséges munkaerő álljon rendelkezésére, melynek segítségével megfelelő munkakörnyezet, eszközök és feladatok biztosításával megvalósíthatók a szervezeti célok. Ehhez sok esetben figyelembe kell venni a munkavállaló egyéni céljait, igényeit, motivációit. A munkaerőpiac a gazdasági folyamatokhoz hasonlóan egyáltalán nem statikus, időnként előfordulhatnak olyan gazdasági és társadalmi helyzetek, amikor a résztvevők igényei nem találkoznak. Összességében tehát akkor beszélünk munkanélküliségről, ha a munkaerőpiacon nincs összhang a kereslet és a kínálat között.

2.2 A munkanélküliség típusai

A munkanélküliségnek különböző típusai vannak, melyek különböző hatásokkal járnak és különböző megközelítést igényelnek.

A munkanélküliség, mint tömeges társadalmi jelenség a kapitalizmus uralkodó termelési formává válása óta létezik a világon, mivel a kapitalizmussal teremtődött meg az a helyzet, amelyben a munkavégzés domináns formája a bér munka. A piacgazdasági rendszerekben a munkanélküliség bizonyos mértéke természetesnek mondható. Számos ember dönt úgy önszántából, hogy állást változtat, ezek a személyek néhány hétre vagy hónapra munkanélkülivé válhatnak, de létbiztonságukat ez a rövid állapot nem veszélyezteti. Másrészt, a gazdaságban megfigyelhető strukturális átalakulások is eredményeznek kisebb-nagyobb munkanélküliséget, ami egészen addig fennmarad, amíg a leépülő területekről elbocsátott munkavállalókat át nem képzik, és nem alkalmazzák máshol.

Az ILO alapján a munkanélküliség tipikus típusai a következők [4]:

A **klasszikus keynesi** munkanélküliség esetén az álláskeresők száma meghaladja az általános bérszinten elérhető állások számát. Néha ciklikus munkanélküliségnek is nevezik, ha gazdasági ciklusokhoz kötődik, és akár egészen hosszú ideig is tarthat, ahogyan ez már az 1930-as években a nagy gazdasági világválság éveiben is látható volt. Ezt a fajta munkanélküliséget gyakran fiskális ösztönzők különböző formáinak biztosításával igyekeznek kezelni a gazdaságon belüli kereslet fellendítésével, amely optimális esetben a foglalkoztatási lehetőségek bővülésével járhat. Ezekben az esetekben a kormányok általában közfoglalkoztatási programokat szerveznek a ciklikus munkanélküliség negatív gazdasági és társadalmi hatásainak csökkentése érdekében. A keynesi munkanélküliség többnyire gazdasági visszaesések esetén fordul elő, és gyakran abszolút munkanélküliségnek nevezik, ahol a munkáltatók abszolút mennyiségben kevesebb munkahelyet kínálnak, mint ahányan munkát keresnek, így egyes álláskeresők elkerülhetetlenül munkanélküliek maradnak, vagy lesznek. Ilyen esetekben a nem megfelelő és néhány esetben akár tartósnak is bizonyuló kedvezőtlen tendenciák megváltoztatása munkahelyteremtéssel, vagy a munkahelyteremtés elősegítésével érhető el, amelyet segélyek és közmunkaprogramok egészíthetnek ki.

Strukturális munkanélküliség esetén a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalának szerkezete eltérő. A gazdasági fejlődés során a gazdasági struktúra átalakulhat, amelynek eredményeképpen a korábbi munkahelyek nagy része megszűnhet, ugyanakkor ezzel párhuzamosan sok új, más készségeket és kompetenciákat igénylő munkahely jön létre, amivel a régi, hanyatló gazdasági ágból „felszabaduló” munkaerő nem feltétlenül rendelkezik. Így tehát új gazdasági szerkezet automatikusan nem szívja fel az egyébként rendelkezésre álló munkaerőt. Az eltérő munkaerőpiaci kereslet és kínálat közötti különbségek elsősorban képzéssel, átképzéssel kezelhetők, amely azonban időigényes, a képzési idő alatt is változhat a munkaerőpiac struktúrája, ráadásul a munkavállaló számára ez az „alkalmazkodás” gyakran a lakóhely elhagyásával jár. A strukturális munkanélküliség a gazdasági változások és a gazdasági

fejlődés természetes következményének tekinthető, de beszélhetünk technológiai munkanélküliségről is, ebben az esetben a technológiai fejlődés, a gépesítés, a digitalizáció és a robotizáció eredményez átmeneti vagy tartós munkanélküliséget.

Súrlódásos munkanélküliség a munkaerőpiaci mobilitás velejárója. A munkavállalók egyre kevésbé kötődnek egyetlen munkahelyhez, és a munkahely szabad akaratból történő megváltozása miatt átmenetileg munkanélkülivé válnak. Ebben az esetben tehát nem merül fel a keresleti és kínálati oldal közötti eltérés, és nincsenek strukturális különbségek sem, de a kereslet és kínálat átmenetileg nem találkozik és a munkanélküliség a munkavállalók saját akaratából történik.

A **tartós** munkanélküliségről akkor beszélünk, amikor a munkavállalók jellemzően hat hónapnál hosszabb ideig munkanélküliek. A tartós munkanélküliség nagyon kritikus következményekkel járhat a munkanélküliek és családjaik számára egyaránt, de súlyos társadalmi és politikai kihívásokhoz is vezethet. A hosszú távú verzióval párhuzamosan beszélhetünk rövid típusról is, amely alapvetően átmeneti időszak, és ebben az esetben az egyének viszonylag hamar találnak munkát. Fontos megjegyezni, hogy számos olyan eset is van, amikor a hosszú távú munkanélküliség a gyakorlatban transzgenerációs munkanélküliséget jelent, ahol a munkanélküliek gyermekeinek, tehát a következő generációknak sincs munkája, és gyakran reális esélyük (és néha szándékuk) sem a munkaerőpiacra történő jutásra.

A **speciális társadalmi csoportokat érintő** munkanélküliségről is beszélhetünk, amikor e csoportok esetében a munkanélküliség kritikus szintet ér el. A fejlettebb világban gyakran találkozunk olyan programokkal és eszközökkel, amelyek például a fiatal generációkra, nőkre, vagy éppen a megváltozott munkaképességű csoportokra összpontosítanak, de vannak olyan országok, ahol egyes etnikai csoportok esetében jellemző a munkanélküliség, vagy a munkaerőpiaci diszkrimináció. Vannak olyan esetek is, amikor egyes földrajzi területek, térségek - perifériák, elzárt területek, szigetek - küzdenek sokkal nagyobb munkanélküliséggel.

A fenti típusok megkülönböztetése több szempontból is hasznos. Egyrészt ezek a típusok másként hatnak a munkanélküliségben közvetlenül érintettekre, valamint a munkanélküliség megítélésére is, másrészt kezelésük is más-más lépéseket tesz szükségessé. A fentiekből az is következik, hogy a teljes foglalkoztatás még kedvező gazdasági helyzetekben sem valósul meg, hiszen ezekben az esetekben is lesznek olyan potenciális munkavállalók, akik nem akarnak dolgozni, akik éppen állást váltanak, vagy olyan tőkejövedelmekből élnek, ami nem igényel munkavégzést. Néhány százalékos munkanélküliség ezért a piacgazdaságokban elfogadható, ugyanakkor lehet találni olyan munkaerőpiacokat is, ahol a munkanélküliségi ráta valóban csak néhány százalék (Guernsey, Csatorna-szigetek). [6] [7]

Fontos azt is megjegyezni, hogy különbséget kell tennünk a regisztrált és a nem regisztrált munkanélküliek között. Előbbiek az illetékes állami hatóságnál, vagy lakóhelyükhöz tartozó munkaügyi hivatalnál bejelentkeztek, így egyrészt az állam számára is figyelemmel kísérhetőek, másrészt jogosultak lehetnek munkanélküli-ellátás(ok) igénybevételére. Utóbbiak ezzel szemben nem regisztráltatják magukat sehol, így támogatást sem vehetnek igénybe és számuk sem határozható meg pontosan. Mindezek alapján a munkanélküliség valós állapotára csak következtethetünk, ugyanakkor az információs társadalomban a korábbiaknál lényegesen egyszerűbb a nyomon követés.

2.3 A munkanélküliség testi, lelki, szociális hatásai

A munkanélküliség képes komolyan befolyásolni az érzelmi állapotot, a lelki beállítódást, a viselkedést és a testi és lelki jóllétet.

A munkanélküliség egyénre gyakorolt hatásait számtalan külső és belső tényező befolyásolhatja. A belső tényezők közül érdemes kiemelni azokat a kompetenciákat és tudáselemeket, amelyek megléte esetén nagyobb a reális esély arra, hogy a munkanélküli visszatérjen a munka világába. Az egyéni tényezőkkel foglalkozó szakirodalomban megtalálhatjuk a bér munkához kötődés erősségét, amely jelentős mértékben meghatározhatja, hogy a munkanélküliség által kiváltott kiszolgáltatottság mértéke hogyan alakul, és az

egyén képes-e más területen, más tevékenységeket végezve folytatni az életét. Az egyént a munkabér, mind pedig a társadalmi szempontból is hasznos munkatevékenység hiánya is sújthatja. Ha tartós munkanélküliségről beszélünk, ez a korábbi életszínvonal megváltozását is eredményezheti, a munka, illetve az azzal járó megszokott életvitel elvesztése mellett.

Bár a munkanélküliség egyedi pszichológiai következményei személyenként eltérő formában, mértékben, időtartamban és kombinációban jelennek meg, a munkanélküliség lélektani hatásainak néhány jellemzője több esetben is megfigyelhető. A munka elvesztése és a tartós munkanélküliség olyan élethelyzet, ami az érintettek érzelmi állapotára, gondolkodásmódjára, viselkedésére, általánosabban testi-lelki jóllétére hatással van. E következmények az alábbiak Székely alapján az alábbiak lehetnek [8]:

- gazdasági, materiális hatások
- érzelmi hatások: depresszió, reménytelenség, kilátástalanság, apátia, érzelmi hullámlás, szorongás, önértékelés csökkenése
- lelki egészség hanyatlása (devianciák): függőség, drogfogyasztás, erőszakos cselekedetek, öngyilkossági kísérletek
- testi egészség romlása
- társas aktivitás csökkenése, izoláció
- családi kapcsolatok romlása
- életmódbeli változások: tevékenységi kör és mozgástér beszűkülése
- közéleti, politikai aktivitás csökkenése

Jahoda [9] a munkanélkülivé válás öt alapvető (a munka látens funkcióinak elvesztése nyomán előálló) negatív következményét írja le:

1. időérzékelés zavara
2. társadalmi kapcsolatok beszűkülése
3. kollektív tevékenységektől való távolmaradás
4. társadalmi státus megrendülése
5. identitás elbizonytalanodása

Természetesen a munkanélkülivé válás és az egyes következmények is meglehetősen nagy egyéni különbségeket mutatnak, mint ahogyan az is, hogy az az időszak, amit az egyén a munka világán kívül tölt, mennyire bizonyul tartósnak. E folyamatoknál fontos szerepe van az alkalmazkodási képességnek is, hogy milyen gyorsan és milyen hatékonyan képes az egyén reagálni a megváltozott körülményekre, mennyire tudja elfogadni a változásokat és milyen lépéseket tud tenni, illetve milyen lépéseket tesz meg annak érdekében, hogy a kedvezőtlen helyzet megváltozzon. Fontos kiemelni, hogy az alkalmazkodóképesség mellett a rendelkezésre álló kompetenciák és tudáselemek is fontos szerephez jutnak, amelyek a korábbiakhoz képest, a 21. század digitalizációs és robotizációs trendjeit is figyelembe véve, talán még nagyobb hangsúllyal jelentkeznek. Mindemellett az is kiemelt jelentőségű, hogy az adott helyen, ahol az illető él, milyen munkalehetőségek adódnak: lehetnek akár milyen jó képességei és tudása, ez mit sem ér, ha nincs, és nincs is szükség ilyen kompetenciákra az adott területen.

Külön érdemes kiemelni, hogy számtalan olyan terület van a világon és Európában egyaránt, ahol az adott terület általános gazdasági hanyatlása, a lakosság kor- és képzettség szerinti összetételének kedvezőtlen alakulása, alacsony népsűrűség, inaktív népesség magas aránya, kedvezőtlen infrastrukturális ellátottság és közlekedési viszonyok, gyenge és tőkehiányos vállalkozói szféra, munkahelyek hiánya jellemző. A lakosság jellemzően nem rendelkezik olyan kompetenciákkal, amelyek segítségével a 21. századi munkaerőpiaci folyamatokhoz tudnának kapcsolódni. Ilyen esetekben e területek önerőből jellemzően nem tudnak kilábalni a krízisből és külső, állami és önkormányzati segítség nélkül kevés esély van arra, hogy e negatív trendek megforduljanak, vagy legalább megtörténjen az adott térség gazdasági és foglalkoztatási helyzetének stabilizálódása. Érdemes rámutatni arra is, hogy ezeken a területeken sokszor generációk nőnek fel anélkül, hogy munkaerőpiaci kapcsolódásaik lennének és a kedvezőtlen gazdasági helyzet gyakran együtt jár az itt élő népesség egészségügyi állapotának jelentős romlásával és a valódi kilátástalansággal. Ezeket a helyzeteket meglehetősen

nehéz bármilyen munkaerőpiaci aktív és passzív eszközökkel kezelni és tartós eredményeket elérni.

2.4 Összegzés

A döntéshozóknak a munkanélküliség kérdésével úgy kell foglalkozniuk, hogy figyelembe veszik a világ változásait is.

A közlekedés, elérhetőség, megközelíthetőség, a kommunikáció, valamint a technika fejlődésének köszönhetően ma már lehetőség nyílik különböző rendszerek, helyek és tevékenységek világméretű digitális és fizikai összekapcsolódására, összehangolására. E globalizációs tendenciák új típusú munka- és termelési folyamatokat hoztak létre, és új foglalkoztatási formák jelentek meg világszerte. E tendenciák azonban nem eredményeztek teljesen globális munkaerőpiacot, az új típusú munkafolyamatok és lehetőségek mellett a „hagyományos” tevékenységek és formák is jelen vannak, a jelenlegi digitális generációk mellett a munkaerőpiacon nagy számban vannak olyan szereplők is, akik nem rendelkeztek megfelelő tudáselemekkel és kompetenciákkal a fenti folyamatokhoz történő kapcsolódáshoz.

A világ fejlettebb részein tapasztalható stagnáló vagy csökkenő népesség és az előregedő társadalom mellett e fejlettebb központi területek kedvezőbb életkörülményei már a COVID világjárványt megelőzően is vonzották a kevésbé fejlett világ tömegeit, és nagyon súlyos emberierőforrás-problémákat okoznak a küldő területeken, hatalmas tömegek indultak el világszerte a háború, a rossz gazdasági körülmények vagy a klímaváltozás hatásai elől menekülve. Az előregedő fejlett országok általában felszívják ennek a munkaerőnek a nagy részét, de sok esetben a bevándorlók csak minimális nyelvtudást és kompetenciát igénylő munkahelyeken dolgozhatnak, ahol a nyelvi, kulturális, vallási és szocializációs különbségek miatti feszültségek komoly problémákat jelenthetnek. A központi területeken tapasztalható népességkoncentrációval párhuzamosan a periférikus területek elnéptelenedése figyelhető meg világszerte. Ez a helyzet azonban nem statikus: a centrum-periféria jelleg viszonylag gyorsan megváltozhat, amikor a korábbi versenylőnyök

megszűnnek, vagy egy adott területen megjelenő új ágazatok, gazdasági tevékenységek eredményeznek gazdasági fejlődést. E folyamatokkal párhuzamosan zajló digitalizáció és robotizáció munkaerőpiacra gyakorolt hatásai szinte beláthatatlanok, mint ahogyan az is, hogy a jelenlegi globális fenntarthatósági kihívások, a járványhelyzet, vagy a világ biztonságát is fenyegethető, jelenleg zajló gazdasági, politikai átrendeződés és háborús helyzet pontosan milyen hatást fog majd gyakorolni a munka világára.

Fontos azonban rámutatni arra, hogy a fenti folyamatok következtében a munkaerőpiaci szereplők várhatóan egyre komolyabb kihívásokkal szembesülnek, ahol az egyes szereplők próbálnak majd alkalmazkodni a változó körülményekhez. Ezek a változások akár intenzív versenyhelyzetet is teremthetnek a társadalom munkaerőpiaci csoportjai között, jelentős különbségeket és aránytalanságokat generálva a munkaerőpiacon, ahol a hátrányos helyzetű csoportok lehetőségei és esélyei várhatóan a jelenleginél is kedvezőtlenebbek lehetnek. Ezt a „versenyhátrányt” hatékony foglalkoztatáspolitikai eszközökkel lehet csökkenteni, ahol e beavatkozások és tevékenységek optimális esetben javíthatják kiszolgáltatott helyzetben lévő társadalmi csoportok esélyeit és lehetőségeit.

A koránt sem tökéletes, de működési mechanizmusait, sajátosságait tekintve viszonylag ismert „rég” világ átrendeződésének vagyunk tanúi, a koronavírus alatt a korábban döntően a piaci koordináció keretein belül zajló, megállíthatatlannak tűnő globalizációs folyamatok mellett megjelentek a deglobalizációs folyamatok is, és a korábban már említett gazdasági, politikai és katonai átrendeződés is komoly munkaerőpiaci következményekkel jár. Nagy kérdés, hogy a válsághelyzet mérséklődését követően a meghatározó tendencia a korábbi helyzethez történő visszatérés, visszarendeződés lesz, vagy a gazdasági-társadalmi folyamatok újra szerveződésének leszünk-e majd tanúi az előttünk álló időszakban? Nem tudjuk. Ami viszont egyértelműen látszik, hogy a munka világának a jelenlegi kihívások megfelelő formában történő kezelésében és a régi-új világ felépítésében is meghatározó szerepe lesz majd.

[10]

Hivatkozások

- [1] CARD, D (2011): *Origins of the Unemployment Rate: The Lasting Legacy of Measurement without Theory*. American Economic Review Vol. 101, No. 3, May 2011 (pp. 552-57)
- [2] INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2003): *International training compendium on labour statistics, Module 1 – Statistics of employment, unemployment, underemployment: economically active population*
- [3] EUROSTAT: *Employment and unemployment (LFS). Methodology*. Hozzáférés 2023. augusztus 14-én: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/methodology>
- [4] INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2012): *Towards the right to work. A Guidebook for Designing Innovative Public Employment Programmes*. Letölthető: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_559273.pdf
- [5] LÁSZLÓ, GY (2007): *Munkaerő-piaci politikák*. PTE KTK, Pécs. 375 p.
- [6] ZÁDORI, I (2012): *Socio-Economic Challenges of the Channel Islands in a Historical Perspective* 5-26 pp. Art Eco. Review of Economic Studies and Research. Vol.3/No.1/2012 Artifex University, Bucharest
- [7] ZÁDORI, I (2017): *Education Challenges of Guernsey*. Revista De Stiintele Educatiei/ Journal of Educational Sciences 17: (2(34)) pp. 50-62.
- [8] SZÉKELY, V (2003): *A munkanélküliség lélektana*. In HUNYADY GY. & SZÉKELY M. (szerk.) *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest, 643-668
- [9] JAHODA, M (1982): *Employment and unemployment: A social-psycho logical analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [10] ZÁDORI, I, NEMESKÉRI, ZS, SZABÓ, SZ (2020): *Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után: vitaindító tanulmány*. Új Munkügyi Szemle 1:3 pp. 2-13., 12 p.

3. A munkaképesség fogalma

3.1 A munkaképesség fogalmának történeti fejlődése - szándékok, fejlődési lépések és irányultsági változások az idők során (1980-2010)

Az első finn felmérésben a válaszadók 30%-ának munkaképessége csökkent az öregedés során, foglalkozástól és nemtől függetlenül.

A Munkaképesség fogalmát a Finn Munkaegészségügyi Intézet (FIOH) dolgozta ki. Sok évtizeden át fontos személy volt Juhani Ilmarinen. A történet a következő három fázissal írható le: (1) 1980-1989 kialakulás, hosszanti kutatással, (2) 1990-1999 fogalomalkotás és megvalósítás, és (3) 2000-2009 nemzetközi elterjedés. [1] [2] [3] Ugyanígy az életkor menedzsment is a munkaképesség kutatási eredményekből következett: (a) 1990-1999 Válaszok a kutatásra, fogalomalkotás, képzés, és (b) 2000-2009 Esettanulmányok, jó gyakorlatok, típusokba sorolás.

A munkaképesség-kutatás kiindulópontja a Finnországban már az 1980-as évek elején megjelenő demográfiai kihívás volt: köszönhetően az 1945-1950-ben született baby boom generációknak, valamint az idősebb munkavállalók 1990-es évekre és azt követően várható magas arányára vonatkozó előrejelzéseknek. Az 1980-as években a munkaképtelenség magas arányát tapasztalták, és a korai nyugdíjba vonulás új útjai jelentek meg. Az Önkormányzati Nyugdíjintézetben felmerült a kérdés: „*Meddig dolgozhatnak az emberek, és mi a megfelelő nyugdíjkorhatár?*”. A kutatás szempontjából a kérdés az volt, hogy „*Hogyan lehet mérni az ember munkára való képességét az öregedés során?*”. A vizsgálat megközelítése pozitív volt - a munkaképesség mérése a munkaképtelenség helyett – mely utóbbi uralta az addigi kutatásokat és vitákat. Ezért egy multidiszciplináris tudóscsoport új, epidemiológiai módszert hozott létre, amelyet Munkaképességi Indexnek (angolul *Work Ability Index – WAI*) neveztek el. A módszert 6500 önkormányzati alkalmazott (1981-1985-

1992-1997 és 2009) hosszanti vizsgálatában alkalmazták és tesztelték. A 4 éves és 11 éves követés után kapott eredmények nagyon érdekesek voltak: a munkavállalók mintegy 60%-ának a WAI értéke jó vagy kiváló szinten maradt, sőt 10%-uknál még javulás is történt, de mintegy 30%-uknál az öregedés során a WAI értéke csökkent, függetlenül a foglalkozástól és a nemtől. [19] [9] Ennek következtében a finn szociális partnerek 1989-ben megállapodtak abban, hogy „A munkaképesség megőrzése az öregedés során közös célunk”. Ma ez a kijelentés a 2002. évi Munkaegészségügyi Törvényben és a 2003. évi Munkavédelmi Törvényben szerepel.

A vezetők és a felügyelők a munkaképességet befolyásoló kulcsszereplők.

A következő lépés a munkaképesség fenntartására és előmozdítására irányuló koncepció kidolgozása volt. Ezért a Finn Munkaegészségügyi Intézet (FIOH) létrehozott egy kutatási programot „*Tisztelet az öregedésnek - az idősödő munkavállalók munkaképességének és jólétének előmozdítása*” címmel. A program 1990-1996 között 20 projektben tesztelte és valósította meg a fejlesztési elveket a magán-, állami és önkormányzati szektorban. [4] [5] [6] Ezzel egy időben a FIOH megszervezte a foglalkozás-egészségügyi orvosok és ápolók WAI képzését.

Az 1992-ben végzett 11 éves követéses vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy a munkaképességet leginkább a vezetők és a felettesek befolyásolják: az életkorral kapcsolatos tudatosság és az életkorral kapcsolatos megoldásokra való készség javította az (idősödő) munkavállalók munkaképességét; az ismeretek és a felkészültség hiánya inkább rontotta a munkaképességet, mint más tényezők. Ez a megállapítás képezte az alapját az életkormenedzsment fogalmának kidolgozásához. Az életkormenedzsmenttel kapcsolatos képzést az Északi Munkaegészségügyi Továbbképző Intézet (NIVA) 1993-ban indította el.

A következő fázis a politikai tudatosság növelése. 1996-ban létrehozták az idősödő munkavállalókkal foglalkozó kormánybizottságot, hogy megoldásokat találjon a növekvő idősödő munkaerő támogatására. A bizottság közel 50 ajánlást dolgozott ki. Ezen ajánlások megvalósítása és végrehajtása érdekében

létrehozták az Idősödő Munkavállalók Finn Nemzeti Programját (FINPAW, 1998-2002). A nemzeti program egyik része az a kérés volt, hogy Finnország vezetőképző intézményeivel közösen dolgozzanak ki egy idősügyi képzési programot. Emellett kidolgozták a Munkaképesség-barométert, amelynek célja, hogy minden harmadik évben országosan értékelje a vállalkozások és a munkaszervezetek munkaképességgel kapcsolatos tevékenységeit. Különös figyelmet fordítottak a kis- és középvállalkozásokra (KKV-k); az úgynevezett Répa projekt mintegy 20 KKV-val tesztelte a munkaképesség fejlesztésének eszközeit. (Finn Nemzeti Program az Idősödő Munkavállalókért, 2002)

A munkában töltött élet területén az aktív idősödésre irányuló politikának a munkaadók és a munkavállalók egyaránt nyertesei.

A FINPAW után a Szociális és Egészségügyi Minisztérium, a Munkaügyi Minisztérium és az Oktatási Minisztérium új nemzeti programokat hajtott végre (2003-2007). A finn aktív idősödési politika sikeressége a munkával töltött élet területén az integráción alapul:

- A közpolitika - adja a felhatalmazást és forrásokat;
- A kutatás - beleértve a longitudinális tanulmányt is - támogatja az akciókutatást (vagyis ami probléma-orientált, gyakorlati válaszokat kereső) és a hatékony végrehajtást.
- A tripartit (munkavállalói-munkáltatói-állami) tulajdonlás - támogatja az elfogadást, és lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy reagáljanak.
- A fejlesztés, a facilitáció és az eszközök - gyakorlati útmutatást és támogatást nyújtanak, és összekapcsolják a modell összetevőit.
- Win-Win megközelítés - mind a munkaadók, mind a munkavállalók nyertesek.

Az 1990-es évek elején készültek el a WAI első fordításai svéd, angol, német és holland nyelvre. Jelenleg több mint 30 nyelvre vannak fordítások.

A WAI nemzetközivé tételében kulcsszerepet játszott a Nemzetközi Munkaegészségügyi Bizottság (ICOH) és annak Idősödés és Munka Tudományos

Bizottsága, valamint a Nemzetközi Ergonómiai Szövetség (IEA) és annak Idősödés Technikai Bizottsága. Az ICOH és az IEA bizottságai világszerte számos tudományos műhelytalálkozót, szimpóziumot, konferenciát szerveztek, amelyek fő témája a WAI és az öregedés volt.

3.1.1 A Munkaképességi index-kutatástól a Munkaképességi-ház modellig

A munkaképességet befolyásoló tényezőket egy négyemeletes házhoz hasonlóan alkották meg: egészség, (szak)tudás, értékek & attitűdök, valamint munka.

Számos tanulmány mutatta be a WAI-val kapcsolatos tényezők eredményeit, és magyarázta a WAI változását mind a munkával kapcsolatos, mind a munkavállalókkal kapcsolatos munkahelyi beavatkozásokkal. A kutatási információk a munkaképesség szélesebb körű megértését szolgálták. A FIOH 2000 elején egy átfogó munkaképesség-modellt, mint tudományos paradigmát dolgozott ki. [2] A munkaképességet befolyásoló tényezőket egy négyzetes házhoz hasonlóan alkották meg: egészség, (szak)tudás, értékek & attitűdök, valamint munka. A munkaképesség házán kívüli környezetet is megjelenítették: család, szűk közösség, működési környezet és politikai szint. A modellt az Egészség 2000 című finn lakossági projekten tesztelték. [7]

A Munkaképességi-ház modell (1. ábra) a munkaképesség új generációs koncepciójaként szolgál. Alkalmazható a kutatási és fejlesztési projektek tervezésénél, a képzési és oktatási programok kialakításánál, a munkaképességet és a jólétet elősegítő intézkedések tervezésénél, a vállalati jóléti politika kialakításánál, valamint a munkaképességet és a munkában töltött hosszabb életpályát támogató jogszabályok tervezésénél.

A kutatóközösség részéről komoly kívánságként fogalmazódott meg, hogy a munkaképességre vonatkozóan egy szabványosabb, a ház-modellt követő felmérési módszert kellene kidolgozni.

3.1.2 A munkaképesség fogalma és a WAI mint a munkaszervezetek erőforrása

A munkaképesség fogalmát erőforrásként kell kezelni.

A munkaszervezetek számára a munkaképességi megközelítés két átfogó és stratégiai előnye a következő:

- Márka hírneve a munkaerőpiacon (és a közösségben);
- A termelékenység javulásának költség-haszon elemzése.

A koncepció további előnyei a következők:

- jelzi a munkaképesség állapotát és a fejlesztési igényt;
- a munkaképtelenség és a korai kilépés kockázatának korai indikátora;
- megelőző intézkedéseket kezdeményez;
- értékeli az intézkedések hatásait;
- validált módszer a foglalkozás-egészségügyi szolgálatok és az egészségfejlesztés számára;
- kezdeményezi az öregedésről és a munkáról szóló vitát;
- javítja az emberi munkaképesség tudatosságát;
- javítja a munkáltatók és a munkavállalók közötti együttműködést a win-win lehetőségeknek köszönhetően;
- a költség-haszon elemzés alapjául szolgálhat.

A munkaképesség fogalmát a vállalkozások és a munkaszervezetek számára erőforrásként kell kezelni.

Ez a megközelítés összehozza a munkáltatók és a munkavállalók igényeit, valamint az idősebb munkavállalók szakmai pályafutásának meghosszabbítására irányuló igényeket. A munkaképesség előmozdítása az életkor-menedzsment, vagy generációmenedzsment egyik sarokköve. Az életpálya-megközelítés a különböző generációk igényeit és lehetőségeit

hangsúlyozza. A vállalatok számára jó feladat a generációkkal kapcsolatos kérdések feltárása a munkaképesség ház-modelljében.

3.1.3 A munkaképesség jövője

Hosszú út vezetett a WAI-kutatásoktól a Munkaképességi-ház modellig. A munkaképesség jövője a következő intézkedéseket és célokat fedi le:

A ház-modell a kutatás, a képzés, a stratégia és a politika területén összehangoltan használható. A munkaképesség új felmérési eszközei a modell valamennyi összetevőjén keresztül felhasználhatóak a problémák és a fejlesztési célok azonosítására, illetve a beavatkozások hatásainak értékelésére. Munkaképességi hálózatokra van szükség nemzeti, regionális és globális szinten.

Az egyes munkavállalók egészségéről és jóllétéről szóló párbeszéd eszközeként való felhasználás.

A WAI a képzés, a coaching és a tanácsadás előmozdításának eszköze az üzleti életben.

3.1.4 A jobb és hosszabb munkával töltött élet felé - a munkaképesség szerepe

Átfogó reformokra van szükség a modern munka világában.

A munkaképesség koncepció átfogó és bizonyítékokon alapuló koncepciót nyújt a jobb és hosszabb munkában töltött élethez. A koncepció a munka és az emberi erőforrások fenntartható egyensúlyán alapul, és dimenziókat ad a cselekvésekhez, amelyeket aztán a Munkaképességi-ház emeletein külön felméréssel kell azonosítani, a munkahelyen kívüli dimenziókkal együtt. Mindazonáltal, átfogó reformokra van szükség a modern munka világában:

- Meg kell változtatni az öregedéssel kapcsolatos hozzáállást (attitűd reform).

- Javítani kell a vezetők és a felettesek tudatosságát az életkorral kapcsolatos kérdésekben (menedzsment reform).
- Az életkor és az életpálya jobb kiigazítása; több rugalmasságra van szükség a munkával töltött életben (a munka és a magánélet reformja).
- Az egészségügyi szolgáltatásoknak jobban meg kell felelniük az idősebb munkavállalók növekvő igényeinek (a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatások reformja).
- Javítani kell a horizontális és vertikális együttműködést és a kulcsfontosságú szereplők közötti hálózatépítést (együttműködési reform).

A jobb és hosszabb munkával töltött élet csak a munkahelyi szereplők jobb életkor tudatosságával valósítható meg, ami teret ad az életkorhoz való hozzáállás megváltoztatásának. A vezetők és a felettesek a kulcsszereplők az életkor-barát munkával töltött élet javításában. A munkahely a jobb és hosszabb munkával töltött élet legfontosabb platformja. A munkaképesség és a munkahelyi jóllét előmozdítása a win-win eredmények érvényesített folyamata - mind a munkáltató, mind a munkavállalók nyertesek lesznek, és jóléti állammodellünk be lesz biztosítva. [3]

3.2 A munkaképesség alakulása 2010-től napjainkig

A munka tényezői és az emberi erőforrások közötti fenntartható egyensúly jó munkaképességet teremt

2000 és 2009 között a finn nemzeti munkaképesség-felmérés alapján létrehozták a „Munkaképességi-ház” fogalmát. Kikényszerítették a kutatási eredmények gyakorlatba való átültetését. Németországban és Ausztriában munkaképességi tréningek, coaching és tanácsadás indult. A munkaképességi coachingban mintegy 1300 személyt képeztek ki, és közülük több mint 500 személy aktív munkaképességi szolgáltató. Németországban WAI hálózatot hoztak létre. Hollandiában a Blik op Werk licenszelése révén széles körű nemzeti tevékenységet folytattak. [3]

2016-ban frissítették a Munkaképesség Ház modellt. (1. ábra)

A személyes erőforrások és a munkakörülmények közötti kölcsönös hatásokat a körkörös nyílak szemléltetik, a munka és a magánélet egyensúlyának (család) szempontjai az időszimbólumhoz kapcsolódnak, a társas hálózatokat a digitális kommunikációra való utalások révén jelennek meg, a külső mező pedig további befolyásoló változókkal bővültek.

1. ábra: A Munkaképességi-ház modell



Forrás: Ilmarinen [8] alapján

Képmagyarázat: A ház emeletei, valamint a családi és társadalmi hálózatok a munkaképességet befolyásoló dimenziókat jelzik. A 4. emeleten található menedzsmet és vezetői képességek hatnak a legerősebben a munkaképességre. A harmadik emeleten az olyan egyéni tényezők, mint a megbecsülés, a bizalom, a méltányos bánásmód és a támogatás hatnak a munkahelyi jóllétre. A munka és az emberi erőforrások tényezői közötti fenntartható egyensúly jó munkaképességet teremt.

Új eszközök jelentek meg, mint például a *Work Ability Plus* Ausztriában és a *Work Ability 2.0* Finnországban. A Bécsi Egyetem orvosi karán (Ausztria) elindult egy munkaképesség-tanfolyam. Németországban létrehozták a Munkaképesség Intézetét. Németországban a *Neue Qualität der Arbeit* (A munka új minősége) kezdeményezés hét munkaképességi eszköz átfogó katalógusát adta ki.

3.2.1 A munkaképességgel kapcsolatos kutatási tevékenységek

A munkaképességgel kapcsolatos kutatási tevékenységek nagy része a munkaegészségügyi kutatásra, az epidemiológiára és az ergonómiára, valamint újabban a foglalkozási gerontológiára összpontosít. A munkaképességet befolyásoló tényezők megértése jelentősen javult. Az emberi erőforrások és a munka közötti kölcsönhatások intenzívek és dinamikusak. Ezek a kölcsönhatások az életpálya és az öregedés következtében változnak. Az emberi erőforrások (egészség és funkcionális képességek; szak/tudás; értékek & attitűdök & motiváció) és a munka (követelmények, munkaszervezés és irányítás) közötti egyensúly döntő fontosságú. A kibillent egyensúly csökkenti a munkaképességet a fizikai, szellemi és vegyes munkában, mind a férfiak, mind a nők körében. [9] Valószínűleg ez a fő oka annak, hogy a munkaképesség világszerte csökkenni látszik az öregedés során. Egy fontos kutatási kérdés továbbra is megválaszolatlan marad: Vajon a rossz egyensúly fő oka elsősorban a munkaszervezés és a vezetés problémái, vagy az emberi erőforrások öregedés miatti csökkenése? A legtöbb tanulmány azt mutatja, hogy mindkét ok felelős. Emellett a család és a szűk közösség is befolyásolja az emberi

erőforrások és a munka közötti egyensúlyt. Ezért a munkaképesség előmozdítása még átfogóbbá és összetettebbé válik.

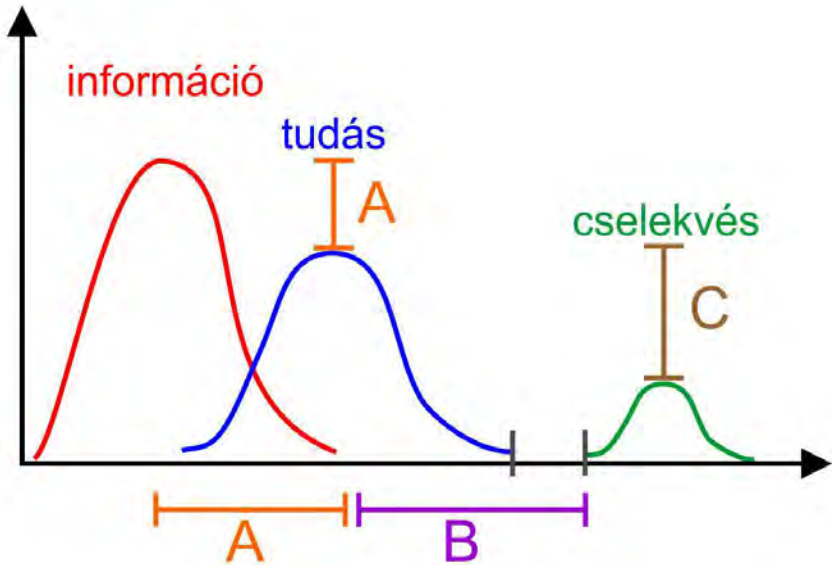
A kölcsönhatások összetettsége magyarázza, hogy a munkaképességet elősegítő számos beavatkozási tanulmány miért volt a vártnál kevésbé ígéretes. A 17 randomizált kontrollvizsgálat közelmúltbeli metaanalízise kis mértékű pozitív hatást mutatott ki, ami arra utal, hogy a munkahelyi beavatkozások javíthatják a munkaképességet. [10] A szerzők magas színvonalú vizsgálatokat javasolnak a beavatkozások munkaképességre gyakorolt szerepének megállapítására.

3.2.2 Tudás és cselekvés közötti szakadék

A sikeres beavatkozások alapja a szervezet képviselői közötti párbeszéd révén megvalósuló prioritás-meghatározás.

A hatékony beavatkozások kihívása mögött a tudás és a cselekvés (*Knowing-Doing: K-D*) közötti szakadék áll (2. ábra). A K-D szakadék azt jelzi, hogy a munkahelyi problémákra vonatkozó ismeretek kiterjedtek ahhoz képest, hogy a tudást hogyan tudjuk cselekvésbe fordítani. [11] Minden munkahelyi felmérés növeli az információt azokról a tényezőkről, amelyeket javítani kellene a munkaképesség elősegítése érdekében. Némi erőfeszítésre van szükség ahhoz, hogy az információkból tudást hozzunk létre (A-val jelzett különbség). Nem ritka, hogy a tudás nem kerül azonnal (B-vel jelzett különbség) és teljes mértékben átültetésre a koncepcionális tervezésbe és a megfelelő támogató intézkedésekbe (C-vel jelzett különbség). Ezért az alkalmazottak csalódottak lesznek, amikor felismerik, hogy – ismét – semmi sem változott vagy javult. Sokkal nagyobb figyelmet kellene fordítanunk a cselekvésre, és növelnünk kellene kompetenciáinkat a tudás gyorsabb és jobb átültetése érdekében.

2. ábra: A tudás és a cselekvés közötti szakadék modellje



Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az empirikus tapasztalatok szerint legalább három fő ok magyarázza a K-D szakadékok növekedését. Az első a szükséges intézkedések rangsorolásának hiánya. Egy munkaképesség-felmérés például könnyen a munkaképességgel negatív kapcsolatban álló tényezők hosszú listáját fogja eredményezni. Az összes jelentős változó megváltoztatása nem lehetséges vagy megvalósítható. Ezért fontossági sorrend felállítására van szükség. A következő kérdés: *Ki fog dönteni az intézkedések rangsorolásáról?* Nyilvánvaló, hogy a prioritások felállítását végző irányító csoportnak a szervezet képviselőiből kell állnia (vezetés, HR-vezetés, középvezetők, munkások és alkalmazottak, üzemi tanács, munkavédelmi megbízott, egyéb prevenciós munkatársak). A következő kérdés: *Hogyan kellene prioritálniuk?* Ennek párbeszédre kell épülnie, ahol az irányítócsoporthoz mindenki elmondhatja és megmagyarázhatja a saját érveit. Egy külső facilitátor gondoskodik arról, hogy senki ne uralkodhasson el;

mindenki észrevételeit a párbeszéd szabályai szerint veszik figyelembe; és végül konszenzus jön létre. Ez az eljárás nem könnyű, és új kommunikációs kultúrát igényel az irányítócsoporthoz és a vállalaton belül. A legjobb esetben a szükséges intézkedések hosszú listája jelentősen csökkenthető, és a végrehajtás megvalósíthatóbbá válik.

A kevésbé hatékony beavatkozások másik oka az érintettek alacsony részvételi aránya lehet. Gyakran a cél az emberi erőforrások viselkedésbeli változásokon keresztül történő javítása. Például a fizikai erőnlét javítása testmozgás segítségével leginkább azokat érdekelheti, akik már most is aktívak, szemben a passzívabb szokásokkal rendelkezőkkel. A testmozgás hatásának jelentősnek kell lennie, mielőtt a munkaképességre gyakorolt hatás várható lenne. Ha a beavatkozó csoportnak csak 60%-a javítja fittségét, a passzívabb 40% jelentősen felhígítja a beavatkozó csoport hatásait. Ugyanez történik a kompetencia tréningeknél is. Az új készségek és kompetenciák elsajátításában való részvételi arány ritkán 100%-os. Ugyanez igaz az előljárók képzésére is. Gyakran nincs bizonyíték a képzés korábbi hatékonyságára. A legnehezebb feladat az előljárók és a középvezetők hozzáállásának és viselkedésének megváltoztatása. Ezért legalább azt kellene ellenőrizni, hogy a beavatkozó csoport mennyire aktívan vett részt a képzésben. Ha csak azokat soroljuk a beavatkozási csoportba, akikre a képzés hatással volt, akkor a WAI-juk javulása jelentős lehet a kontrollcsoporthoz képest. [21]

A harmadik szempont az eredményváltozó, amelynek elég érzékenynek kell lennie a változásokra. A WAI-t széles körben használták a beavatkozások kimeneti értékeként. Eredetileg a WAI-t úgy építették fel, hogy az egészséggel kapcsolatos elemek fontos szerepet játszanak az egyéni WAI pontozásában. Más szóval, ha a beavatkozásnak jelentős hatása van, a WAI valószínűleg javulni fog. Azonban jelentős egészségi hatások nélkül – mint a 3, 4, 5 és 6 kérdésben – a javulás lehetősége meglehetősen korlátozott. Másrészt a vezetői készségek és a munkaszervezés javulásának elég erőteljesnek kell lennie ahhoz, hogy javítsa a WAI-t, de nem könnyű a vezetői készségeket olyan jelentősen javítani, hogy a tudás átkerüljön a gyakorlatba. A WAI mint eredményváltozó jelentős javulást igényel mind a munkavállalók egészségmagartásában, mind

a vezetők vezetői magatartásában. Összefoglalva, a WAI nagyon nagy kihívást jelent a beavatkozások szempontjából, különösen az idősebb munkavállalók körében, akik könnyen szembesülnek a személyes erőforrások és az egészségi állapot életkorral összefüggő váltoásaival. A WAI mellett gyakran szélesebb körű eredménymérésekre is szükség van. [9]

3.2.3 Munkaképesség 2.0

Tegeyen kevesebbet, de vitelezze ki a legfontosabb fejlesztéseket!

A finn technológiai ipar nagyszabású Good Work-Longer Career Programja (2010-2015) keretében új módszereket dolgoztak ki a munkaképesség értékelésére. [12] A felmérési módszer (Munkaképesség Egyéni Radar) a Munkaképességi-ház modell dimenzióira összpontosított (lásd a 2. ábrát). A kérdések összesen négy, házon belüli és két, házon kívüli dimenzióra, nevezetesen a családra és a közeli közösségre vonatkoztak. Emellett az eredeti WAI négy kérdését is felvették. A tételek úgy kerültek kiválasztásra, hogy mindegyikük használható legyen egy konkrét cselekvés kimeneti változójaként. Például a munka dimenzióban a 13. kérdés a következő: *Kap-e visszajelzést a felettesétől a munkateljesítményéről (0-10-es skála)?* Ha a beavatkozás a felettesek visszajelzési kultúrájának javítására összpontosít, az eredmény közvetlenül jelzi, hogy az intézkedések mennyire voltak sikeresek.

A Work Ability 2.0 második eszköze, nevezetesen a Munkaképesség Vállalati Radar közvetlenül a beavatkozások sikeresebbé tételére irányul. Ennek a módszernek a segítségével rangsorolják az intézkedéseket, és konkrét tervet készítenek. Mind a prioritizálás, mind a megvalósítási terv egy reprezentatív irányítócsoporthoz közölte párbeszéd-folyamat segítségével jön létre. Csak 1-3, a legmagasabb prioritást élvező célt választanak ki a beavatkozásokhoz, és a beavatkozásnak egyszerre csak egy dimenzióra kell összpontosítania (például az egészségre vagy a munkára). A felmérés és a prioritások megállapításának kombinációja teszi a beavatkozásokat megvalósíthatóvá és hatékonyá. A finnországi (technológiai ipar, kb. 100 vállalat) és a németországi (feldolgozóipar, közlekedés, szolgáltatás és kórházak) tapasztalatok ígéretesek.

A kihívás a párbeszéd és a döntéshozatali folyamat számára pozitív vállalati kultúra kialakítása. Kezdetben gyakran szükség van egy külső, független közvetítőre, aki támogatja a folyamatot. A Munkaképesség 2.0 mottója: kevesebbet tenni, de a legfontosabb fejlesztéseket elvégezni. A radar-folyamat lényege, hogy a felmérés (tudás) közvetlenül összekapcsolódik az intézkedésekkel (cselekvés).

Németországban 2022-ig 9 vállalatnál 16 konzultációs folyamatra került sor, köztük 4 vállalatnál több kísérleti projektre a vállalat különböző részlegein/részlegeinél vagy rendszeres utóvizsgálatokra. Az alkalmazási területek az autóipar, a kórházak, a hulladékgazdálkodás, a közigazgatás, a tömegközlekedés, a temetői adminisztráció és a háztartási berendezések gyártása.

A facilitátorok kétnapos (licencszerző) tanfolyamaira Németországban (osztrák és svájci résztvevőkkel) és a Cseh Köztársaságban került sor. A facilitátorok számára külön képzésre van szükség, hogy a projektcsoporton belül biztosítani lehessen a tevékenységek rangsorolását célzó párbeszéd-folyamat lefolytatásához szükséges készségeiket.

A Radar-módszerek kifejlesztésének fő oka a vállalatok kérése volt: az alkalmazottak és a dolgozók gyakran frusztráltak, mert a felmérés után semmi sem változik. Hiányzik a „cselekvés”. A cselekvés hatékonyságát is ritkán értékelik. A radar-eljárás e gyengeségek kijavítására összpontosít. A párbeszéd-eszköz hatékony módja a közös fejlesztési célok azonosításának és rangsorolásának, és javítja az együttműködés kultúráját. Mottó: Kevesebbet, de csak a legfontosabbakat együtt változtassuk. Ez a koncepció bizonyítottan megvalósítható a munka rohanó világában.

3.2.4 A munkaképesség jövőbeli kihívásai

A vezetők számára a munkaképesség-menedzsment egy potenciális új fejlődési terület, amely az egészség- és az életkor-menedzsmentre egyaránt kiterjed.

A munkaképesség átfogó, dinamikus koncepciója lehetőségeket kínál a munkaszervezetek számára a hosszabb és jobb munkával töltött életek támogatására. A vezetők számára a munkaképesség-menedzsment egy potenciális új fejlődési/fejlesztési terület számára, amely az egészség- és az életkor-menedzsmentre egyaránt kiterjed. Amint a munkaképesség-menedzsment az előljárók egyik alapfeladatává válik, a felmérési eredmények végrehajtása hatékonyabb lesz. Az előljárók munkaképesség-menedzsment iránti elkötelezettségét az eredmények éves értékelésével lehet javítani. A kihívást az jelenti, hogy elegendő időt, erőforrást és személyzetet kell biztosítani számukra a végrehajtáshoz.

A munkaképességnek a szociális partnerek napirendjén is szerepelnie kell. A kollektív megállapodások üdvözlendők, mert mind a munkaadók, mind a munkavállalók nyertesek; a jobb munkaképesség és a munkahelyi jóllét jobb termelékenységhez vezet, ami mindenki számára előnyös helyzet. A finn technológiai ipari program a munkaadói szövetség és a négy legnagyobb szakszervezet közötti megállapodáson alapult; Németországban egy hamburgi magánbuszvállalat munkaképességi projektje hasonló megállapodás alapján jött létre. [13] A munkaképesség a nemzeti politika sarokköve is lehet. Finnországban a munkaképességet a munkaegészségügyről szóló (2002) és a munkavédelmi törvényben (2003) rögzítették. Az Idősödő Munkavállalók Finn Nemzeti Programja (1996-2002) és az azt követő nyugdíjreform javította az idősebb munkavállalók foglalkoztatási arányát és az idősödéshez való hozzáállást. Németországban 2010 óta nagyszabású nemzeti program, az INQA (*Kezdeményezés a munka új minőségére*) valósul meg. Ausztriában több nagyszabású programot támogatnak a minisztériumok és a társadalombiztosítási szervezetek. Ezekben a programokban széles körben alkalmazták a munkaképességi módszereket.

Napjainkban számos európai országban a trend a munkahelyi jóllét javítása a munkaképesség minőségi szempontjainak hangsúlyozása céljából. Ha például a munka és az emberi erőforrások közötti egyensúly pozitív hatást gyakorol a munkatársak értékeire, attitűdjeire és motivációjára, akkor mind a munkaképesség, mind a munkahelyi jóllét javul. A jobb munkahelyi jóllét mutatói megtalálhatók a Munkaképességi-ház modellben (harmadik emelet), amely a megbecsülést, a bizalmat, a méltányos bánásmódot és a támogatást használja.

A tudományos közösségben folytatott viták határozottan alátámasztották, hogy szükség van a munkaegészségügyi kutatás és a gerontológia közötti szakadék áthidalására. [14] [15] A követéses vizsgálatok azt mutatták, hogy a nyugdíjba vonulás előtti munkaképesség hosszú távú hatással van a mindennapi élet tevékenységeire. [16] Ha a WAI kiváló vagy jó volt a nyugdíjba vonulás előtt, akkor a korosabb idősök jelentős része később is, 73-85 évesen fogyatékosságmentes, önálló életet tudott élni. A WAI sikeres fejlesztése hosszú távú hatásokkal jár, és közvetve befolyásolhatja az öregedési folyamatot.

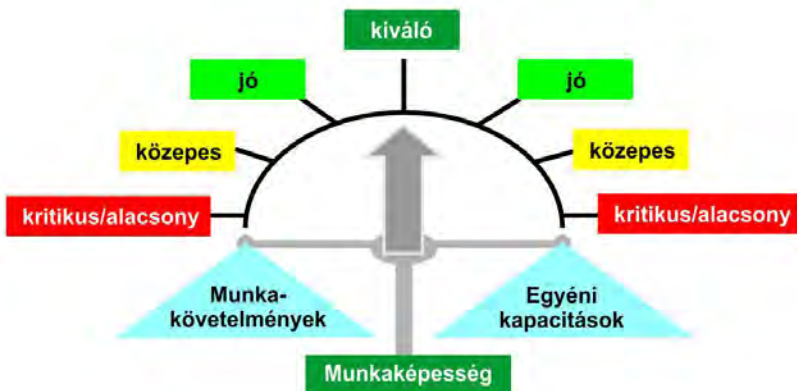
Vannak tehát közös motivációk a munka világa szerepének és a harmadik életszakaszba való átmenet megértéséhez. A fogyatékosságmentes harmadik életszakaszért történő befektetéseket a munkával töltött életszakasz alatt kell megtenni. [17]

3.3 A munkaképesség mérésének módszere - A Munkaképességi Index (WAI)

A Munkaképességi Index a munkakövetelmények és az egyén azon képességei közötti összhangot (egyensúlyt) méri, amelyek révén az egyén képes megbirkózni a követelményekkel. A munkaképesség azt a potenciált írja le, hogy egy adott személy egy adott időpontban képes-e megbirkózni a munka követelményeivel. Az egyéni funkcionális kapacitás állapotát és várható fejlődését a munkakövetelményhez kell viszonyítani. [13]

A munkaképesség a Munkaképességi Indexszel mérhető. A WAI a munkakövetelményekből eredő egyéni igénybevétel, valamint az egyéni erőforrások mérésére szolgáló eszköz. A munkakövetelmények és az egyének a követelményekkel való megbirkózásra való képessége közötti illeszkedést (egyensúlyt, lásd a 3.4. ábrát) méri. Ezért nem egy személy teljesítményének értékelésére szolgáló eszköz, és nem a munkaterhelés és a stressz elemzésére szolgál.

3. ábra A követelmények és az egyéni kapacitások közötti dinamikus egyensúly



Forrás: [13] alapján

A munkaképességnek ez az egyensúlyi modellje a munkahelyi stressz miatt az egyénben kialakuló igénybevételt látja, figyelembe véve az egyéni erőforrások kiegyenlítő hatását. A jó egyensúly egészséget, munkaképességet és foglalkozási jóllétet eredményezhet. Az egyensúlytalanság viszont, amely túl magas vagy túl alacsony megterhelésben és/vagy erőforrásban nyilvánulhat meg, munkával összefüggő betegségekhez és túlterheltséghez vezethet. Ez az egyensúly a személy (pl. az életkor növekedése) és a munka világának (pl. a változó technológiák) változásai miatt állandó változásnak van kitéve, ezért folyamatosan figyelemmel kell kísérni. [13]

A WAI-t objektív klinikai vizsgálatokkal [22] és a munkaképesség és a rokkantsági nyugdíj és a halálozás összefüggését vizsgáló longitudinális vizsgálatokkal validálták egy 11 éves időszak alatt. [18]

A WAI-t egy egyéni írásbeli felmérés keretében gyűjtik. A kérdőív 7 kérdés(kör)ből áll. [20]

1. Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhöz képest
2. A munkaképesség a munka (fizikai és szellemi) követelményei szempontjából
3. Jelenlegi betegségek száma
4. A betegségek okozta becsült hatás a munkavégzésre
5. Betegszabadság az elmúlt évben (táppénz az elmúlt 12 hónapban)
6. Saját becslés a munkaképességről mostantól két év múlva
7. Lelki erőtartalék

Az indexértékek 7 (minimális) és 49 (maximális) pont között mozognak. Minél magasabb az érték, annál stabilabb a munkaképesség. A statisztikai értékelési eljárások alapján a WAI-eredményeket nagyjából négy munkaképesség-kategóriába soroljuk (1. táblázat).

1. táblázat: Négy munkaképesség-kategória

44-49 pont	kiváló
37-43 pont	jó
28-36 pont	közepes
7-27 pont	gyenge ¹

¹ A szerző a „kritikus” kifejezést részesíti előnyben erre a pontszám tartományra.

Hasznosnak bizonyult a WAI-eredmények vizualizálása – mind a személy, mind a vállalat esetében –és a megfelelő munkaképességi kategória magyarázata (a követelmények és a megküzdési lehetőségek közötti egyensúly mértékét szemléltető mérleg képe).

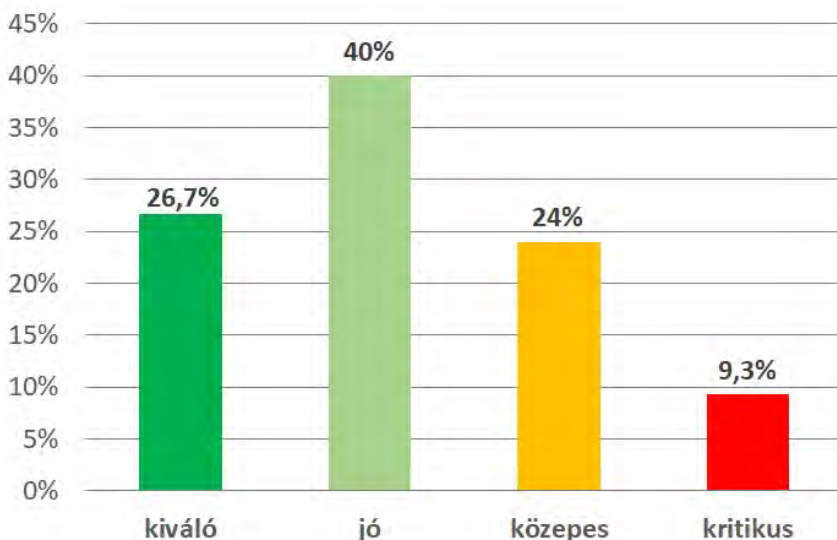
2. táblázat: WAI pontszámok és alapvető értékelésük

Az azonosított WAI érték tartománya	Munkaképesség kategória	Ajánlott intézkedések
44-49	kiváló munkaképesség	A munkaképesség minél hosszabb ideig történő fenntartása
37-43	jó munkaképesség	A munkaképesség néhány legkevésbé értékelt tényezőjének megerősítésének támogatása , hogy a pontszám hosszútávon fenntartható legyen.
28-36	közepes munkaképesség	Tegyen intézkedéseket a munkaképesség javítására , hogy az a „jó” szintre kerüljön.
7-27	alacsony / gyenge / kritikus munkaképesség	Konkrét, egyénre szabott intézkedések meghatározása és végrehajtása, amelyek célja a munkaképesség legalább átlagos szintre történő visszaállítása .

Egy csoport jellemezhető a benne szereplő személyek WAI-értékeinek átlagával. Így ábrázolható az adott munkaképességi kategóriába tartozók tartománya, vagy még jobb esetben (abszolút vagy relatív) száma.

Az alábbi példa egy összeszerelősoron elért eredményekből azt mutatja, hogy a munkaerő kétharmada kiváló vagy jó munkaképességű, egyharmada pedig a közepes vagy kritikus tartományba tartozik.

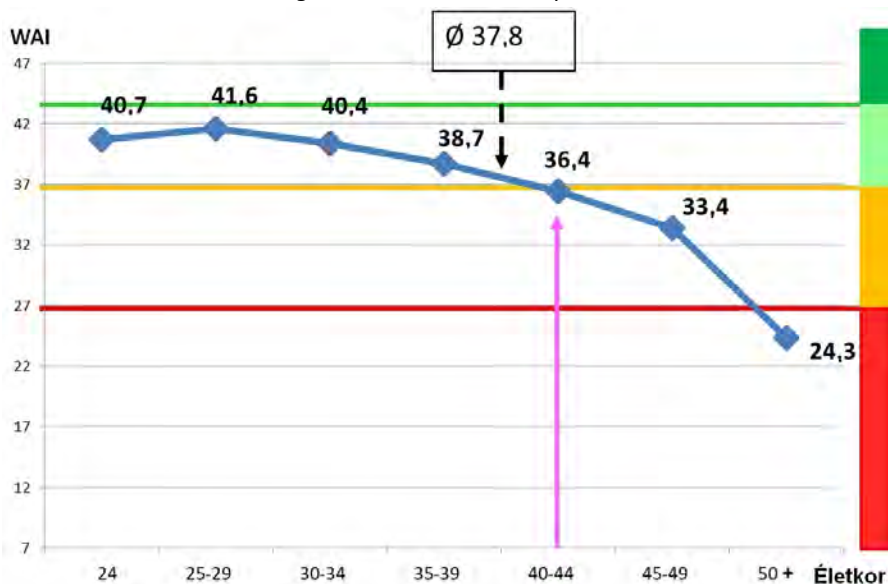
4. ábra: Példa a WAI-kategóriák arányaira gyártósoron dolgozók esetében



Forrás: a szerző saját szerkesztése

A példa összes alkalmazottjára vonatkozó átfogó index 37,8 pont, ami éppen a közepes érték felett van. Feltűnő, hogy az idősebb, 40 év feletti munkavállalók átlagosan a mérsékelt tartományban vannak, az 50 év felettek pedig még a kritikus tartományban is.

5. ábra: Átlagos indexértékek korcsoportok szerint



Forrás: a szerző saját szerkesztése

Ez a példa azt mutatja, hogy a mérés önmagában nem elegendő. → Az intézkedéseket az adatokból kell levezetni!

3.4 A munkaképességi koncepció használata: A tudományos megfigyeléstől a vállalati tanácsadásig

A kockázatértékeléssel összefüggésben a WAI azonosíthatja a munkavégzés körülményeinek kialakításának erősségeit és gyengeségeit.

A WAI-t tudományos vizsgálatokban használják a munkaképesség állapotának felmérésére. Az elemzések vonatkozhatnak a munkavállalókra

- azonos vagy hasonló tevékenységgel;
- egy csapatban vagy osztályon;
- egy vállalatnál vagy szervezetnél.

További összehasonlításokat lehet végezni olyan társadalmi-strukturális jellemzők alapján, mint a nem, az életkor, a foglalkoztatás időtartama, a szakképzés stb.

Az ismételt felmérések során az egyéni és a kollektív (összesített) adatok idővel összehasonlíthatók keresztmetszeti vagy longitudinális elemzésekben, hogy meghatározzák a változásokat vagy fejleményeket.

A tevékenységekre/foglalkozásokra, részlegekre és/vagy vállalatokra vonatkozó kellően nagy mennyiségű adat birtokában lehetséges a tevékenységekre, foglalkozásokra, ágazatokra, vállalati méretekre stb. vonatkozó mércék beállítása.

Ha a WAI-t nem csak tudományos elemzésekre használják, hanem a személyek vagy személyek csoportjainak munkaképességére vonatkozó jelzések feltárására szolgáló eszközként, akkor az egyéb működési jellemző adatok fontos kiegészítőjévé válik. A kockázatértékelés keretében végzett stresszelemzés kiegészítéseként azonosíthatók a munkavégzés körülményeinek kialakításának erősségei és gyengeségei, és így a javítás szükségességére vonatkozó jelzések is generálhatók.

A WAI használata során különös figyelmet kell fordítani az adatvédelem garantálására és az adatok abszolút bizalmas kezelésének biztosítására, valamint az érintett személyek anonimitására.

Nem minden vállalat képes saját maga elvégezni az elemzéseket. Külső támogatásra van szükségük a koncepciót és az eszközt jól ismerő, képzett prevenció szakértők, pl. üzemorvosok, biztonsági szakértők, egészségügyi vezetők vagy szabadúszó tanácsadók segítségével.

Hivatkozások

- [1] ILMARINEN, J & TUOMI K (2004): *Past, present and future of work ability. In: Past, present and future of work ability.* Edited by Ilmarinen J, Lehtinen S. People and Work, Research Reports 65. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki
- [2] ILMARINEN, J (2006): *Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union.* Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki
- [3] ILMARINEN, J (2009): *Work Ability—A comprehensive concept for occupational health research and prevention.* Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 35(1):1-5.
- [4] ILMARINEN, J (1999): *Ageing workers in the European Union. Status and promotion of work ability, employability, and employment.* Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki
- [5] ILMARINEN, J, LOUHEVAARA, V (szerk.; 1999): *FinnAge-respect for the aging: action programme to promote health, work ability and well-being of ageing workers in 1990–96.* People and Work, Research reports 26. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki
- [6] TUOMI, K, HUUHTANEN, P, NYKYRI, E, ILMARINEN, J (2001): *Promotion of work ability, the quality of work and retirement.* Occupational Medicine 51:5, 318–324
- [7] GOULD, R, ILMARINEN, J, JÄRVISALO, J, KOSKINEN, S (2008): *Dimensions of Work Ability: Results of the Health 2000 Survey.* Finnish Centre of Pensions (ETK); The Social Insurance Institution (KELA); National Public Health Institute (KTL); Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki
- [8] ILMARINEN, J: *From Work Ability Research to Implementation.* Int J Environ Res Public Health. 2019 Aug 12;16(16):2882.

- [9] ILMARINEN, J, TUOMI, K, KLOCKARS, M (1997): *Changes in the work ability of active employees over an 11-year period*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 23 (Suppl 1): 49-57
- [10] OAKMAN, J, NEUPANE, S, PROPER, KI, KINSMAN, N, NYGÅRD, CH (2018): *Workplace interventions to improve work ability: A systematic review and meta-analysis of their effectiveness*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 44(2): 134–146.
- [11] PFEFFER, J & SUTTON, R (szerk.; 2000) *The Knowing-Doing Gap: How smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press; Boston, MA
- [12] ILMARINEN, V, ILMARINEN, J, HUUHTANEN, P, LOUHEVAARA, V & NÄSMAN, O (2015): *Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: work ability – personal radar*. In: Ergonomics 58(8), 1445-1460.
- [13] TEMPEL, J & ILMARINEN, J (2013): *Arbeitsleben 2025: Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. VSA Verlag, Hamburg
- [14] GOEDHARD, WJA (2003): *Occupational Gerontology: The Science Aimed at Older Employees*. In: KUMASHIRO, M (szerk.): Aging and Work. Taylor and Francis; London, New York: 9–19
- [15] GOEDHARD, WJA (2011): *Occupational Gerontology*. In: NYGÅRD, CH, SAVINAINEN, M, KIRSI, T, LUMME-SANDT, K (szerk.; 2011): Age Management during Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere, Finland, 6–9 June 2010. Tampere University Press; Tampere, Finland: 34–41
- [16] VON BONSDORFF, M, SEITSAMO, B, ILMARINEN, J, NYGÅRD, CH, RANTANEN, T (2011): *Midlife work ability predicts late-life disability: A 28-year prospective follow-up*. Can. Med. Assoc. J. E235–E242.
- [17] NYGÅRD, CH & RANTANEN, T (2017): *Need for methods for measuring capacity and incapacity from working life to old age*. Occup. Environ. Med.;74

- [18] TUOMI, K, ILMARINEN, J, SEITSAMO, J, HUUHTANEN, P, MARTIKAINEN, R & NYGARD, CH (1997): *Summary of the Finnish research project (1981-1992) to promote the health and work ability of ageing workers*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 23 Suppl 1: 66-71
- [19] ILMARINEN, J (szerk.; 1991): *The aging worker*. Scand. J. Work Environ. Health. Volume 17, supplement 1
- [20] TUOMI, K, ILMARINEN, J, JAHKOLA, A, KATAJARINNE, L & TULKKI, A (1998): *Work Ability Index*. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- [21] LOUHEVAARA, V, LEPPÄNEN, A, KLEMOLA, S (2003): *Changes in Work Ability Index of Aging Workers Related to Participation in Activities for Promotion Health and Work Ability: A 3-year Program*. In: KUMASHIRO, M (szerk.). *Aging and Work*. Taylor and Francis; London, New York: 185–192
- [22] ZWART, B & FRINGS-DRESEN, M (2002): *Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire*. Occupational Medicine 52: 177–181

4. A munkaképességi koncepció általános irányultsága

Az integrált és holisztikus támogató koncepciók sikeresebbek, mint az egyedi intézkedések.

A Munkaképesség koncepció alkalmazásának alapvető irányultsága, hogy a munkavállalók munkaképességét szakmai életük során sikeresen fenntartsák, hogy a lehető legegészségesebben és legtermékenyebben, jó és fenntartható módon tudjanak megbirkózni munkával töltött életükkel.

Minden ember változik az élet során: a fizikai teljesítmény az élet első két-három évtizedében növekszik, majd csökkenni kezd; a biológiai funkciók, például a tüdő térfogata, az erő vagy az anyagcsere csökken, az érzékszervek pedig az életkor előrehaladtával gyengülnek. Ugyanakkor az általános és a foglalkozási készségek és képességek gyarapodnak, a tudás bővül, a kommunikációs készségek és a kihívásokkal való megküzdés is növekszik. Csak magas életkorban csökkennek átlagosan a kognitív képességek.² Fentiek az átlagra érvényesek, de mindezt egyértelműen befolyásolja a genetikai hajlam, az egészségi állapot, és természetesen a gazdasági helyzet, az életkörülmények, a lakhatási helyzet stb. is.

Mivel mind a munka a követelmények (technológia, szervezet, munkaidő stb.), mind a személy (életkor, egészségi állapot, kompetencia) tekintetében idővel változhat, a munkaképesség stabilitásának megőrzésére van szükség a munkaviszony időtartama alatt. Ezt senki nem képes egyedül megtenni – a személyeknek és a vállalkozásoknak együtt kell működniük, hogy a

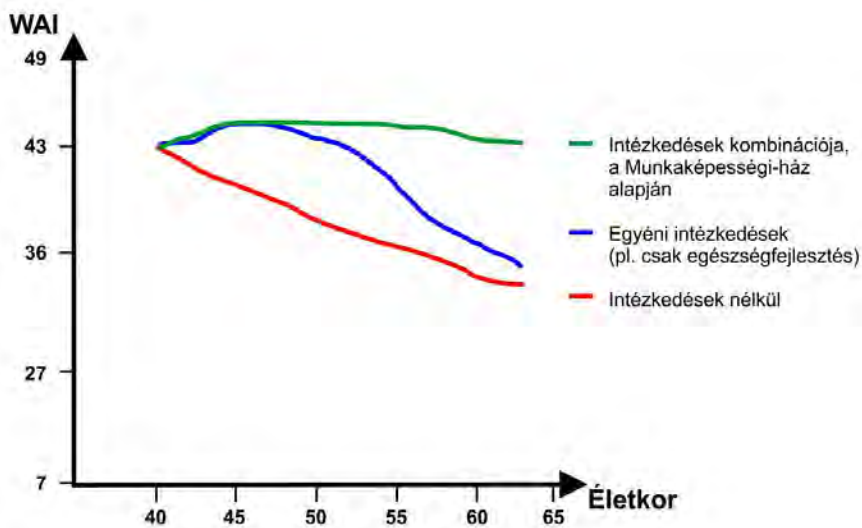
² Az öregedés folyamatában bekövetkező változások, valamint az öregedés, a munka és a munkaképesség közötti kapcsolat részletes leírása megtalálható a Munkaképesség-menedzsment projekt 2. számú jelentésében [1], a „Munkaképesség minden életkorban - idősödés és egészség” című 3. fejezetben és a „Munkaképességet elősegítő tényezők és korlátozó tényezők” című 4. fejezetben.

munkaképesség háza stabil maradjon. Ehhez mindig szükség van megfelelő karbantartási és korszerűsítési munkálatokra. Az egyéni támogató intézkedések csak korlátozottan segítenek, ha a feltételek nem megfelelőek, és a munka önmagában nem tartja fenn a munkára való képességet.

A világszerte elvégzett tanulmányok és fejlesztési projektek egyik nagyon fontos megállapítása: Az egyedi intézkedések kevésbé sikeresek, mint az integrált és holisztikus támogató koncepciók.

Richenhagen [2] ezt egy nagyon szemléletes grafikonban foglalta össze (6. ábra).

6. ábra: A munkaképesség alakulásának ideális-tipikus ábrázolása



forrás: Richenhagen [2] alapján

4.1 Hogyan válhat a WAI „beszélő”, cselekvésre ösztönző eszközzé a munkavállalók és a munkáltatók számára?

Léteznek olyan eszközök, amelyek segítenek a fejlesztési célok meghatározásában és a megállapítások cselekvéssé alakításában.

A WAI segítségével meghatározható a munkakövetelmények és a személy egyéni képességei közötti megfelelés. A WAI-pontszám önmagában azonban semmit sem mond a személy és a munka közötti illeszkedés okairól, csupán az egyensúly mértékét jelzi. A követelmény a WAI életre keltése.

Ezért kísérleteket végeztek a munkavállalókkal, hogy megtudják, hogyan értékeli a munkaképességet és a lehetséges támogató intézkedéseket. A kifejlesztett tanácsadási eszköz az „*Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c®)*” nevet kapta. Jelentése magyarul: *Munkaképességi coaching*. [3] [4] 2008 óta Németországban, Ausztriában és Svájcban bejegyzett szó-kép védjegy. Az eszköz alkalmazása viszonylag egyszerűen hangzik.

Első lépésben a vállalat (vagy egy részleg) minden alkalmazottjával önkéntes alapon, egyórás, bizalmas megbeszéléseket tartanak. Az illető kitölti a WAI-kérdőívet, a tanácsadó pedig kiszámítja a WAI-pontszámot. A munkaképesség-kategória alapján a személyt kérdésekkel vezetik az egyes szintek feltárásában.

- (1) Vezető kérdés: *Mit tehet önön maga, hogy fejlessze (fenntartsa, támogassa, javítsa vagy helyreállítsa) a munkaképességét?* – A személy a lehető legkonkrétabb elhatározásokat dolgozza ki, és egy saját maga számára készített támogatási tervvel távozik az interjúról.
- (2) Vezető kérdés: *Mire van szüksége a vállalattól a munkaképességéhez (annak fenntartásához, támogatásához, javításához vagy helyreállításához)?*

A vállalatnak szóló összes fejlesztési javaslat szisztematikusan készül (a Munkaképesség Háza emeletei és alkategóriái szerint rendezve). A vállalat irányító/felelős csoportjával tartott strukturált műhelymunka keretében értékelik a jelzéseket a kollektív munkaképesség előmozdítására irányuló cselekvési szükséglet (sürgősség; lehetnek gyors sikert ígérő intézkedések) és a cselekvési lehetőségek (megvalósíthatóság) tekintetében.

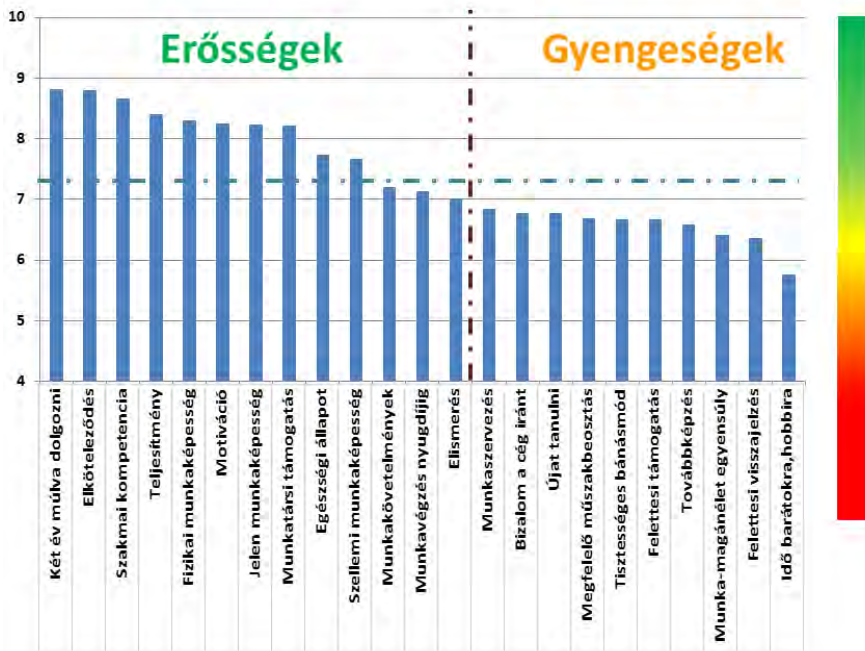
Az *ab-c*[®] tanácsadást csak megfelelően képzett tanácsadók végezhetik, akik szakirányú tanulmányok (pl. munkaügyi, egészségügyi, humánerőforrás-tudományi) és többéves, a változás folyamataiban szerzett tapasztalat alapján rendelkeznek megfelelő képesítéssel. A Munkaképesség-konceptió, a WAI, a személyes-bizalmas interjúk, az adatok előkészítése és a vállalati akciótervezési műhelymunka megvalósításának elmélyült tanulmányozására szolgáló szeminárium két napot foglal magában.

A Radar módszer hasonló. [5]

Az Egyéni radarban használt WAI 2.0 kérdőívet csak írásban kell kitölteni. A munkavállalók nem kapnak egyéni támogatást a személyes előléptetési elhatározások kidolgozásához. Mind a 23 zárt kérdés esetében az átlagértékeket az összes résztvevőre vonatkozóan értékelik. Az egyéni (életkor, nem, végzettség) és szervezeti szerkezeti jellemzők (hely, osztály, tevékenység vagy hasonló) szerinti elemzésekben a teljes populációval lehet összehasonlításokat végezni.

Minden adat rendszeres feldolgozáson esik át és a Munkaképességi-ház emeletei és az összes kérdés szerint kerül elrendezésre (az eredményekre egy kitalált példát a 7. *ábra* mutat be).

7. ábra: Példa a WAI 2.0 összes elemének átlagértékeire, sorrendbe állítva



Forrás: a szerző saját összeállítása

A Vállalati radar egy strukturált műhelymunka a vállalat felelős csoportjával. Egy többlépcsős rangsorolási folyamat során minden jelzést értékelnek a kollektív munkaképességet fejlesztő beavatkozás szükségessége (sürgösség; lehetnek gyors sikert ígérő intézkedések) és lehetőségei (megvalósíthatóság) szempontjából.

Az alábbi nyitott kérdésekre adott válaszok a Munkaképességi-ház emeletei és további alkategóriák szerint kerülnek értékelésre.

- *Mit szeret a legjobban a munkahelyén?*
- *Mi zavarja a legjobban a munkahelyén?*
- *Képzelve el, hogy hirtelen egy tündér áll ön előtt, és azt mondja: „Lehet egy céges kívánságod! Döntsd el spontán, hogy mit kérsz, hogy jól végezd a munkádat, és ami segíthet a munkád irányításában, és írd le ide!”)*

Ezek elmélyítik és magyarázzák (minősítik) a mennyiségi eredményeket. – Ebben az értelemben a radar-folyamat úgymond „beszélő” elem is.

Ennek a tanácsadási megközelítésnek a gyakorlása is legalább kétnapos képzést igényel.

4.2 Ki (egyén, munkáltató; intézmények és „a politika”) mit tehet a munkaképesség fenntartása/fejlesztése érdekében?

Az egyéni és vállalati intézkedések széles skálája létezik, amelyek fejleszthetik a munkaképességet.

Amint azt már leírtuk, a munkaképesség fejlesztésének egymással összefüggő és integrált megközelítései hatékonyabbak, mint az egyedi intézkedések. Mivel a munkaképesség nem csak önmagunkon múlik, ezért egyéni (viselkedési) és szervezeti (feltételes) koncepciókra és intézkedésekre van szükség.

A teljesség igénye nélkül az alábbi táblázat (3. táblázat) áttekintést nyújt az egyének és a szervezetek főbb cselekvési területeiről.

2. táblázat: A munkaképesség fejlesztésének fő cselekvési területei

Emelet a Munka-képességi-házban / Tevékenységi terület	Egyén	Szervezet
Egészség	<ul style="list-style-type: none"> • Egyéni egészség-fejlesztés: testmozgás, táplálkozás, relaxáció • Megelőzés és kezelés • Kiegyensúlyozott élet • Egészséges munkavégzés 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkahelyi egészségvédelem és biztonság: kockázatértékelés, kockázatkezelés és kockázat kommunikáció, munkahelyi egészségfejlesztés. • Vállalati reintegrációs menedzsment
(Szak)tudás, kompetencia	<ul style="list-style-type: none"> • Képzés / egész életen át tartó tanulás • Továbbképzés • Személyes fejlődés • A tapasztalati tudás felhasználása 	<ul style="list-style-type: none"> • Szakmai képzés • Továbbképzés • HR-politika - Személyzeti tervezés és fejlesztés • Előrelépési képzés / vezetői képzés • Életkornak megfelelő karrierépítés

Értékek	<ul style="list-style-type: none"> • Kollégialitás • Kapcsolat a felettesekkel • Értékek, hozzáállás, viselkedés; motiváció • Részvétel, fejlesztési javaslatok 	<ul style="list-style-type: none"> • Vállalati kultúra (küldetésnyilatkozat) • Vezetői kultúra: elismerés, megbecsülés; életszakasz-orientáltság, sokszínűség-menedzsment, befogadás • Értékek, hozzáállás, magatartás; munkahelyi légkör • Részvétel; kommunikáció és együttműködés; tájékoztatás és együttdöntés
Munka	<ul style="list-style-type: none"> • Rugalmasság • Kommunikáció és együttműködés 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkaszervezés, folyamatszervezés • Munkafeladat: fizikai, szellemi, pszichológiai és szociális munkakövetelmények • A munka mennyisége • Munkaidő • Munkaeszközök, ergonómia • Munkakörnyezet (zaj, por, klíma stb.) és anyagok • Munkaanyagok
Az életpálya egyensúlya	<ul style="list-style-type: none"> • Aktív családi / szabadidős élet 	<ul style="list-style-type: none"> • Figyelem az életszakaszokra és a körülményekre; rugalmasság a személyzet beosztásában

A konkrét egyéni intézkedések a személyes körülményektől és az egyéni igényektől függenek. Ezek például a következők lehetnek: egészségesebben táplálkozom; leszokom a dohányzásról; továbbképzésre megyek, hogy szakmailag előbbre jussak; beszélek a felettesemmel, hogy megoldjam a csapatunkban kialakult konfliktushelyzetet.

A vállalati intézkedéseket vagy integrált intézkedéscsomagokat is fajlagosan alakítják ki. Példák: a kockázatértékelés kiterjesztése a lelki/szellemi/érzelmi megterhelésre, illetve különös figyelemmel az életszakaszokra; tudásmenedzsment és mentorprogram létrehozása a jobb betanulási folyamatok érdekében; a felettesek képzése a munkavállalókkal folytatott éves elismerő párbeszéd céljából a tapasztalatok és elvárások cseréje érdekében; tehermozgásra szolgáló kezelőrendszerekbe való beruházás.

A vállalatokon kívüli keretfeltételeket törvények, rendeletek és normák, valamint kollektív szerződéses előírások alakítják. Ezek gyakran inkább a védelmi és kevésbé az előlépési célok felé orientálódnak. Mindazonáltal olyan keretrendszert határoznak meg, amelynek határait nem szabad alulmúlni. Kívánatos lenne, ha a munkaképességbe való befektetéseket pozitívan támogatnák, például a baleset-, egészség- vagy nyugdíjbiztosítási járulékokra vonatkozó bónuszrendszerrel.

A WAI-t érdemes rendszeresen szűrőeszközként használni. Az 1. kérdés (*Jelen munkaképesség*) és a 6. kérdés (*Munkaképesség két év múlva*) különösen fontosak, mivel a korán jelzik az aggodalomra okot adó vállalati folyamatokat. A WAI-t használhatja a foglalkozás-egészségügyi orvos, a vállalati egészségmenedzsment és biztonsági-megelőzési osztály, a szociális szolgáltatók, vagy megfelelő külső szolgáltatók.

Hivatkozások

- [1] MUNKAKÉPESSÉG MENEDZSMENT PROJEKT SZERZŐGÁRDÁJA (2022): *Módszertan munkavállalók, illetve pályamódosítást fontolgatók munkaképességének támogatására. Szükségletek és megvalósítási tippek*. Magyar fordítás. ISBN 978-6158160063
- [2] RICHENHAGEN, G (2011): *Arbeitsfähigkeit – Arbeitsunfähigkeit – Arbeitsschutz*. In: GIESERT M (szerk.). *Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit!* Hamburg. ISBN 978-3899654639
- [3] GRUBER, B, FREVEL, A, VOGEL, K (2011): *Work Ability Coaching—A new tool encouraging individuals, business, and industries to handle the demographic change process*. In: NYGÅRD, C, SAVINAINEN, M, KIRSI, T, LUMME-SANDT, K (szerk.). *Age Management during Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere, Finland, 6–9 June 2010*. Tampere University Press; Tampere, Finland: pp. 296–305
- [4] GRUBER, B & FREVEL, A (2012): *Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb*. 2. javított kiadás. BAuA/INQA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit. Dortmund/Berlin: BAuA Report No. 38. ISBN 978-3865098955
- [5] FREVEL, A, ILMARINEN, J, TEMPEL, J, THÖNNESSEN, K (2017): *Arbeitsfähigkeit 2.0. - Der „Radar-Prozess“ zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeits-Wohlbefindens*. In: GIESERT, M, REUTER, T, LIEBRICH, A (szerk.). *Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine gute Balance im Dialog gestalten* Hamburg: VSA. ISBN 978-3899657678

5. Munkaképesség, foglalkoztathatóság és munkanélküliség

5.1 A munkaképesség és a foglalkoztathatóság megkülönböztetése

Az egyéni foglalkoztathatóság egyrészt a munka világának követelményei, másrészt a személyes (munkához való hozzáállás), szakmai, szociális és módszertani kompetenciák, valamint az egyéni egészségi állapot közötti megfelelés vagy különbség eredménye.

Először is meg kell különböztetni a munkaképességet a munkaképtelenségtől, amely akkor minősül szociális jogi ténynek, ha a munkavállaló fizikai, szellemi vagy pszichés betegség miatt - általában/hosszabb ideig tartó, orvosi igazolással rendelkező betegség esetén - (átmenetileg) nem tudja vagy nem végezheti a munkáját.

A munkaképesség a személy és egy konkrét munkaszituáció közötti kölcsönhatásból ered. Meg kell tehát különböztetni a foglalkoztathatóságtól, amely egy általános, folyamatos munkaképességet jelent, még a változó szituációs és munkaerő-piaci feltételek mellett is. A munkaképesség inkább a foglalkoztathatóság részhalmaza és előfeltétele, amely a képzettséggel és tevékenységgel kapcsolatos összetevőre, a piaccal kapcsolatos összetevőre és a társadalmi stabilitásra osztható. Az első és a harmadik összetevő a foglalkoztathatóság dimenzióihoz kapcsolódik.

A **foglalkoztathatóság** munkaerő-piaci képességet jelent, azaz a munkaképes korú személyek (kb. 16 és ≥ 65 év között) képességét arra, hogy részt vegyenek a munka- és szakmai életben, azaz elvileg a munkaerőpiac rendelkezésére álljanak. Az egyéni foglalkoztathatóság egyrészt a munka világának követelményei, másrészt a személyes (munkához való hozzáállás), szakmai, szociális és módszertani kompetenciák, valamint az egyéni egészségi állapot

közötti megfelelés vagy különbség eredménye; nem ritkán a személyek (magas) életkora is szerepet játszik.

A foglalkoztathatóságot gyakran egyéni követelményprofilként értelmezik. A szakmai és interdiszciplináris kompetenciák hangsúlyos előtérbe helyezésével ezek előállítása és fenntartása az egész munkával töltött életpálya során az egész életen át tartó tanulás vezérelvéhez kapcsolódik.

5.2 Milyen tényező hiányzik, ha a munkanélküliek körében a munkaképességet használják?

A WAI 1. és 7. kérdése alkalmas a munkanélküliek felmérésére.

Amint azt már többször hangsúlyoztuk, a WAI a munkahelyi követelmények és a személy megküzdési képességei közötti kapcsolat stabilitását méri. A munkanélkülieknek definíció szerint nincs munkájuk - ezért a WAI-val való mérés valójában nem lehetséges. Miért „valójában”? Mit mutathat ki a WAI-val vagy a WAI egyes részeivel végzett elemzés?

Gawlik-Chmiel & Szlachta [1] a WAI munkanélküliek körében történő alkalmazásával kapcsolatos kevés tanulmányok egyikét végezte el. Egy transznacionális elemzésben 644 munkanélküli személy részvételével Frankfurtban/Németországban (n=305), Varsóban/Lengyelországban (n=125), Grazban/Ausztriában (n=214) Finnországgal (n=493) összehasonlítva mérték a WAI WA pontszámát (1. kérdés). A résztvevők a felmérés időpontjában vagy valamilyen munkaerő-piaci képzésben, ideiglenes munkabarátságban, tanulószervezeti gyakorlati képzésben vagy egészségfejlesztési programban vettek részt. Az eredmények azt mutatták, hogy *„az egy évnél rövidebb ideje munkanélküliek munkaképessége szignifikánsan magasabb, mint a tartósan munkanélkülieké.”* (op. cit.: 415)

„A tartósan munkanélküliek esetében, az eredmények azt is mutatják, hogy a munkanélküliségük időtartama és az idősebb életkor negatív hatással van arra, hogy miként érzékelik és értékelik munkaképességüket.” (op. cit.: 416)

„Továbbá, azok a tartósan munkanélküliek, akik tanulószervezéses programban vagy átmeneti munkaprogramban vesznek részt, közepes és jó között érzékelik a munkaképességüket. A munkaerő-piaci képzések ezen formái lehetővé teszik a foglalkoztatás látens funkcióihoz való hozzáférést (...), és így a rendelkezésre álló munkaképesség fenntartható.” (op. cit.: 418)

Egy másik írásában [2] Gawlik-Chmiel azt állítja, hogy *„a WAI egészében véve nem alkalmas a munkanélküliek foglalkoztathatóságának értékelésére. Mégis, két dimenzió alkalmas, mivel nem bizonyos munkakövetelmények alapján írja le a munkaképességet. Az egyik a WAI 1, amely a jelenlegi munkaképesség önértékelését kéri ki a valaha elért legjobb munkaképességhez képest. A másik alkalmas dimenzió a WAI 7, amely olyan mentális erőforrásokat kérdez ki, mint a tevékenységek élvezete, az egyén aktivitási szintje mint olyan, és a jövővel kapcsolatos bizakodás.” (op. cit.: 425)*

A foglalkoztathatóság elemzése szempontjából ezért más témák is relevánsak, amelyek nem kapcsolódnak (közvetlenül) egy konkrét munkahelyhez. Gawlik-Chmiel a foglalkoztathatóság fogalmát adaptálta. A 4. táblázat mutatja, hogy a területek elnevezése a Munkaképességi-házhoz hasonlóan történik, de új elemeket tartalmaz.

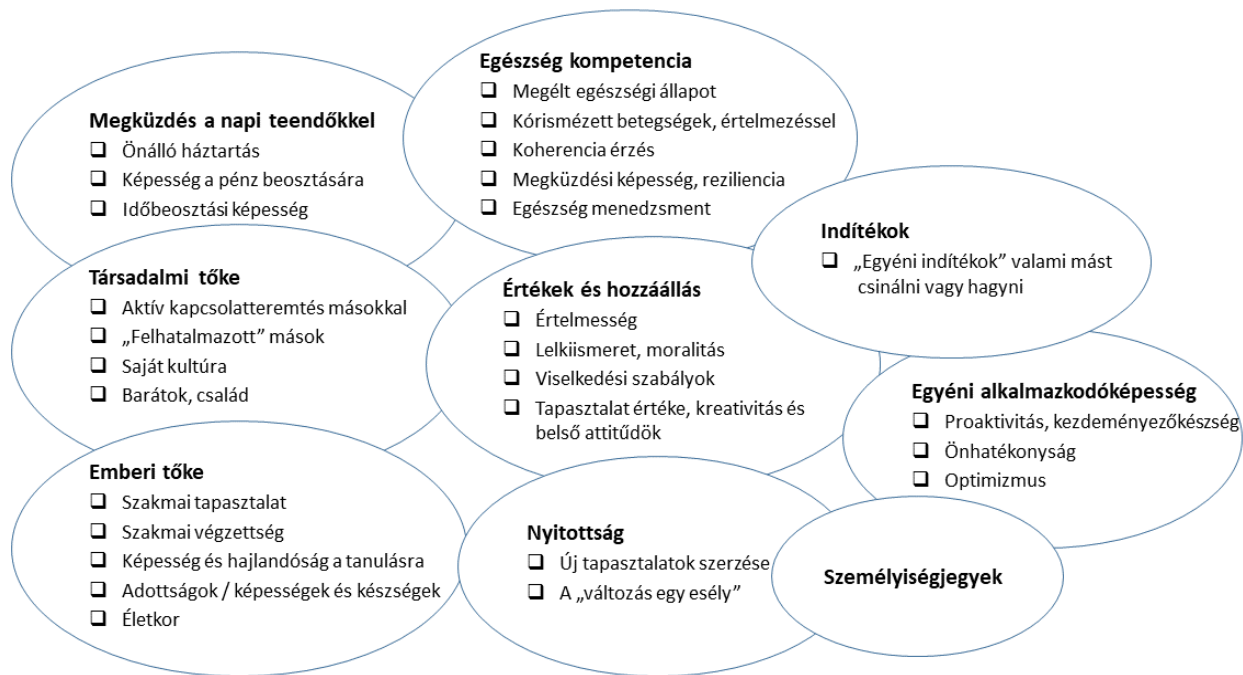
Gawlik-Chmiel némileg konkrétabb kifejtésben nevezte meg a lényeges szempontokat (lásd 8. ábra).

4. táblázat: A munkaképességet és foglalkoztathatóságot befolyásoló változók

Munkaképesség	Foglalkoztathatóság a foglalkoztatás során
<p>Munka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Munkakörülmények • A munka tartalma és követelményei • Munkaközösség és szervezet • Felügyeleti munka és irányítás 	<p>A napi rutin kezelése (időgazdálkodás és időbeosztás)</p> <ul style="list-style-type: none"> • háztartás és háztartásvezetés • költségvetési gazdálkodás • szülői és otthoni gondozás (családtagok) • önkéntes munka, hobbi
<p>Értékek, attitűdök, motiváció</p>	<p>Értékek, attitűdök, indítékok</p> <ul style="list-style-type: none"> • értékelési tapasztalat • kreativitás és belső attitűdök • Jelentőség • lelkiismeret és erkölcs • magatartási kódex
<p>Szakmai kompetenciák és készségek</p>	<p>Humán tőke</p> <ul style="list-style-type: none"> • szakmai tapasztalat • szakmai oktatás • tanulási készség és képesség • adottságok / képességek • készségek
<p>Egészség és funkcionális kapacitások</p>	<p>Egészségügyi kompetencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • szubjektíven megtapasztalt egészség • diagnosztizált betegségek • a diagnózisok értelmezése • koherenciaérzet • megküzdési képességek / ellenálló képesség • egészségügyi felügyelet

forrás: [2]

8. ábra: A foglalkoztathatóság dimenziói a munkanélküliség során



forrás: Gawlik-Chmiel [2] alapján

5.3 Hogyan használható a munkaképesség fogalma a munkanélküliek esetében?

Gawlik-Chmiel megállapította, hogy a munkanélküliség időtartama jelentős hatással van a munkaképesség értékelésére. Azt is megállapította, hogy a foglalkoztathatóságot / munkaerő-piaci reintegrációt elősegítő intézkedések pozitív hatással vannak a (potenciális) munkaképesség értékelésére.

Az ő szemszögéből nézve a két kérdés, a WAI_1 és a WAI_7 alkalmazása megfelelő indikátornak bizonyult a fő munkaképesség értékelésére. Véleményünk szerint a diagnosztizált betegségekre vonatkozó WAI_3 is alkalmas a munkanélküliek állapotának feltárására.

Nem tette azonban világossá, hogy milyen gyakorlati jelzések kapcsolódnak ezekhez az értékelésekhez, azaz milyen konkrét következtetések vonhatók le belőlük

- a munkanélküli személy számára (*Gyorsabban visszakérül-e a munka világába?*); vagy
- a támogató intézkedések meghozatalához (*Melyik személy/embercsoport számára melyik WA pontszámmal és/vagy milyen egyéni erőforrásokkal alkalmas?*); vagy
- a munkaerő-piaci politika intézményi irányultságát illetően.

A cél a foglalkoztathatóság fenntartása vagy - különösen tartós munkanélküliség esetén - helyreállítása (munkaerő-piaci integrációs intézkedések). Csak ha ez megvalósult, akkor lehet konkrét esetben a munkaképességet elősegíteni.

5.4 Hogyan lehet megelőzni a munkanélküliséget?

Az egyének megtarthatók a munkahelyükön, ha törődnek a munkaképességükkel, és a vállalat megfelelő munkakörülményeket biztosít.

Nem minden munkanélküliség kerülhető el egyénileg vagy operatívan. Ide tartozik mindenekelőtt a szezonális, a ciklikus és a strukturális munkanélküliség. Ebben az összefüggésben az ágazatban vagy a régióban bekövetkezett strukturális zavarokat követő strukturális problémák miatti munkanélküliséget még egyszer megkülönböztetjük a vállalat időszerűtlen műszaki és/vagy szervezeti alkalmazkodása miatti strukturális gyengeségektől. Az egyéneket a munkanélküliség akkor is érintheti, ha képzettek, egészségesek, jó munkaképességgel és foglalkoztathatósággal rendelkeznek.

A megbetegedés kockázata az élet része. Még a legjobb munkakörülmények között is megbetegedhet valaki anélkül, hogy ennek közvetlen oka a munkahelyen lenne. Ilyenkor az illető nem mindig maradhat a vállalatnál, hanem tartós munkaképtelenség miatt elbocsáthatják. Ebben az esetben a munkaügyi igazgatás és a társadalombiztosítási intézmények feladata a foglalkoztathatóság helyreállítása egészségügyi vagy szakmai rehabilitációval - vagy a korai nyugdíjazás megszervezése.

E korlátokat figyelembe véve tehát a dolgozó személy akkor kerülheti el a munkanélküliséget, ha folyamatosan fenntartja, illetve szükség esetén javítja vagy helyreállítja munkaképességét személyes tevékenységi területein, mint például az egészség/életmód, a kompetencia és az értékek (munkához való hozzáállás, motiváció, megbízhatóság stb.).

Ezek az erőfeszítések csak akkor elegendőek, ha a munkakövetelmények megfelelnek az adott személy lehetőségeinek. Ebben a tekintetben ugyanakkor a vállalat feladata, hogy a feltételeket a lehető legkedvezőbbé tegye. Ez magában foglalja az ártalmatlan munkakörülményeket és a megvalósítható, elviselhető és ésszerű követelményeket a fizikai, szellemi és lelki túlterhelés, illetve alulterhelés elkerülése révén. Az innovációs, alkalmazkodási és

rugalmassági képességet folyamatosan fejleszteni kell a munkaerő készségeinek fejlesztésével.

A nem kívánt, illetve elkerülhető fluktuáció költséges (a termelékenység csökkenése, a személyzet cseréje, a keresési erőfeszítések, a képzés, a betanulás stb. miatti költségek). Ezek a költségek a jó munkaképességbe való befektetéssel jobban megspórolhatók, mintha nem fordulnának elő.

5.5 Következtetések

A munkaképesség koncepció mint holisztikus megközelítés eligazítást nyújt az egyéni és vállalati cselekvési területeken, és strukturálja a munkaképességet elősegítő intézkedéseket. A WAI alkalmas eszköz a személyes képességek és a munkakövetelmények közötti összhang mérésére. A követelmények munkaképességet elősegítő strukturálásával elkerülhető a vállalat által okozott munkanélküliség.

A WAI azonban legfeljebb kezdetlegesen alkalmas az egyének foglalkoztathatóságának értékelésére. Az index nem értékelhető, ha csak egyetlen kérdést használnak. A munkavállalás (újra)vállalására irányuló akarat mellett a fizikai, mentális, pszichológiai (érzelmi) és szociális előfeltételeket, valamint az adott képzettségeket és kompetenciákat is fel kell mérni, és szükség esetén megfelelő támogató intézkedésekkel a lehető legtartósabban helyreállítani és javítani kell.

Összefoglaló ajánlasként a munkáltatóknak: Kerüljék el a rossz munkakörülmények, a parancsra és nyomásgyakorlással történő irányítás, a nem megfelelő készségfejlesztés és a rossz munkahelyi légkör miatti munkaerő-elvonást. Ehelyett támogassa a munkaképességet, hogy a munkavállalók élvezzék és részt vegyenek a munkájukban, a munka elősegítse az egészséget, az emberek pedig a jó szakmai fejlődési lehetőségek révén a vállalatnál maradjanak és produktívak legyenek.

Hivatkozások

[1] GAWLIK-CHMIEL, B & SZLACHTA, E (2011): *Work Ability Score as an Indicator of Employability in the Course of Unemployment. An International Study*. In: NYGÅRD, CH, SAVINAINEN, M, TAPIO, K & LUMME-SANDT, K (szerk.): *Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability*. Tampere University Press. ISBN 978-951-44-8392-9. pp. 409-421

[2] GAWLIK-CHMIEL, B (2011): *Employability in the Course of Unemployment – A Participative Approach*. In: NYGÅRD, CH, SAVINAINEN, M, TAPIO, K & LUMME-SANDT, K (szerk.): *Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability*. Tampere University Press. ISBN 978-951-44-8392-9. pp. 422-437

6. A munka változó világa

A munkaképesség koncepciója az ipari gazdaság idején lett megalkotva, amely időszakot a relatív stabil munkaügyi kapcsolatok és az állandó munkahelyek jellemezték. Az utóbbi évtizedekben ez az ipari gazdaság gyorsan változik. A munka világa és a dolgozók nagyban különböznek attól, amilyenek az 1980-as években voltak. A változás kutatásának fókuszja gyakran a robotizáció és a digitalizáció hatásán van. Számos tanulmány azt mutatja, hogy sok szerep fog eltűnni vagy szignifikánsan változni az elkövetkező években a komputerizáció és automatizáció miatt. Még a magasan képzett dolgozóknak is foglalkozniuk kell ezzel, nemcsak a rutin szalagmunkásoknak. Az Oxfordi Egyetem előrejelzése szerint [1] a jelenlegi munkák majdnem 50%-a veszélyben van, akár el is tűnhet a komputerizáció miatt. Egyesek kritizálják, hogy túl magasak a számok, de nem kétlik, hogy munkahelyek fognak eltűnni a robotizálás és a mesterséges intelligencia hatására.³

Egyedi hatása lehet a munkaképességre annak, hogy a munkaviszonyok rugalmasabbak lesznek és új típusú munkaviszonyok jelennek meg.

Nemcsak a munka és a funkciók tartalma az, ami gyorsan változik. A munkaadók és munkavállalók közötti viszony és a munkaviszonyok területén is van egy csendes forradalom. Hollandiában folyamatosan válnak egyre rugalmasabbá a munkaviszonyok és jelennek meg új típusúak. Különösen az alkalmazott nélküli úgynevezett magánvállalkozók száma nőtt meg nagyon bizonyos országokban. Hollandiában sok dolgozónak még mindig van stabil

³ Frey és Osborne arra a következtetésre jutott, hogy az amerikai munkahelyek mintegy 47%-át „nagyértékben fenyegeti” az automatizálódás veszélye a következő 20 évben. A kritikusok azzal érvelnek, hogy nehéz pontos százalékos arányt megadni, vagy hogy a „kihalás” kockázata kisebb volt. Az OECD kutatói szerint a munkahelyek mintegy 10%-a fog eltűnni a robotizáció miatt. Hogy pontosan mennyi, az vita tárgya; azonban nem kérdés, hogy a robotizáció és az AI következtében a munka világa nagymértékben meg fog változni. A foglalkozások robotizációs százalékos arányai tehát elsősorban azt mutatják, hogy mely foglalkozások érzékenyebbek a robotizációra és az AI-ra. Minél magasabb a százalékos arány, annál nagyobb az esélye annak, hogy a munka nagy részét vagy jelentős részét átveszik a gépek.

helye a munkaerőpiacon, habár többüknek csak részmunkaidős szerződése van. De most már a dolgozók több, mint harmada a rugalmasan dolgozó réteghez tartozik a munkaerőpiacon. Az ő helyzetük problémás lehet: hiányzik a biztonság és nagyon korlátozott a védelem a munkaerőpiac kihívásai ellen. Az egyéni vállalkozók munkaképességéről nagyon keveset tudunk. Amikor a Munkaképességi-házat megalkották, az alap egy sokkal tradicionálisabb, ipari gazdaság volt, stabil munkaviszonyokkal és állandó munkaszerződésekkel. Az átmenet ebből a gazdaságból egy modern, más kapcsolatokkal jellemezhető, szolgáltatás alapú gazdaságba szintén kérdéseket vet fel a Munkaképességi Indexet (WAI) és a munkaképesség koncepcióját illetően. Ebben a fejezetben meg fogjuk vizsgálni a gazdasági átmenet következményeinek kérdéseit és az ehhez kapcsolódó munkaviszonyokat a munkaképesség koncepciójának szemszögéből. A központi kérdés, amit fel fogunk fedezni, hogy a munkaképesség koncepciója hogyan tudja támogatni a dolgozókat a munka változó világában.

Először részletesebben ismertetjük a jelenlegi munkaerő-piaci trendeket és fejleményeket, majd megvizsgáljuk, hogy a munkaképesség fogalma és a Munkaképességi-ház mennyire hasznos az új csoportok munkaképességének megértéséhez és elemzéséhez. A központi kérdés, amelyet vizsgálni fogunk, az, hogy a munkaképesség koncepció hogyan támogathatja a munkavállalókat a munka változó világában.

6.1 Trendek a munka világában

A WAI egy olyan időszakban lett kifejlesztve, amire retrospektíven a stabil munkamintázat volt jellemző. A német szociológus Beck találóan nevezte ezt a tiszta munkaviszonyok, a munka és a magánélet tiszta megosztásának és a hozzájuk kapcsolódó kockázatok világának. [2] Ezek a minták radikálisan változnak a jelen évtizedekben az új technológia, a flexibilizáció és ebből következően a munka intenzívebbé válása miatt.

Mivel a munka technologizációja összefügg a robotikával, mesterséges intelligenciával és az algoritmusok bevezetésével, néhányan „második ipari

forradalom”-ként emlegetik, ahol nem csak a fizikai munka gépiesedik (első ipari forradalom), de több szellemi foglalkozás is. Mások mellett az Oxfordi Egyetem közgazdászai is úgy jósolják, hogy a szellemi foglalkozást űzők munkájának 50%-a el fog tűnni. Az új technológia azt is lehetővé teszi, hogy másképp szervezzük a munkát és elősegítsük a megjelenését például olyan platformoknak, amelyek a közvetítés új formáját teszik lehetővé a munka szolgáltatója és végrehajtója között. A következmények komplexek és olykor ellentmondásosak. Ahogy korábban megjegyeztük, a munkák eltűnhetnek teljesen vagy részlegesen, de vannak pozitív hatásai is annak, ha „okosan” működünk együtt az új technológiák adta lehetőségekkel. [3]

Számos olyan bedolgozó önfoglalkoztató személy van, akinek pillanatnyilag nincs munkája, vagy nem kíván önfoglalkoztató lenni.

A technológiai mellett a fejlettebb világban egyre növekvő flexibilizáció zajlik. Hollandia az élen jár Európában a flexibilitás terén, ahol a dolgozók nagy részének már nincs állandó munkaszerződése. A flexibilizáció megduplázódott az elmúlt évtizedekben: több mint 2 millióan tartoznak ehhez a bizonytalan réteghez. A munkaerőpiacon a dolgozók széles palettáját látni: ideiglenes munkaszerződéssel rendelkezők, behívásos, határozott idejű munkát/idénymunkát végzők, hibrid munkát végzők (akiknek több fajta szerződése is van) és a most már több, mint 2 millió egyéni vállalkozó. Közéjük tartoznak a kényszer önfoglalkoztatók, akik egy megbízónak dolgoznak, de éppen nem kapnak munkát vagy nem akarnának önfoglalkoztatók lenni. Például az egészségügy egy részében számos dolgozó behívásos szerződése van, melyet önfoglalkoztatónak nevezhetünk, de valójában egy megbízótól függenek. Ezek a változatos csoportok nagyfokú bizonytalansággal néznek szembe azokkal ellentétben, akik állandó szerződéssel rendelkeznek. A rugalmasságnak van egy fő következménye, mégpedig a munkáltató és az alkalmazott közötti felelősség megosztás tekintetében. Ez a kapcsolat kevésbé lesz magától értetődő, a kötelek lazábbak lesznek. Kockázatot jelent például, hogy az oktatásba és a továbbképzésbe való befektetés csökken. Ebben a kontextusban a közgazdász Kleinknecht rámutat a működő tőke aláásására: a

sok rugalmas munkaerővel rendelkező szervezetek hosszútávon kevésbé innovatívak. [4]

A munka károsító hatású fokozódása elleni eszközök: a nagyobb önállóság/autonómia biztosítása, illetve a munka-magánélet jobb egyensúlya.

A munka fokozódása egy másik fejlemény, ami hatással van a munkára és a dolgozókra. A fokozódás a munka gyorsaságának és természetének megváltozása. A munkateher majdnem minden ágazatban növekedik, a szolgáltatásban mindenképp. Jelentős például a pszichológiai panaszok emelkedése sok dolgozónál, kifejezetten a húszas és harmincas évek elején járó fiataloknál, illetve a munkából való kiesés is növekedik, aminek okaként a kiégést említik. A munka egyfajta élsporttá válik, akár az élet többi megterhelésének együttesében is. A több autonómia és a munka és magánélet közötti egyensúly jó eszközök a munka fokozódása ellen, de ez egyúttal erősebb pozíciót igényel a dolgozóktól. Az elmúlt évtizedekben ez a munkavállalói pozíció láthatóan meggyengült, a szakszervezetiség hanyatlásával.

Messze ható a munka világában és a foglalkoztatásban zajló átmenet, s nem minden vonatkozása azonosítható könnyedén. A dolgozók kockázati profilja megváltozott. Korábban a fő kockázat a jövedelem hiánya volt: munkanélküliség, fogyatékoság, betegség vagy az idős kor miatt. A munkaerőpiac statikus volt, ami miatt a munkahelyváltás sokkal nagyobb kihívást jelentett. Egy sokkal rugalmasabb munkaerőpiacon, ahol kevesebb az határozatlan idejű vagy hosszú távú szerződés, az élethosszig tartó munka ritkább és növekszik a munkanélküliség kockázata. Mindeközben ez a rugalmas munkaerőpiac teszi lehetővé, hogy sokkal könnyebb munkát váltani. A foglalkoztathatóság vagy a munkaképesség egyre inkább egyfajta munkanélküliség elleni biztosítássá válik. Elengedhetetlen ehhez a jó munkaképesség és az időben történő befektetés a fenntartható foglalkoztathatóság céljából, például képzésbe.

A régóta munkanélküli vagy az önfoglalkoztató személyek számára elégtelenek lehetnek a képzésre és fejlődésre rendelkezésére álló forrásaik.

A társadalom kockázati profilja is változik. Az ipari társadalomban például a munkaképtelenség valamely fizikai károsodás következménye volt. A jelenlegi szolgáltatás alapú gazdaságban döntően a pszichológiai teher, a magas munkatempó és a különféle – munka, tanulás, gondoskodás, szabadidős tevékenységek jelentette – célok és feladatok összegződése következtében megjelenő munkateher növeli a kockázatot. A betegség és a fogyatékoság még mindig kockázatot jelent az emberekre nézve. Az élet különböző területei közötti helyes egyensúly azonban csökkenti a rokkantság kockázatát. Például a mai társadalmi kontextusban a hagyományos kockázatok továbbra is jelen vannak és bizonyos értelemben még jelentősebbek. Azonban az is nyilvánvaló, hogy manapság a közvetlenül érintett felek, a dolgozók és a munkáltatók által ezek jobban befolyásolhatóak, mint valaha. Mindeközben vannak új kockázatok is. A mai társadalom megköveteli a fenntartható fejlődést és a folyamatos továbbképzésbe és tanulásba való befektetést. A régóta munkanélkülieknek vagy az egyéni vállalkozóknak elégtelen lehetőségük lehet képzésekbe és fejlesztésbe fektetniük. Továbbá, egy modern szabadúszónak vagy rugalmas munkavállalónak létszükséglet, hogy legyenek hálózatai és hozzáférése a (munkaerő)piachoz.

A jó munkaképességre egyfajta „alternatív biztosításként” tekinthetünk a munkaerőpiaci rugalmas megküzdés kialakítása és megtartása céljából.

A rugalmasan dolgozók többségének nincs hozzáférésük a régi, védelmet nyújtó konstrukciókhoz: a különböző társadalombiztosításokhoz, amelyek akkor is jövedelmet nyújtanak a dolgozónak, amikor azok betegek, munkanélküliek, munkára képtelenek vagy idősek. Az egyéni vállalkozóknak maguknak kell dönteniük erről, de a gyakorlat azt mutatja, hogy egyre növekvő részük nincs biztosítva. Az önfoglalkoztatóknak csak egy ki hányadának van biztonsági tartaléka vagy biztosítása munkaképtelenség esetére. A Holland Statisztikai Hivatal kutatása szerint az önfoglalkoztatók 80%-a biztosítás nélkül

éli le az életét, 40%-uk teljesen felkészületlen: nincsen megtakarításai, befektetései, nem tagja szabadúszók önszegélyező társaságának (holland Broodfonds), illetve nincs olyan partnere, akire támaszkodhatna. Ehhez jön hozzá, hogy némely önfoglalkoztató – például építőipari munkások negyven év felett – nem is tud munkaképtelenség ellen biztosítást kötni. A biztosítótársaságok túl nagyak tartják a kockázatot és nem adnak ajánlatot. Más önfoglalkoztatók nem engedhetik meg maguknak a magas díjtételeket. [5] Egy jó munkaképesség tekinthető egy „alternatív” biztosításnak, hogy a munkaerőpiacon, illetve rugalmasak maradhassunk. Ez felhívja a figyelmet, hogy minden dolgozó és munkát kereső esetén oda kell figyelni a munkaképességre.

A fenntartható foglalkoztathatóságnak három oszlopa van: munkaképesség, életerő és foglalkoztathatóság.

Van Vuuren és munkatársai a foglalkoztatás bizonytalansága és a dolgozók fenntartható foglalkoztathatósága közötti összefüggést vizsgálták. [6] A munkaerőpiac flexibilitásának eredményeként a dolgozók nagyban különböznek abban, hogy mennyire lehetnek biztosak a munkájukban. Ugyanakkor a munka biztonságának fontossága egyre nő, ahogy a nyugdíjkorhatár emelkedik. Ahhoz, hogy képesek legyünk elérni az emelkedő nyugdíjkorhatárt egy flexibilis munkaerőpiacon, a munkavállalóknak fenntarthatóan foglalkoztathatónak kell lennie. A fenntartható foglalkoztathatóság az a terület, amelyen belül a dolgozó a jelenlegi és a jövőbeni munkáját is egészségesen, produktívan tudja végezni, miközben élvezi is azt. [7] A hollandiai Társadalmi és Gazdasági Tanács szerint a fenntartható foglalkoztathatóság 3 pillérből áll: munkaképesség, életerő és foglalkoztathatóság. [8] Más szóval, egyebek mellett a munkaképesség fejlesztésnek további kutatása betekintést nyújt a dolgozók fenntartható foglalkoztathatóságába, mivel adatokkal szolgál a dolgozókat érintő lehetséges kockázatokról és veszteségekről. Van Vuuren következtetése röviden, hogy a stabil munkaviszonyban alkalmazott dolgozóknak van a legnagyobb befolyásuk a munkakövetelményeknek való megfelelés képességére, illetve a felmondási

szándékra: minél biztosabb a munka, annál nagyobb a munkaképesség, de nagyobb a felmondási szándék. Az egyéni vállalkozóknál ez pont fordítva van: minél biztosabb a munka, annál kevésbé akarnak munkát váltani. A Van Vuuren által használt, a fenti megállapításra vezető kérdéseket a WAI-ban is felteszik, s felhasználásra kerülnek a fejezet szerzőinek a kutatásában is.

6.2 Összegzés

Általánosságban a munkaképességi index válaszadói azt jelzik, hogy a munkaképességük enyhén csökken az évek előrehaladtával. A Blik oWerk éves jelentése alapján ez a trend évek óta észlelhető, s 2016-ot követően enyhén fel is gyorsult. A szerzők három olyan fejleményt azonosítottak Hollandiában, amelyek hatással vannak a munkára és a dolgozók pozíciójára:

1. **A munka technológizációja:** ami a robotikára, a mesterséges intelligenciára és az algoritmusok megjelenésére vonatkozik.
2. **A flexibilitás fokozódása:** ebben Hollandia vitathatatlanul Európa élén jár.
3. **A munka intenzitásának növekedése:** egy másik olyan fejlemény, ami befolyásolja a munkát és a dolgozókat. Az intenzitás fokozódása a munka természetének és gyorsaságának megváltozása.

Európán belül Hollandiában a legrugalmasabbak a munkaviszonyok: a munkavégző népesség majdnem 40%-a dolgozik a munkaerőpiac rugalmas oldalán. Ezek a fejlemények új kérdéseket vetnek fel a dolgozók pozíciója és fenntartható foglalkoztathatósága tekintetében. A dolgozók új kockázatokkal szembesülnek, melyek a gazdaság, a munkaviszonyok és a munkaerőpiac megváltozásának az eredményeképpen jelentek meg. Az „új” szolgáltatás alapú gazdaság új kihívásokat támaszt, különösen a határozatlan idejű szerződések nélküli, s ezáltal biztosítatlan személyek számára. Képesnek lenni munkát szerezni azt jelenti, hogy jó pozíciónk van a munkaerőpiacon, vannak kompetenciáink, amelyek megfelelnek a piac igényeinek és képzettségünk, ami a gazdaság igényeinek változásaihoz kapcsolódik. Az állandó munkaszerződéssel rendelkező dolgozóknak jobb hozzáférésük van az új gazdasághoz szükséges forrásokhoz, mint a rugalmas rétegben dolgozóknak.

Nagy többségük alul van biztosítva azokra a veszélyekre, amikkel szembe kell néznie. Ilyen hagyományos veszélyek a munkanélküliség, betegség, fogyatékoság, idősödés miatt bekövetkező jövedelem kiesés, illetve új veszélyek, mint az elégtelen képzettség és kompetencia miatt elérhetetlen munkaerőpiac.

Ezzel kapcsolatban a munkaképesség eszköz lehet, hogy javítsuk a dolgozók pozícióját. A munkaképesség egyike azon területeknek, amelyek segíthetnek a dolgozónak, hogy jobb rálátást kapjon a piaci pozíciójára. A munkaképesség, a fenntartható foglalkoztathatóság egyik kulcstényezője, s mint ilyen, szükséges nagyobb figyelmet szentelni a fenti csoportok munkaképességének. Sajnos, a problémát kevés kutatás és figyelem kíséri. Ennek oka részben a holland rendszer működése: a munkáltatók magáncégeket bérlenek fel a munkavállalók egészségügyi ellátására. A rugalmas munkavállalók és az önfoglalkoztatóknak nincs hozzáférésük az ilyen szolgálatokhoz. Továbbá, az a rugalmas munkavállalók kevésbé fektetnek be képzésekbe és fejlesztésekbe. Másfelől, azt látni, hogy ezen csoportok sokkal sérülékenyebbek, mint a biztos munkával rendelkezők. Ha megnézzük a 2021-es WAI eredményeit azt látjuk, hogy a rugalmasan dolgozók eredményei rosszabbak, mint a biztosabb munkahellyel rendelkező csoporté. [9]

A foglalkoztatás biztonságának egyértelmű hatása van a munkaerőpiacon bizonytalan pozícióval rendelkezők munkaképességére.

A WAI dimenzióit érintő különböző kérdésekre adott válaszok azt mutatják, hogy az állandó szerződéssel nem rendelkezők a legtöbb WAI területen kissé rosszabb eredményt érnek el, mint a fix állásban lévők. A foglalkoztatás biztonságának egyértelmű hatása azok munkaképességére, akiknek a munkaerőpiaci helyzete nem biztos. A pontos hatás megismeréséhez több kutatásra lenne szükség, de az adatok a foglalkoztatás biztonsága és a munkaképesség közötti összefüggést valószínűsítik. A „bizonytalan” pozíciójú dolgozókkal kapcsolatosan is indokolt a további kutatás, mivel a holland MOVIR adatai szerint az önfoglalkoztatóknak van egy csoportja, mely jó helyzetben van. Őket nem fenyegetik azok a kockázatok, melyek más

önfoglalkoztatóknál jelen vannak. A munkaviszonyok megváltozásának hatásai összetettek, és minden bizonnyal nem terjed ki a munkaerőpiac rugalmas részének egészére.

Mit jelent mindez a WAI és a munkaképes szempontjából? Újra kell-e építeni a Munkaképességi-házat, s ha igen, milyenre? Érvelésünk szerint ahogy a változó gazdaságban új kockázatok jelennek meg a szolgáltatás alapú gazdaságban, a munkaképesség koncepciója egyfajta társadalombiztosítás lehet ezen új fajta gazdaság érintettjei számára. A saját munkaképességünkbe való betekintés pozitív értelemben biztosíthatja és erősítheti a munkaerőpiacon való pozíciókat. Ez azt jelenti, hogy a munkaképességnek nem csak arra fókuszálnia, hogy milyen jól tudjuk végezni a jelenlegi munkánkat, hanem hogy mennyire vagyunk képesek ezen a típusú munkaerőpiacon dolgozni: naprakészek-e a készségeink és kompetenciáink a jelenlegi munkaerőpiaci követelmények kihívásait tekintve? Ez a kérdés nem csak az alkalmazásban állóknak fontos, hanem azoknak is, akik munkanélküliek és munkát keresnek.

Hivatkozások

- [1] FREY, C & OSBORNE, M (2013): *The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?* Oxford, OESO, Ljubica Nedelkoska and Glenda Quintini, Automation, skills use and training, march 2018, N° 202
- [2] BECK, U (1992): *Risk Society. Towards a New Modernity.* Sage, London. ISBN 978 0 8039 8346 5
- [3] WRR (2020): *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht.* Rapport no. 102. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag. ISBN 978-9490186807
<https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>
- [4] KLEINKNECHT, A (2016): *Weinig innovatie, veel banen!* ESB Jaargang 101 (4742) 13 oktober 2016. <https://esb.nu/weinig-innovatie-veel-banen/>
- [5] BEUKEMA, L.; KUIJPERS, I.; VAN DER POL, K. (2015): *Ontvoogde verhoudingen kracht van mensen.* Uitgeverij de Graaff, Utrecht. ISBN 978 9077024355
- [6] VAN VUUREN, T, DE JONG, JP & SMULDERS, PGW (2020): *The association between subjective job insecurity and job performance across different employment groups: Evidence from a representative sample from the Netherlands.* Career Development International, Vol. 25 No. 3, pp. 229-246.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-05-2018-0155/full/html>
- [7] VAN VUUREN, T (2011): *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Oratie, OU Heerlen. ISBN/EAN: 978 90358190
[https://www.ou.nl/documents/40554/657149/Oratie Tinka van Vuuren 2011.pdf/a4c856fb-bba3-c687-995e-2940b3aea366](https://www.ou.nl/documents/40554/657149/Oratie+Tinka+van+Vuuren+2011.pdf/a4c856fb-bba3-c687-995e-2940b3aea366)
- [8] SER (2009): *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties - Advies uitgebracht aan de Minister van Volksgezondheid.* Publicatienummer 2. Sociaal-Economische Raad, Den Haag. ISBN 90-65879862
<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2009/preventiebeleid-arbeidsorganisaties.pdf>

[9] BLIK OP WERK: *Jaarrapporten WAI*. <http://blikopwerk.nl>

További háttéranyagok

HOUTMAN, ILD, DHONDT, S, PREENEN, P, KRAAN, KO & DE VROOME, EMM (2020): *Intensivering van werk in Nederland: Wat is het, waar staan we en wat te doen?* Working Paper nr. 36 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag. ISBN 978 94 90186 82 1. <https://www.wrr.nl/publicaties/working-papers/2020/01/15/intensivering-van-werk-in-nederland>

KOSTER, F (2020): *Arbeidsrelaties in beweging. Een overzicht van de literatuur naar de inzet van de factor arbeid*. Working Paper nr. 40. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag. ISBN 978 94 901 86 86 9. <https://www.wrr.nl/publicaties/working-papers/2020/01/15/arbeidsrelaties-in-beweging>

OSAGIE, ER, WIELENGA-MEIJER, EGA, DETAILLE, S & DE LANGE, AH (2019): *Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties*. Tijdschrift voor HRM, Vol. 22 No. 1, pp. 26-57. <https://www.aup-online.com/content/journals/10.5117/THRM2019.1.OSAG>

ROETERS, A, VLASBOM, JD & JOSTEN, E (2016): 4. *Groeiende onzekerheid? De toekomst van ons werk*. In: VAN DEN BROEK, A.; VAN DEN CAMPEN, C.; DE HAAN, J.; ROETERS, A.; TURKENBURG, M. & VERMEIJ, L. (szerk.): *De toekomst tegemoet - Leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later - Sociaal en Cultureel Rapport 2016*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag. ISBN 978 90 377 0544 7. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2016/12/21/de-toekomst-tegemoet>

7. A munkanélküliek munkaképessége

Kiterjedt klinikai kutatások és statisztikai elemzések alapján az 1980-as években létrehoztak egy kérdőívet, amely egyszerű kérdéseken és előírt válaszformátumokon keresztül egyszerű, standardizált értéket ad a munkavállaló munkaképességéről, miközben segít felismerni a munkavállaló jelenlegi képességét alkotó halmaz erősségeit és gyengeségeit. [1].

A módszer alapfeltétele az a követelmény, hogy az eligazítás után a kérdőívet minden munkavállaló ki tudja tölteni, és annak eredménye a lehető legobjektívebben számszerűsítse a munkaképességét abban a komplexitásban, mely a munkaképesség sajátja. A munkaképesség lehető legobjektívebb jellemzéséhez megfelelő kérdéseket válogattak össze. A fenti eljárás eredménye a Munkaképesség index, angol rövidítéssel WAI [2]: egyetlen számba sűrített érték, amely a létrehozásának szabványosítása miatt általánosan alkalmazható különböző korú és nemű foglalkoztatottak széles körében a képesség értékelésére.

A munkanélküliek, akikre tekinthetünk, mint egy lehetséges munkaerő tartalékra, nagyon sajátos csoportot alkotnak. Változatosak az munkaerőpiacról való kilépésük okai, ezek egyéni és társadalmi-gazdasági tényezőktől egyaránt függenek. A munkanélküliek foglalkoztatásba történő reintegrációjához vezető folyamat legfontosabb tényezője a megfelelő beazonosításuk. Igazi kihívás a munkanélküli személy munkaerőpiacra történő visszavezetési folyamatának megfelelő irányítása.

A munkanélküliek, különösen a régóta állástalanok munkaképessége egyértelműen rosszabb, mint a dolgozó populációé.

A munkanélküliséghez jellemzően negatív felhangok társulnak. Bizonyíthatóan rombolja az érintett személyek egészségét, mind a lehetséges alkohol- és cigaretta, vagy akár kábítószer használat, mind a fizikai aktivitás gyakori hiánya miatt. Különböző okok miatt a munkanélküli fokozatosan kirekesztődik a társadalomból. Szenvedhet társadalmi szegregációtól, mivel a társadalmat úgy

definiáljuk, mint dolgozó polgárok közössége. Így, a hosszas munkanélküliségnek az emberek foglalkoztathatóságára is negatív hatása lesz. Gould és munkatársai szerint [3] a munkanélküliek, köztük is különösen a régóta állástalanok munkaképessége egyértelműen rosszabb, mint a dolgozó populációé. Kutatások azt mutatják, hogy a legfeljebb egy éve munkanélküli embereknek még mindig szignifikánsan nagyobb a lehetséges munkaképessége, mint a régóta munkanélkülieknek. Az idősödő régóta munkanélküliek a munkára való képességüket alacsonyabbnak élik meg, mint a tapasztalatuk, egészségük, illetve képzettségük indokolná [3] [4]. A munkaképességet befolyásoló egyik alapvető tényező az egészség, mely jelentősen meghatározza, hogy valaki mennyiben érzi jónak az életminőségét.

A Marja Hult és munkatársai által készített finn tanulmány [5] megállapítja, hogy a munkanélküliek csaknem fele úgy gondolja, hogy az életminősége rossz. Úgy véljük, hogy ennek oka a fejlődési lehetőségeik és a társadalmi bevonódásuk rossz kilátásai lehetnek. A jó életminőség jó egészségből, jó önértékelésből, a szabadidővel való elégedettségből, jó személyes kapcsolatokból áll, illetve, hogy lehetőségünk van részt venni a mindennapok döntéseinek közös meghozásában. Ezen erőforrások hiánya, az ismétlődő munkakeresés során jelentkező hiábavalóság érzésével együtt magyarázatként szolgálhat, hogy miért olyan magas a munkanélküliek között az életminőségüket rossznak megélők aránya. Ezzel ellentétben a jó egészség támogatja a jó munkaképességet, ami pedig növeli az egyén esélyeit az újbóli munkába állásra. Így, az életminőség közvetítőként szolgálhat a mentális egészség és a munkaképesség között.

A munkájukat már elvesztett személyek tovább foglalkoztathatóságának minőségi értékeléséhez, a személy munkaképességét vizsgáló kérdések hozzáadásával, részletesebben azonosítják azokat a mentális, szociális vagy egészségi okokat, amelyek ehhez a helyzethez vezettek. [4] [5]

Ilmarinen [2] egyre gyakrabban szokta munkanélküliek foglalkoztathatóságát felmérni. Mindazonáltal, van egy alapvető módszertani probléma azzal, ha a Munkaképességi indexet próbáljuk használni a munkanélküli emberek

munkától független képességeinek felmérésére. A foglalkoztatottakkal ellentétben, nehéz meghatározni egy ilyen önfelmérés kereteit, például hogy hogyan értékelhető a jelenleg érzékelt munkaképességük. Továbbra is kevés szakirodalom áll rendelkezésre erről a kérdésről. [4] A szerzők véleménye szerint ez megoldható lenne módosított kérdésekkel, abban az értelemben, hogy arra kérnék a válaszadót, hogy válaszoljon / emlékezzen / becsülje meg a legutolsó munkája alapján. A WAI kérdőív korrekt alkalmazásának követelménye itt is az, hogy amennyire lehet, objektíven mérjük fel a munkanélküli válaszadó potenciális munkavégző képességét.

Tekintettel arra, hogy a WAI kérdőív célja egy adott munkavállaló munkaképességének objektív megítélése a munkakörében, a munkanélküliek érzékelt munkaképességének vizsgálata során némileg módosítani kell ezeket a kérdéseket. Jelenleg gyakran alkalmazzák az eredeti Munkaképességi index kérdőív némi egyszerűsítését: kiválasztva egy vagy több kérdést, amelyek alkalmasak a munkanélküliek potenciális munkavégző képességének felmérésére. Ezek a standard WAI-kérdőívek 1., 2. és 7. vagy 1. és 2. kérdései. A WAI-kérdőív csak első kérdésének használatával nyert értéket „munkaképességi pontszámnak” (angolul WAS) nevezik. Ez a kérdés a WAI-kérdőívben is úgy fogalmazódik meg, mint a jelenlegi munkaképessége és a korábbi legjobb munkaképessége közötti arány értékelése. Így a munkaerőpiacon való aktív részvételét implicit módon ebben az értékelésben is feltételezik. [4] [6] [7]

Azon tapasztalataik alapján, amiket a szerzők a csehországi munkanélküliek munkaképességének mérésekor szereztek, javasolnak egy nyelvi kiigazítást a standard WAI kérdőívhez, ami tükrözi a munkanélküli személy megváltozott helyzetét, és lehetővé teszi az eredeti kérdőív és az eredeti számolási algoritmussal érzékelt munkaképesség használatát (érezkelt munkaképesség és annak mind a hét tényezője).

Hivatkozások

- [1] ILMARINEN, J, TUOMI, K, ESKELINEN, L, NYGARD, CH, HUUHTANEN, P & KLOCKARS, M (1991): *Background and objectives of the Finnish research project on aging workers in municipal occupations*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 17, 7–11.
- [2] ILMARINEN, J (2007): *The work ability index (WAI)*. Occup Med. 57: 160.
- [3] GOULD, R, ILMARINEN J, JÄRVISALO J & KOSKINEN S (2008): *Dimensions of Work Ability, Summary and Conclusions in Dimensions of Work Ability, Results of the Health 2000 Survey*. Helsinki, pp. 166-175.
- [4] GAWLIK–CHMIEL, B & SZLACHTA, E (2011): *Work Ability Score as an Indicator of Employability in the Course of Unemployment. An International Study*. In: Age Management during the Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability. Tampere University Press
- [5] HULT, M, PIETILA, AM, KOPONEN, P & SAARANEN, T (2017): *Good work ability among unemployed individuals: Association of sociodemographic, work-related and well-being factors*. Scandinavian Journal of Public Health, 1–7
- [6] CADIZ, DM, BRADY, G, RINEERJ, R & TRUXILLO, DM (2019): *A Review and Synthesis of the Work Ability Literature*. Work, Aging and Retirement, Vol. 5, no. 1, pp. 114–138
- [7] EL FASSI, M, BOCQUET, V, MAJERY N, ET AL. (2013): *Work ability assessment in a worker population: comparison and determinants of Work Ability Index and Work Ability score*. BMC Public Health; 13: 305.

8. Gyakorlati rész: A munkaképesség egyéni tényezőinek jellemzése és egyéni diagnosztikai eszközök

Bevezetés

Ebben az útmutatóban a munkaképesség módszertanát olyan szervezeteknél igyekszünk alkalmazni, amelyek munkanélkülieknek szóló tanácsadással foglalkoznak (munkaügyi hivatalok, non-profit szervezetek, közreműködő és egyéb olyan szervezetek, melyek tanácsadást, támogatást nyújtanak ügyfeleiknek (klienseknek) a munkaerőpiacra történő belépéshez vagy visszatéréshez, stb.).

A cél, hogy megismertessék az ügyfelekkel a munkaképesség koncepcióját a munkaerőpiacon, mely a teljes munkában töltött életen (a diploma megszerzésétől a nyugdíjba vonulásig) átível. A folyamat a munkaképesség személyes felmérését is tartalmazza, ami a nemzetközileg standardizált Munkaképességi index módszerével történik, az ott kapott eredményeket pedig kiértékelik.

Célcsoport: rövid ideje munkanélküli személyek, életkorra való tekintet nélkül.

A módszer gyakorlati része a következő tevékenységekből áll:

1. **csoportmunka** - a „*Towards Successful Seniority*” (A sikeres rang/idősödés felé) egy tudományosan bizonyított program, amely csoportmunkán alapul (irányított csoportmunka, egymástól tanulás); a cél elmagyarázni és megérteni a munkaképesség koncepcióját, faktorait, a változások kezelését igénylő képesség, karriertervezés fejlesztése, de az élethosszig tartó tanulással / oktatással való kapcsolat erősítése is.
2. **egyéni munka** - bemutatkozó találkozás (interjú), az ügyfél jelenlegi helyzetének feltérképezése, a munkaképesség felmérése a

Munkaképességi index-szel és az eredmények értékelése, tevékenységek tervezése, egy egyéni terv elkészítése, ismételt tanácsadás.

8.1 Csoportmunka

Csoportos program (16 óra): Témák (szerkezet)

- Köszöntő és a résztvevők, illetve a szakértő(k) szervezetének rövid bemutat(koz)ása
- A program információk (napirend) átadása a résztvevőknek
- Program bemutatása, szabályok meghatározása
- Résztvevők rövid bemutatkozása és az ő elvárásaik és aggályaik feltérképezése

A továbbiakban a menetrend ennek a módszertannak a tartalma szerint lesz kialakítva:

- Csoportos tevékenység kártyákkal „*Hol szeretnék lenni most*” (30 perc)
- Az „ideális munka” (kiscsoportos tevékenység (15 perc)): Az arra önként vállalkozó kiscsoport bemutatja az eredményeit. A többi csoport kiegészíti (30 perc).
- A Munkaképességi-ház rövid bemutatása
- „*Mit mutatnak nekünk a Munkaképességi-ház egyes emeletei*” (az emelet rajza: Kiscsoportos munka (20 perc). A kiscsoportok eredményeinek bemutatása (4*10 perc)).
- Hogy tudja a Munkaképességi koncepció felmérni és fejleszteni a munkára való képességemet, és elősegíteni az ismételt munkába állást?

8.2 Egyéni munka

Javasolt időtartam: 90 perc

Módszerek leírása

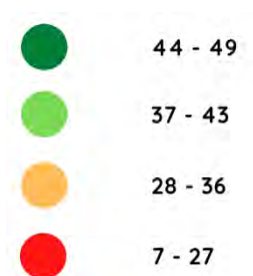
A tanácsadási folyamat során használt alap módszerek:

- a) Munkaképességi index kérdőív (WAI)
- b) A támogatás, a fejlesztés, és a munkaképesség használatának példája a Munkaképességi-ház holisztikus koncepciójában

A folyamat leírása

Az interjú során a tanácsadó az ügyféllel együtt kitölti online a Munkaképességi index kérdőívet a web-alapú „Digitális coach” alkalmazáson. Ezután ismerteti vele az elért WAI pontokat és grafikus skálán mutatja be az elért index értéket („közlekedési lámpa” 9. ábra). A kapott WAI pontértéket a tanácsadó összeveti az ügyfél saját véleményével. Azután, a Munkaképességi-ház segítségével térképezik fel a lehetséges javaslatokat az ügyfél munkaképességének támogatására az egyes emeleteken: általánosságban, illetve a preferált munka vonatkozásában egyaránt.

9. ábra: Munkaképességi index értékek megfeleltetése egy közlekedési lámpa jelzéseinek



Az interjú végén a tanácsadó összefoglalja az eredményeket, hogy miképp lehet az ügyfél munkaképességét támogatni és fejleszteni egyes emeleteken. Végül, a tanácsadó megadja a következő találkozó időpontját, ahol lehetőség lesz feltérképezni a kitűzött célok megvalósulásának állapotát és nehézségeit, továbbá – az ügyfél hozzájárulásával – újratervezni az egyéni tervet.

A folyamat a következő lépésekből áll:

- a) Bemutató/bevezető rész
- b) A munkaképesség felmérése
- c) WAI eredmények elemzése/értékelése
- d) A munkaképesség erősítéséhez szükséges intézkedések azonosítása és az egyéni terv megalkotása
- e) Következtetések levonása, a következő találkozó időpontjának kijelölése

a) Bemutató rész

Javasolt időtartam	5 - 10 perc
Segédeszközök	„Visszajelzés” űrlap a csoportos tevékenységből Munkaképességi-ház képe Követelmények és az egyéni erőforrások egyensúlyának „képe”

Javasolt tevékenységek:

- ügyfél köszöntése, tanácsadó bemutatkozása
- az ügyfél tájékoztatása a találkozó programjáról (tartalom, időrend)
- tájékozódás a munkanélküliség hosszáról és a legutóbbi munkaviszony megszűnésének indokáról
- visszajelzés a csoportos tevékenységről (tevékenység tartalma, menete, ügyfél értékelése)
- a csoportos tevékenységről szóló „Visszajelzés” űrlap átadása a tanácsadónak

- a tanácsadó kérdéseket tesz fel, hogy ellenőrizze az ügyfél tudását a munkaképesség koncepciójáról, vagy megismétli, hogy miből állnak a Munkaképességi-ház egyes emeletei
- az ügyfél munkaképességének fejlesztésének előnyeinek bemutatása

b.) A munkaképesség felmérése

Javasolt időtartam	30 - 35 perc
Segédeszközök	„Digitális coach” online alkalmazás WAI mérés hozzájáruló űrlap WAI kategóriák jelzőlámpa ábra
Kimenet	Összegző WAI értékelőlap az ügyfélnek

Folyamat részletezése:

- tájékoztatás a tanácsadás bizalmas jellegéről és az adatvédelemről
- a Munkaképességi Index kérdőív megismertetése
- Munkaképességi index diagnosztikáinak alkalmazása egy web applikáció segítségével
- az Index eredményének (7-49) kommunikációja
- az összefoglaló WAI értékelés egy példányának kinyomtatása az ügyfélnek

A Munkaképességi Index diagnosztikák alkalmazása a „Digitális Coach” online applikációval

- Bejelentkezés az alkalmazásba a weboldalon
- WAI kérdőív kitöltése (lásd a továbbiakban)

0. Háttér adatok (pl. kor, végzettség, stb.) bevitele

1. Munkaképesség az utolsó munkahelyen összehasonlítva az életben valaha volt legjobb munkaképességhez képest (0-10 pont)

Az első elem a kérdőívben, az egyén munkaképességének önfelmérése a legutolsó munkájánál, összehasonlítva azzal a periódussal, amikor saját véleménye szerint a legjobb volt a munkaképessége. A kérdésre adott válaszban a felkínált tízfokozatú skálán kell megjelölni a megfelelő értéket.

A gyakorlatban azzal az igénnyel szembesülünk, hogy a munkaképességet nagyon pontosan meg kell érteni, különösen az ügyfél munkanélküliségének időtartamával kapcsolatban. Ezért célszerű azt az utolsó legfontosabb / leghosszabb állandó munkahelyhez viszonyítva meghatározni.

2. Munkaképesség a legutóbbi munkakörben, annak fizikai és szellemi követelményei szempontjából (2-10 pont)

A kérdőív ezen részében megkérdezzük az ügyfelet, hogy amikor dolgozott, akkor annak a munkának a fizikai vagy szellemi követelményei hogyan hatottak a munkaképességére. A fizikai és szellemi követelményeket értékelve a WAI módszertannal háromféle alapvető munka típust különböztetünk meg.

3. Jelenlegi (orvos által diagnosztizált) betegségek száma (1-7 pont)

Ez az altényező leírja az ügyfél azon beazonosítható betegségeit, amelyek befolyásolhatják a jövőbeni munkaképességét. Itt a kérdőív nagyon érzékeny adatokkal dolgozik, amelyeket a személyes adatok védelméről szóló vonatkozó rendelkezések védenek az EU minden tagországában (GDPR). Az eredetihez hasonlóan megtartásra kerül a lehetőség, hogy az ügyfél saját megítélése alapján vagy orvosi diagnózis/kezelés miatt is jelölhet meg betegséget(ek)et.

4. Betegség okozta becsült hatás a munkavégzésre (1-6 pont)

Ez a kérdés szinte azonos a hagyományos WAI kérdőív 4. kérdésével, s csak a magyarázó bemutató szövegben van módosítás: „*A betegségeinek vagy sérüléseinek volt-e hatása a legutóbbi munkakörében nyújtott teljesítményére? Jelölje be a leginkább megfelelő választ!*”

5. Betegszabadság az elmúlt évben (1-5 pont)

A változás szintén a kérdésfeltevésben van: *„Ha most alkalmazásban állna, mint gondol, hány egész napot hiányzott volna munkahelyéről egészségi okokból (betegség, kezelés vagy vizsgálatok miatt) az elmúlt év (12 hónap) során?”* A kérdés szóhasználata függ az ország, munkanélküliséggel kapcsolatos hatályos szabályrendszerétől.

6. Saját becslés, hogy milyen lesz a munkaképessége két év múlva (1-7 pont)

A kérdőív hatodik kérdése az ügyfél elképzeléseit követi, hogy szerinte a jövőbeni munkájában meg fog-e felelni a fizikai és/vagy szellemi követelményeknek. Ide vetülnek a gondolatai, az életkora, a tapasztalata és a környezete által befolyásolva.

A kérdés a következőképp van megfogalmazva: *„Egészsége szempontjából, úgy érzi, hogy képes lesz a jövőbeni munkakörében dolgozni két év múlva is?”*

7. Lelki erőtartalék (1-4 pont)

A kérdőív utolsó kérdése 3 alkérdésből áll, amelyek arról érdeklődnek, hogy az ügyfél képes volt-e az utóbbi időben örömmel végezni szokásos, mindennapi teendőit, illetve tevékeny és élénk volt-e az utóbbi időben, továbbá hogy derűlátónak érzi-e magát a jövőt illetően. Mindhárom alkérdés azonos az eredeti kérdőívben szereplő alkérdésekkel.

Bár a kérdés pontértéke, az összpontszámhoz való hozzájárulása nem túl magas, mégis lényeges az ügyfél jövőbeni lehetőségeinek (pl. foglalkoztathatósága) átfogó megértéséhez.

A munkaképesség e tényezőjének minden részletre kiterjedő kiértékelésével a Munkaképességi-ház emeleteinek vonatkozásában jutunk hozzá lényegi adatokhoz, különösen a motivációhoz, a képességekhez, vagy az ügyfél szakmán túli életéhez kapcsolódóan. Ezek a vonatkozások fontos alapot jelentenek ezen eredmény és az illető életminőségének szubjektív megítélésének az összevetéséhez.

c) WAI eredmények elemzése

Javasolt időtartam	20 - 25 perc
Segédeszközök	Összegző WAI értékelés Kép a „Munkaképességi-házról” „Munkaképességi-ház” nyomtatvány - jegyzetek

Folyamat részletezése:

- a kapott WAI eredmények részletes elemzése
- az ügyfél jelenlegi helyzetének feltérképezése a „Munkaképességi-ház” egyes emeletei szerint

Javaslat:

A tanácsadónak (de az ügyfélnek is) az életkormenedzsmet szemszögéből kell a lehető legpontosabban megértenie az ügyfél jövőbeli alkalmazásához/foglalkoztatásához kapcsolódó jelenlegi szükségleteit. Mindez ahhoz szükséges, hogy a kérdések kellően célzottak, a támogatás területeinek keresése specifikus, illetve a fejlesztés és a „Munkaképességi-ház” minden egyes emeletének értelmezése személyre szabott legyen.

Eljárás az ügyfél jelenlegi helyzetének elemzésére

A tanácsadó a Munkaképességi-ház modelljét követi és jegyzeteket készít az egyes emeletekről és kiegészíti azokkal az információkkal, amelyeket az ügyféltől kap („Munkaképességi-ház” nyomtatvány – jegyzetek). Az ügyfél számára lehetővé válik megérteni nem csak a saját „belső területeit”, de a jövőbeni alkalmazásához/foglalkoztatásához kapcsolódó jelen szükségleteit/értékeit és céljait is.

Munkaképességi-ház

1. emelet	Egészség és funkcionális kapacitás
Összegzés (a WAI 3., 4., 5. kérdése alapján)	„A WAI kérdőív szerint, az Ön egészségi állapota XX szinten van.” (Kitűnő, nagyon jó vagy ennél összetettebb)
Tanácsadó által feltérképezendő területek	Jelenlegi életvitel bio-pszicho-szociális vetületei Egészségi problémák, fogyatékoság, betegség, munkamagánélet egyensúly, életmód, alvási ritmus, alvás, étrend, pihenés, orvosi vizsgálatokon való rendszeres megjelenés A jelen állapot megismerése, a szubjektív prioritások azonosítása A jövőbeni alkalmazást/foglalkoztatást korlátozó egészségi állapotok
Lehetséges kérdések	<i>Mit tud tenni, hogy javítsa (fenntartsa) az egészségét, mert még XX évig kell dolgoznia?</i> <i>Elégedett a fizikai aktivitásával? Sportol rendszeresen?</i> <i>Milyenek az étkezési szokásai, tud-e változtatni az étrendjén, például a testtömeg index csökkentése céljából?</i> <i>A testi/lelki egészség területén mi korlátozza leginkább az életét? (fittség)</i> <i>Milyen egészségfejlesztési tevékenységeket tud beiktatni (és folytatni) rövid időn belül?</i>
Ismétlő összefoglalás	A jelenlegi egészségi állapot összefoglalása A kontextus megértése Mi az, ami meglepi az ügyfelet Mi az, amit nem vett észre Milyen munkát keres a lehetséges egészségi korlátozásait figyelembe véve

2. emelet	Kompetenciák
Összegzés	<p>„Visszajelzés” űrlap a csoportos tevékenységből (szakmai diagnózisok)</p> <p>Képzések, iskolarendszerű és azon kívüli oktatás, előző állások, erősségek és gyengeségek</p>
Tanácsadó által feltérképezendő területek	<p>Tudás, képességek és készségek, kompetenciák egy lehetséges vagy áhított szakmához (területhez), az élethosszig tartó tanulás lehetőségei és az ügyfél kapcsolata az élethosszig tartó tanuláshoz és oktatáshoz</p>
Lehetséges kérdések	<p><i>Jelenleg érez-e bármilyen hiányosságot a kompetenciáit illetően?</i></p> <p><i>Milyen oktatás válna a hasznára (az általános készségekre vonatkozóan vagy szakmai területen)?</i></p> <p><i>Milyen szinten van a számítógépismerete?</i></p> <p><i>Milyen szinten van a nyelvtudása?</i></p> <p><i>Amikor tanulnia kell valamit, hogy tanul/tanulja meg?</i></p>
Ismétlő összefoglalás	<p>A tudásvagyon tudatosítása (portfolio)</p> <p>Mit tanult eddig és hogyan</p> <p>Szükséges-e növelni a képzettségét</p> <p>Milyen tudást vagy készségeket kell pótolni, mélyíteni a lehetséges jövőbeli szakmához</p>

3. emelet	Értékek, hozzáállás, motiváció
Összegzés	<p>„Visszajelzés” űrlap a csoportos tevékenységből (A jelenlegi munkaerő-piacon való sikertelenség okainak elemzése)</p> <p>Kilátások és érdeklődési körök</p>
Tanácsadó által feltérképezendő területek	<p>A karrierrel kapcsolatos értékek (mi érdekli az ügyfält, mire van szüksége, mik a korlátai), munkával kapcsolatos motiváció</p>
Lehetséges kérdések	<p><i>Mik a legfontosabb értékek az életében?</i></p> <p><i>Hogyan változtak az értékek, attitűdök és motivációk az élete során?</i></p> <p><i>Honnan tudja, hogy az élettel való elégedettsége romlik?</i></p> <p><i>Egy 0-10-ig terjedő skálán mennyire értékelné az élettel való jelenlegi elégedettségét?</i></p> <p><i>Mi motiválja a munkában? Ezzel ellentétben, mi csökkenti a motivációját?</i></p> <p><i>Hol látja magát 5 év múlva a munka világában? (A kérdést az ügyfél életkorára való tekintettel kell megfogalmazni.)</i></p>
Ismétlő összefoglalás	<p>Értékek hierarchiája</p> <p>Az ügyfél milyen értékeket vall</p> <p>Milyen fontosak ezek egy megfelelő álláshoz</p> <p>Ezek az értékek állandóak vagy változnak idővel</p> <p>Hogyan jelennek meg az értékek a hozzáállásban (pl. különösképpen a viselkedésben)</p>

4. emelet	Munkakörnyezet, munkatartalom
Összegzés	„Visszajelzés” űrlap a csoportos tevékenységből (perspektívák)
Tanácsadó által feltérképezendő területek	Az ügyfél elgondolásai a foglalkoztatottságról, munkatartalom, elvárt munkakörülmények (fizikai, szellemi / kognitív, műszaki, szervezeti kultúra), munkaórák szervezése, lehetséges juttatások
Lehetséges kérdések	Milyen munkát tart elképzelhetőnek? Van bármilyen elvárása a munkakörülményeket illetően? (pl. munkakörnyezet, munkakör, közösség/csoport, kommunikáció módja, vezetés/vezetőség)
Ismétlő összefoglalás	Az ügyfél jelenlegi helyzetének és az elvárások összegzése Reális elvárások az ügyfél részéről (mit szeretne, mit ajánl fel, mit hajlandó megtenni azért, hogy munkát kapjon)

d) A munkaképességet erősítéséhez szükséges intézkedések azonosítása és az egyéni terv megalkotása

Javasolt időtartam	15 perc
Segédeszközök	Összegző WAI értékelőlap „Feljegyzések az egyes emeletekről” lap
Kimenet	„Ügyfél személyes terve” lap

A folyamat részletezése:

- Összegzés – *„Végigjártuk együtt az Ön Munkaképességi-házának az emeleit. Az eredményei, illetve az egyes emeleteken tapasztaltak alapján a következőképpen foglalnám össze: xxxx.”* (Összefoglaló az egyes emeletekről írt feljegyzések szerint)

- Az ügyfél megkapja a Személyes terv lapot, melyben a saját céljait az egyes szinteknek megfelelően tölti ki.

e) Következtetések levonása, a következő találkozó időpontjának kijelölése

Javasolt időtartam	5 perc
Segédeszközök	„Ügyfél személyes terve” lap
Kimenet	Egyeztetések a következő megbeszélést illetően

A folyamat részletezése:

- A tanácsadó összegzi a javasolt intézkedéseket az ügyfél személyes terve alapján
- A WAI összegző értékelőlapot űrlapot borítékba helyezi, majd lezárja
- A tanácsadó és az ügyfél közösen egyeztetik a következő megbeszélés időpontját
- Köszönetnyilvánítás, búcsú az ügyféltől

9. Ajánlott oktatási és tanácsadói programok, fejlesztő eszközök

9.1 A sikeres rang/idősödés irányába™

„A sikeres rang/idősödés irányába™” egy képesített oktatási program, amelynek célkitűzése az alkalmazottak karriermenedzsmentjének, motivációjának és jólétének javítása. Míg a kontinentális Európában régóta a korai nyugdíjba vonulás érvényesült, addig a skandináv országokban a korszerű politikai honosodott meg, és ezzel együtt a munkához való jog bármely életkorban. Ez, a munkavállalók karriermenedzsmentjének, motivációjának és jólétének javítására összpontosító finn képzési program tűnik a leginkább haladó szelleműnek, s tudományosan bizonyított a hatékonysága. Segít innovatív módon megbirkózni a gyorsan változó munkahelyi körülmények jelentette kihívásokkal.

A Finn Munkaegészségügyi Intézet (FIOH) „A sikeres rang/idősödés irányába™” oktatási programmal 1. díjat nyert a Washingtonban megrendezett Work, Stress and Health 2008 konferencián. [1]

9.2 Az életkor menedzsment alapjai

A nyolcórás kurzus az életkormenedzsment (ÉM) koncepciójának kérdését járja körül. A program bemutatja, miért fontos megismerni és megérteni az ÉM fogalmát, tisztában teszi az ÉM egyes pilléreinek elméleti alapjait, és ismerteti a kapcsolatukat azokkal a személyzeti eljárásokkal, amelyek ezzel a koncepcióval dolgoznak. Az alap megtanulni, hogy miképpen kell a gyakorlatban használni a munkaképesség fogalmát és az egyéb eszközöket, amelyeket a cégeknek és a közigazgatási szervezetek számára kínál az életkor menedzsment. Ez a technológiai ismeretanyag évek során bizonyított és tudományosan megalapozott információra épül. [2]

9.3 Életkor menedzsment auditor

Az Életkor menedzsment auditor egy 8 órás tanfolyam, amely olyan szakembereknek készül, akik ismerik a munkaképesség fogalmát, mint az életkormenedzsment cégeknél és közigazgatási szervezeteknél történő gyakorlati megvalósításának előfeltételét. A résztvevők elsajátítják az ÉM egyes pilléreinek elméleti alapjait, illetve összefüggéseit a koncepciót alkalmazó személyzeti eljárásokkal. Standardizált eszközök állnak rendelkezésre a megvalósításra és a kapott adatok kiértékelésére. Ez a tanfolyam az „Életkor menedzsment alapjai” című képzés után következik. [2]

9.4 Munkaképességi Index Szakértő 1.0

A Munkaképességi Index egy nemzetközileg szabványosított és validált munkaképesség-mérő eszköz, amely alapvető előfeltétele azon háttérinformációk megszerzésének, amely az életkormenedzsment intézkedések végrehajtásához szükségesek. Ez a 16 órás tanfolyam a munkavállalók életkorukból és egészségi állapotukból adódó, jelenlegi és jövőbeni (fizikai, szellemi és kombinált) munkaképességéről ad tájékoztatást. A program az „Életkor menedzsment alapjai” című képzés után következik. [2]

10. ábra. A csehországi életkormenedzsmet képzések egymásra épülése

BECOME A PROFESSIONAL IN AGE MANAGEMENT



Forrás: agemanagement.cz

9.5 Everest – egy időskor előtti oktatási program

Az EVEREST oktatási program a tabutémáknak számító időződés és időskor feltárására összpontosít. Az irányított facilitáció és az aktív csoportos munka az időskorra, időződésre való felkészülés valamennyi szakaszára fókuszál, kiemelve a nyugdíjazáshoz kötődő válság, adaptációs-transzformációs időszakot.

Az Everest célja, hogy közösen találjunk válaszokat és megoldásokat a következő kérdésekre:

- hogyan kell kezelni az időződést és az időskort
- hogyan segíthetünk magunkon és szeretteinken
- hogyan lehet átvészelni a nyugdíjba vonulást

A nyolcórás program célközönsége az összes aktív korban lévő.

A nem-formális oktatási program fő célja, hogy segítse a résztvevőket olyan megoldások meghatározásában, megértésében és elfogadásában, amelyek valós segítséget nyújtanak az időskorra és az öregedésre való felkészülésben. A csoport alkotja meg, értelmezi és fogadja el megoldásokat. A program egymáshoz kapcsolódó témaköri egységekből épül fel. [1]

9.6 A kompetenciák egyensúlya

Számos uniós országban pályaválasztási tanácsadási eszközök és módszerek rendszerét alkalmazzák. Ez ma már nemcsak az egyéni karrierfejlesztésben, hanem a humánerőforrás-menedzsmentben, a munkaerő-piaci politikában és az életen át tartó tanulásban is rendkívül hatékony eszköznek számít. A kompetenciák egyensúlya program nemcsak az alkalmazott módszertan változatosságában és a multidiszciplináris megközelítésben eredeti, hanem mindezekon felül pszichodiagnosztikai módszereket, coachingot, 360°-os felmérést, kompetencia portfóliót, munkaerő-piaci kutatást, csoportos és egyéni módszereket is alkalmaz. A módszer erőssége abban is rejlik, hogy nagy hangsúlyt fektet a saját szakmai életút irányításához szükséges készségek fejlesztésére – a Kompetenciák egyensúlya program célja, hogy az ügyfelek olyan eszközöket és eljárásokat sajátítsanak el, amelyek segítségével hatékonyan tudják menedzselni karrierjüket, és képesek kezelni az életük során bekövetkező változásokat [3]

9.7 Munkaképességi átvilágítás álláskeresők számára

Hollandiában kísérletek folynak álláskeresők számára, a WAI alapján kifejlesztett kérdőívek létrehozására. Egy elméleti kutatás már 2012-ben megvalósult ezzel kapcsolatban, a „Munkaképességi átvilágítás álláskeresők számára Hollandiában” néven. Az „átvilágítás” célja, hogy az álláskeresők jobb betekintést nyerjenek az álláskeresői magatartásukat befolyásoló tényezőkbe, amelynek a munkaképesség is része. További cél, hogy az álláskeresőket önmagukért való felelősségvállalásra és a meghatározott feladatok (akár önálló, akár támogatott módon) követésére ösztönözzék. Egyéb célok:

- Képet adni az álláskeresőknek a saját jelenlegi helyzetükről, valamint a lehetséges résekről az aktuális állapotuk és a munkaerőpiac között.
- Növelni azon szakemberek szolgáltatásainak minőségét és hatékonyságát, akik munkanélkülieken alkalmazzák ezt az értékelést.

A vizsgálat egy kérdőívből áll, amelyet az eredmények megvitatása és tanácsadás követ. A program alapja a kérdőív, amely három témát ölel fel:

1. Személyes jellemzők: alapvető információkat gyűjtenek az ügyfélről, valamint a korábbi munkaviszonyokról is.
2. Munkaképesség-becslés (egyetlen kérdés a WAI alapján): az álláskeresőket arra kéri, hogy értékeljék jelenlegi munkaképességüket életük legjobb időszakához képest.
3. Jelzőkérdések, amelyek tájékoztatást nyújtanak a szakembereknek azokról a szűk keresztmetszetekről, amelyeket az ügyfelek az álláskereséskor tapasztalnak.

Amint az a fentiekben említésre került, a módszer egy elméleti megközelítés, és a munkaképesség csak egy része a kérdőívnek. Azt, hogy a kérdőív és a tanácsok mennyire hatékonyak, egyelőre még nem kerültek elemzésre. Mindezedig (2022) az álláskeresőket segítő szervezetek nem használták rendszeresen.

Ezen felül a Blik op Werk egy olyan kérdőív fejlesztésén dolgozik a munkanélküliek számára, amelynek az alapját a WAI képezi. A kiindulási pont egyezik a Munkaképességi Indexével: a módszer támogassa az álláskeresőt vagy a munkanélkülit abban, hogy meghatározza a munkaképességét és a munkába való visszatérés esélyeit. Mivel a WAI-t azért fejlesztették ki, hogy objektívvá tegyék egy adott munkavállaló munkaképességét az aktuális munkakörében, így az álláskeresők számára ez nem használható. Ezért módosítás volt szükséges: *Ha 10 pontot adna a munkaképességére a munkával töltött életének legjobb időszakában, akkor hány pontot adna most a munkaképességére? („0” jelenti azt, hogy jelenleg egyáltalán nem képes dolgozni).* Így a kérdés jóval közvettebb jellegű.

A kérdőív hét különböző témakörből áll:

1. Az álláskereső általános jellemzői
2. Munkaképesség
3. Értékek és motivációs szempontok
4. Egészségi helyzet
5. Vitalitás (aktív és fitt, magabiztos a jövőjét illetően)
6. (Munka)tapasztalat
7. Tényezők, amelyek akadályozhatják az álláskeresőt

Az egészséggel, értékekkel, vitalitással kapcsolatos kérdések például közvetlenül a WAI-n alapulnak, a többi kategória jóval indirektebb. A kérdőív véglegesítésének és egy nagyobb holland városban induló kísérlet tervezett dátuma 2022.

9.8 Alkalmazott nélküli egyéni vállalkozó: MOVIR Munkaképesség Értékelő

Hollandiában kevés tapasztalati adat áll rendelkezésre a munkanélküliek és/vagy álláskeresők munkaképességéről. Ugyanez a helyzet az egyéni vállalkozókkal is, akik száma jelentős a holland munkaerőpiacon. A probléma esetükben is hasonló, mint a munkanélkülieknél: a WAI-t nem, a munkaerőpiac rugalmas szektorában dolgozó egyéni vállalkozóknak fejlesztették ki, hanem főként a állandó szerződéssel és munkakörrel rendelkező munkavállalók számára.

A keresőképtelenség elleni biztosítással foglalkozó MOVIR kidolgozott egy kérdőívet az egyéni vállalkozók munkaképességének méréséhez. Az eszköz felépítése hasonló a „Munkaképesség átvilágítás álláskeresők számára” programéhoz, kiegészítve a WAI különböző munkaképességi dimenziókkal kapcsolatos további kérdéseivel, mint a munka-magánélet egyensúly, életmód, egészség, munkakörülmények, szakmai előrelépés, tovább/képzési igény, karrier fenntarthatóság. A „Munkaképesség átvilágítás álláskeresők számára”

programhoz hasonlóan a központi kérdés a munkaképesség megítélése az ügyfél élete legjobb időszakához viszonyítva – a személyes jellemzők és a jelzőkérdések mellett. A MOVIR számára ez egy olyan eszköz, amely párbeszédet biztosít az egyéni vállalkozóval, annak munkaképességéről és a kilátásairól. Például miért alacsonyabb valakinek a munkaképessége, mik a lehetséges okai és mit lehet (vagy nem lehet) ellene tenni. A kérdéssor csak akkor használható, ha kapcsolatba lépnek a MOVIR -ral. Másként fogalmazva: ez nem egy olyan prevenció eszköz, amelyet az egyéni vállalkozók maguk is kitölthetnek, hogy betekintést nyerjenek a saját munkaképességükbe.

A WAI-tól eltérően, ezt a kérdőívet eddig csak a biztosított gondokat, illetve a kudarc/bukás felmerülő kockázatát jelző vészjelzését követően használták. A WAI inkább egy olyan diagnosztikai eszköz, amely azt jelzi, hogy fennáll-e a fokozott kockázat, de nem segíti a kérdőívet kitöltőt a lehetséges megoldások felkutatásában.

Az eszköz kérdés szerkezete a személyes jellemzőkre és a különböző WAI-dimenziókra vonatkozik, mint például:

- Hogyan értékeli jelenlegi munkaképességét munkája szellemi követelményeihez képest?
- Hogyan értékeli jelenlegi munkaképességét munkája fizikai követelményeihez képest?

Jelenlegi betegségek száma, hiányzás:

- Jelentenek-e akadályt a munkája elvégzésben rendellenességek, betegségek vagy sérülések?
- Összesen hány teljes napot volt távol a munkából egészségi problémák miatt (pl. betegség, egészségügyi ellátás vagy vizsgálat miatt) az elmúlt 12 hónapban?
- Úgy gondolja, hogy jelenlegi egészségi állapota lehetővé teszi, hogy két év múlva is el tudja látni jelenlegi munkáját?

Lelki erőforrások:

- Képes volt-e az utóbbi időben örömmel végezni szokásos, mindennapi teendőit?
- Tevékeny és élénk volt-e az utóbbi időben?
- Érezte-e úgy mostanában, hogy tele van reménnyel a jövőjét illetően?

Az évente végzett hollandiai országos WAI felmérésből további betekintést nyerhetünk a rugalmas munkaviszonyok között dolgozók munkaképességét illetően. Ez forrásként szolgál az ilyen irányú kutatásokhoz is. 2021-ben több mint 57 000 munkavállaló vett részt a felmérésben. Most először a válaszadók jelentős része nem rendelkezett határozatlan idejű szerződéssel, a résztvevők több mint 22%-a a rugalmas munkaerőpiachoz tartozott. [4]

9.9 Munkaszimulátor

A fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálatának és értékelésének módszertana is a munkáról való európai gondolkodás holisztikus megközelítését tükrözi, hiszen az egyént teljes kompetenciakészletével együtt szemléli, a saját környezetében és a munkaképességével. A fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálata, felmérése a munkaszimulátor segítségével alkalmas különböző munkaerő-piaci csoportok vizsgálatára. A munkaszimulátorok (mint a magyar *ErgoScope*) olyan eszközök, amelyek a munkafeladatokat, folyamatokat, és a munkaeszközök használatát szimulálják.

Az öregedő társadalmakban különösen fontos az idősödő munkavállalók vizsgálata ezekkel a módszerekkel. A kapott eredmények elősegíthetik az időskori foglalkoztatást, a munkahelyek megőrzését, valamint hozzájárulhatnak a munkaadók életkor menedzsment szemléletének és gyakorlatának modernizációjához. A munkaszimulátorral történő fizikai és szellemi kompetencia mérése és értékelése mellett azonban érdemes olyan új mérési és értékelési protokollokat kidolgozni, amelyek megkönnyíthetik a képességvizsgálatot, a kapott eredmények értékelését más csoportok esetében (fiatalok pályáorientációja, a tartós munkanélküliek stb.). A szimulátorokat a

német foglalkozási rehabilitációs rendszerben is használják, így például meg tudják jósolni a sikeres munkába való visszatérés esélyét krónikus hátfájást követő rehabilitáció során. [5] Korábbi hazai kutatások eredményei alapján feltételezhető, hogy a munkaszimulátorok alkalmazásával a szakmai és munkaköri alkalmasság megítélése biztosabb és a foglalkozási rehabilitáció hatékonyabb, mint a hagyományos munkaképesség-vizsgálatok. [6] Amikor egy ügyfél az érdeklődési körének és valós képességeinek megfelelő pályát választ, várhatóan kevesebb lesz a lemorzsolódás az iskolában vagy a munkahelyen.

Az ErgoScope egy összetett, nagy megbízhatóságú munkaszimulátor, amely számos rész-képesség mérési lehetőségével rendelkezik. Használható a fogyatékos személyek funkcionális képességeinek felmérésére, fenntartására, fejlesztésére: hasznos lehet fejlesztési terv elkészítésében és bizonyos feladatok gyakorlásában is. [7] Az ErgoScope független, önálló munkaállomásokként három mérőpanelből áll (P1-P2-P3). A P1 álló helyzetben a statikus és dinamikus erőket méri (11. ábra), a P2 a tartó/fogóerőket (12. ábra), a tapintási funkciókat és a finommotorikát ülő helyzetben, a P3 pedig az állóképességet és a terhelhetőséget, valamint a monotóniára való érzékenységet összetett munkafolyamatokban (13. ábra). Ez az átfogó teszt 36 különböző feladatsituációból áll, amelyek mindegyike 2-19 releváns (összesen 203) teljesítményparaméterrel mérhető.

11. ábra: Statikus, vízszintesen, két kézzel, álló helyzetben végzett nyomás/húzási feladta a P1-es állomáson.



forrás: szerzők saját felvétele

22. ábra Csukló hajlítási feladat a P2 állomáson



forrás: szerzők saját felvétele

13. ábra: Összetett feladat a P3-as állomáson: golyók kiválasztása és szóbeli utasítás elvégzése.



forrás: szerzők saját felvétele

A jelenlegi kutatások a munkakör betöltésének sikerességének előrejelzésére összpontosítanak. A mesterséges intelligencia által vezérelt „Alkalmassági Teszt/Osztályozó Modul – ATOM” egy tanulási algoritmus, amely az ügyfél eredménymintája alapján prognosztizálja az adott munkakör jövőbeni sikerét.

Hivatkozások

- [1] APTET: *EVEREST – Program preseniorskej edukácie*. Megtekintés 2023. augusztus 14-én: <https://www.aptet.sk/vzdelavanie-a-poradenstvo/everest/>
- [2] SZLOVÁK ÉLETKORMENEDZSMENT SZÖVETSÉG: *Ajánlat HR-eseknek*. Megtekintés 2021. január 21-én: <https://www.agemanagement.sk/pro-hr-specialistú/>
- [3] BILANCIA KOMPETENCIÍ. Megtekintés 2021. január 21-én: <https://bilanciakompetencii.sk/>
- [4] BLIK OP WERK: *Blik op Werkvermogen*. <http://blikopwerkvermogen.nl>
- [5] BÜHNE, D, ALLES, T, HETZEL, C, STREIBELT, M, FROBÖSE, I & BETHGE, M (2020): *Predictive validity of a customized functional capacity evaluation in patients with musculoskeletal disorders*. *Int Arch Occup Environ Health*. 93(5):635-643.
- [6] JÓKAI, E (2019): *Theoretical Bases of New Work Simulator-Based Aptitude Assessment in Vocational Guidance of Students with Disability or Special Educational Needs*. In: BAGNARA, S, TARTAGLIA, R, ALBOLINO, S, ALEXANDER, TH, FUJITA, Y (szerk.): *Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2018)*, Springer International Publishing, pp 370-379. ISBN: 978-3319960678
- [7] JÓKAI, E & NAGY, S (2020): *The raison d’etre of work diagnostic tests in the work safety of disabled employees*. *Biztonságtudományi Szemle*. 2(suppl 1):15-23. Letölthető: <https://biztonsagtudomanyi.szemle.uni-obuda.hu/index.php/home/article/view/89/85>

10. „Coaching” programok munkanélküliek számára

Ebben a fejezetben olyan modelleket és technikákat tárgyalunk, amelyek a leendő munkavállaló munkaképességének kezelését segítő tanácsadók számára relevánsak. Az életpálya-elméletek áttekintést adnak arról, hogy az emberek hogyan változnak és hogyan maradnak változatlanok az idő múlásával. Ennek ismeretében és megfigyelésével a tanácsadó megértheti, hogy a tanácsadási folyamat hogyan illeszkedik az ügyfél életpályájához. A tanácsadói modellek arra összpontosítanak, hogy miként javítható az ügyfél motivációja, és mi lenne a legjobb fókuszpontja a tanácsadói folyamatnak, valamint a legjobb cselekvési irány, hogy javuljon az ügyfél munkaképessége.

Ezt az ismeretet fontos tudni minden olyan tanácsadónak, aki a munkanélkülieket segíti, mint például a coach, a szociális munkások, a munkanélküli tanácsadók és így tovább. Ebben a fejezetben tanácsadónak fogjuk őket nevezni.

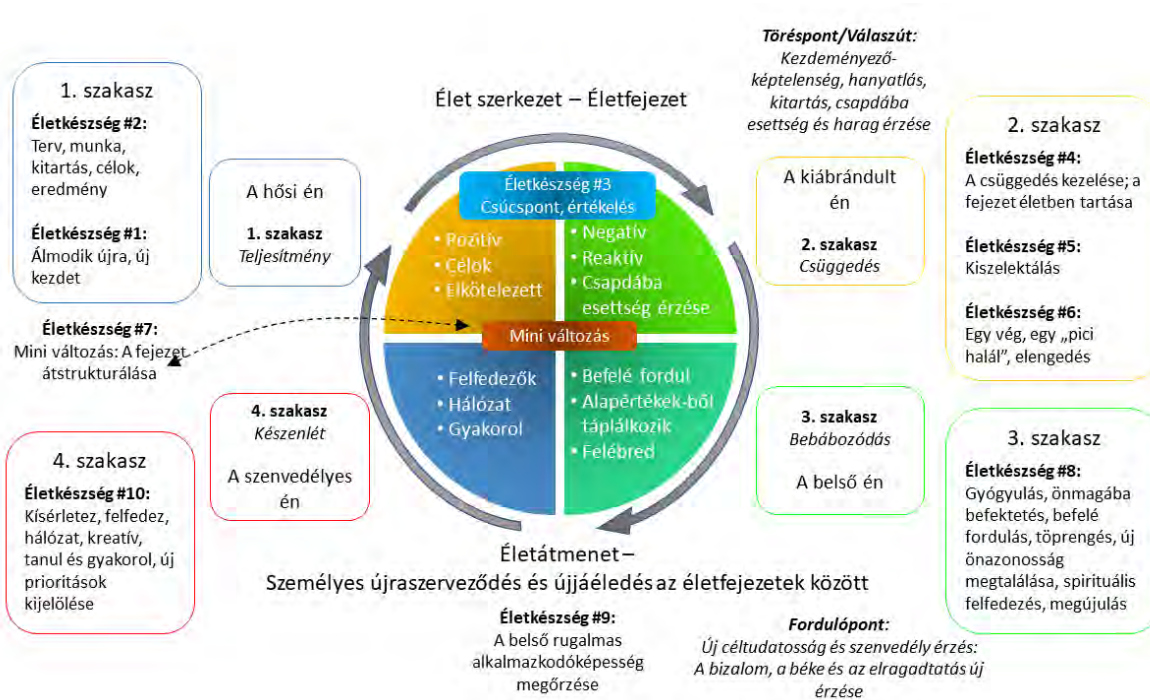
10.1 Életfejezetek és életátmenetek

Az Életfejezetek és életátmenetek modell az életváltozási ciklusok teljességét veszi figyelembe.

A munkaképesség helyreállítása/javítása élethosszig tartó feladat: az egyik legjobb modell erre a nagy változásra az Életfejezetek és életátmenetek modellje. Az életváltozási ciklusok összességét veszi figyelembe, és érdemes mind a tanácsadónak, mind az ügyfélnek tisztában lennie ezzel a folyamattal. A modell abból indul ki, hogy életünk viszonylag stabil időszakok és instabil váltakozó időszakok ciklikus váltakozásaként jellemezhető.

Fontos kideríteni, hogy az ügyfél melyik fázisban van. A különböző szakaszokban (fázisokban) az érzések eltérőek, és nagyon különböző lépéseket lehet tenni.

14. ábra: Az életátmenet ciklus modellje



Forrás: [1] alapján

Az **első szakasz** a siker és a stabilitás időszaka, mint az *14. ábrán* látható. Egy jó tanácsadó még ekkor is nagy változást hozhat az ügyfél életében, de tudnia kell, hogyan vezesse és motiválja azokat az ügyfeleit, akik ebben az első szakaszban vannak. Egyeseknek céljaik vannak, másoknak elvárásai, és ehhez különböző eszközökre van szükség. Ez egy olyan időszak, amikor a teljesítmény kifelé irányul. Azok, akiknek közepes vagy gyenge a munkaképességük, valószínűleg nem ebben a fázisban vannak: az ügyfelünk valószínűleg valahol a második, harmadik, negyedik fázisban van.

Az első fázis neve lehet: *Teljesítmény*

A **második szakasz** fő gondolatai már egészen más fogalmak köré csoportosulnak. Különösen figyelemre méltó ez az első meglepő párosítás: az unalom és a nyugtalanság érzése. Azok az erőfeszítések és gondolatok, amelyek az első szakasz elején még olyan ígéretesnek tűntek, most egyenesen szomorúnak, semmiképpen sem ígéretesnek, és valóságos tehernek tűnnek. Ebben az esetben az ügyfél felteheti magának a kérdést: Ennyi az egész? Ez minden, amit elérhetek? Ebben az állapotban az emberek a világot alapvetően megbízhatatlan, kiszámíthatatlan, kaotikus és fenyegető helynek érzékelik. Valószínűleg csüggedtnek, idegtelennek és pesszimistának érzik magukat.

Az ügyfél számára úgy tűnhet, hogy ami eddig vonzó volt a karrierjében, az mostanra idejét múlttá vált. Ilyenkor gyakran nincsenek új céljai vagy új életterületei, amelyeket fejleszteni szeretne. A tanácsadónak tudnia kell, hogyan segítsen az ügyfelének, aki a második fázisban van, hogy újra legyenek céljai, hogy újra keresse a lehetőségeket, hogy ki-, vagy előre lépjen. A legjobb választás ebben az esetben az, ha türelmesen, empatikusan és bátorítóan terelgeti az ügyfelet, hogy egyfajta menekülési tervet dolgozzon ki magának, ami átviszi az illetőt ezen a szakaszon akár a miniváltás, akár a harmadik szakasz felé.

Érdemes szem előtt tartani, hogy ez a második fázis kétféle kimenettel végződhet: elképzelhető egyfajta úgynevezett *miniváltás*, átmenet, de végződhet egyfajta *valódi váltással* is, amely már valóban arra ösztönzi a

személyt, hogy új célokat találjon magának. A legtöbb ügyfél szinte mindig a miniváltozás irányába indul el először. Ez egy kézzelfogható változás, ami általában a fejlődés szempontjából kicsi ahhoz a szakaszhoz képest, amiben éppen vannak: földrajzi helyváltás, munkahelyváltás, partnersere, vagy visszatérés az iskolába. A mini változás lehet a stratégiai tervezés időszaka is. Szükség lehet az életszakasz megújítására, új célok, változtatásra érdemes dolgok megtalálására, új lehetőségek felfedezésére és új kezdetek megteremtésére. A miniváltás során leltárt kell készíteni mindarról, ami valóban létezik, és amin javítani lehet. A miniváltás időszaka ugyanolyan értékes, mint maga az életszakaszváltás. Egyszerűen csak terjedelmében különbözik tőle, hiszen nem az egész élet, hanem az életszakasz megújítását szolgálja.

Például, ha az ügyfelet hirtelen negatív változás éri - a munkahely, a partner elvesztése vagy súlyos betegség -, az illető könnyen elveszítheti a talajt, és úgy érzi, hogy megfosztják a korábban bevált megküzdési stratégiáitól. Ebben az esetben a tanácsadás valami másról szól, mivel az ügyfél elfelejthet egy életre szóló felülvizsgálatot, és ebben az esetben új erőforrásokat és eszközöket igyekszik találni, hogy tudja az életét tovább vinni.

Az ember életének átmeneti időszakában hajlamos befelé fordulni, és felmenteni magát minden lehetséges elfoglaltság és kötelezettség alól. Ilyenkor a belső hang valahogy sokkal megbízhatóbbnak tűnik, mint a külső jelzések. Jó esetben - és ebben segíthet a tanácsadás - az illető érettebbé válik, bővülnek a megküzdési eszközök, a jó szintű munkaképesség támogatható, vagy a munkaképesség szintje megmarad.

A második fázist úgy hívhatjuk: *Csüggedés*.

A **harmadik szakaszban** önmagunk újragondolása már mélyebb szinten történik. Ennek módszere az önreflexió (önvizsgálat), amely amúgy is meghatározó jelenség a folyamatban. Az ember számára fontossá válik mind a mélyebb összefüggések felismerése, mind a jövőbeni új lehetőségek feltárása. Ez a nagy újrakezdések időszaka. Nagyon fontos, hogy akár személyről, akár

szervezetről van szó, a tanácsadónak képesnek kell lennie hatékony támogatást nyújtani ezekben az átmeneti időszakokban. Fontos, hogy segítsen tudatosítani az ügyfélben, hogy hol tart most, és hová juthat el az életében, ha ugyanabba az irányba halad tovább. A legtöbb esetben az ügyfél a tanácsadás során olyan kérdéseket vet fel, amelyek az élete értelmével kapcsolatosak. A tanácsadó az alapvető értékek feltárásával, az ügyfél meggyőződéseinek tisztázásával és egy új élettörténet, új narratíva megfogalmazásával segít megtalálni a válaszokat.

Az ügyfelek közül sokan úgy jutnak el a harmadik fázisba, hogy ez a lépés nem saját döntésük eredménye, hanem inkább egyfajta érzelmi folyamat eredménye. Gyakran ezt a szakaszt egy lezárás, egy veszteség előzi meg, amely érzelmi reakciót eredményez, és így tulajdonképpen a bebábozódási szakaszt indítja el. A befelé fordulás az érzelmi instabilitás érzésével is jár. Ez hasonló érzés, mint amikor egy váratlan befejezés következik be: az ügyfél egyfajta gyásszal, elmúlással szembesül. Azok az emberek, akik minőségi szinten élik meg a bebábozódási időszakot, úgy jönnek ki belőle, mintha kevésbé lennének motiváltak korábbi szerepükben. Egy identitásválságban átdolgozzák magukat, magasabb szinten élik az életüket, és lépésről lépésre kilépnek ebből a magányos növekedésből. A megnyugodott én végül egy újfajta értékrendet alakíthat ki, és lehorgonyozhat az életük valódi, megújult értékeiben és a megtalált belső békében. Ebben a fázisban új célok és újfajta szenvedélyek nyerhetnek teret. A harmadik fázisban lévő emberekkel való tanácsadás spirituális és átalakító jellegű. Ez a szakasz elhagyható, ha az ügyfél már szilárdan lehorgonyzott saját életértékeiben, tudatában van azoknak, magáévá teszi azokat, és képes azonosulni velük. A harmadik szakasz igazi nagy eredménye a pozitív önértékelés, az önmegújítás, a bátor létezés és a személyes erőforrásokba vetett bizalom, valamint a cselekvési hajlandóság elérése.

A harmadik szakasz neve lehet: *Bebábozódás*.

A készenléti szakaszban lévő ügyfelek már túl vannak az átmeneti időszakon, és elkötelezték magukat az életük új kihívásai mellett.

A **negyedik szakaszban** lévő ügyfelek általában tele vannak energiával, kreativitással, mások megismerésére való nyitottsággal és tudásszomjjal. Azok az emberek, akik teljesen letöltötték a bebábozódási időszakukat, nem akarnak ugyanazok lenni, mint korábban, nem akarják visszaállítani a dolgokat és azt csinálni, amit a hallgatás időszaka előtt tettek. Új irányokat akarnak, a múlttól jelentősen eltérő létformával és életmóddal. Új lehetőségeket, új tudást akarnak, új ötletekkel, új kapcsolatokkal akarnak kísérletezni. Ez egy izgalmas, lendületes és optimista időszak, amelyből még hiányoznak a konkrét célok. A tanácsadás során a vágyak konkretizálódnak és konkrét cselekvésekké formálódnak, amelyek lehetővé teszik a tényleges teljesítményt és alkotást.

A negyedik szakasz neve lehet: *Készenlét.*

Az ügyfél érzései a folyamat során a következők lehetnek:

1. **szakasz:** bizalom, bátorság, eufória, energia, kihívás, tettvágy, versengés, kimerültség, időhiány.
2. **szakasz:** gyengeség, elutasítás, megrekedtség, fájdalom és szenvedés, harag, szomorúság, csapdába esés érzése.
3. **szakasz:** harag, bánat és szomorúság, aggodalom, félelem, magány, elszigeteltség, megkönnyebbülés, nyugodt izgalom, belső bizalom.
4. **szakasz:** öröm, bizalom, szeretet, a létezés könnyedsége, kreativitás, tudásszomj.

Bár nincs egyértelmű kapcsolat az életfejezetek, az életátmenet és a munkaképesség szintje között, tekintsük át a különböző munkaképességi szinteken végrehajtott menedzsmentintézkedéseket:

A munkaképesség szintje	Teendő
Gyenge/kritikus	Helyreállítás
Mérsékelt	Fejlesztés
Jó	Támogatás
Kiváló	Megőrzés

A munkaképesség különböző szintjein és különböző éle szakaszokban a következő témakörökkel kapcsolatban várhatók eredmények: mentális egészség, fizikai egészség és funkcionális kapacitások, kompetenciák, készségek és képességek, értékek, attitűdök, motiváció, a fizikai munkakörnyezet kiválasztásának módja, a pszichoszociális munkakörnyezet kiválasztásának módja (munkahelyi közösség, vállalati kultúra, részvétel, vezetés), külső tényezők: család, barátok, pénzügyi, város, ország, oktatási és kulturális lehetőségek, munkaerő-piaci ismeretek.

- 1. szakasz:** célok elérése, célok megváltoztatása és kiigazítása, karrierépítés, anyagi haszon, munkahelyi kiteljesedés, jól hasznosított kreativitás, kockázatvállalás, céltudatosság.
- 2. szakasz:** a miniváltás sikeres kezdete, vagy az éle szakasz-váltás sikeres kezdete.
- 3. szakasz:** kreatív szabadság, idő a növekedésre, lelki megújulás, belső nyugalom, új barátok, a magány pozitív megélése, személyes hit felülvizsgálata, nyitottság újfajta célok felé.
- 4. szakasz:** a személyes identitás tisztázása, önbizalom növekedése, új célok megtalálásának igénye, annak felismerése, hogy mi az igazán fontos, a bensőséges kapcsolatok megújítása, a munkához való hozzáállás újradefiniálása, humorérzék fejlesztése, új kockázatok vállalása.

10.2 Motivációs interjú

Amikor valaki olyan helyzetbe kerül, ahol a munkaképessége gyenge/kritikus (helyreállításra van szükség) vagy közepes (javításra van szükség), és a helyreállítási/javítási folyamatot tanácsadó támogatja, szinte lehetetlen előbbre jutni az ügyfél együttműködése és a változásra való motivációja nélkül. Ennek egyik legjobb eszköze a motivációs interjú. A kiváló vagy jó munkaképességű személyek is élvezhetik vagy igénylik a munkaképességükre és tevékenységeikre vonatkozó reflexiót a megőrzés vagy támogatás érdekében.

A motivációs interjú célja a változás iránti elkötelezettség megerősítése. Mivel az ambivalencia a változási ciklus bármely szakaszában megjelenhet: később is hasznos lehet.

A motivációs interjú célja az ügyfél belső motivációjának erősítése, esetünkben a munkaképességének javítása. Alapvetően a változás iránti elkötelezettség megerősítésére szolgál, azonban az ambivalencia a változás ciklus bármelyik szakaszában megjelenhet, így később is hasznos lehet.

A motivációs interjú öt alapelve [2]:

1. Viselkedjen empatikusan, és próbálja megérteni az ügyfél nézőpontját.
2. Segítsen az ügyfélnek felismerni a jövőbeli céljai és a jelenlegi viselkedése közötti eltérést.
3. Kerülje a vitatkozást, a meggyőzést: a vitatkozás inkább erősíti az ügyfél ellenállását.
4. Ellenállás esetén stratégiaváltás, támogatás a megoldások megtalálásához.
5. Támogassa az önhatékonyág érzését a személyben: fejezze ki optimizmusát és a változásba vetett hitét, amint az ügyfél felismeri a problémát és megoldásokkal áll elő.

Tippek a motivációs interjúhoz:

Értékelje a kliens saját motivációját, pl. kérdezze meg, hogy egy tízes skálán mennyire akar változtatni. Ahelyett, hogy azt kérdezzük: „Miért nem motivált ez az ügyfél?”, jobb a következő kérdés: „Mire motivált ez az ügyfél?” Kommunikáljon az ügyféllel nyitott kérdések és reflektív megfigyelés révén. Beszéljünk az ügyfél céljairól, elveiről és elkötelezettségeiről. Kérjük meg az ügyfelet, hogy képzelje el magát, és írja le, milyennek szeretné a munkával töltött életét. Beszéljük meg, hogy az ügyfél jelenlegi viselkedése hogyan viszonyul ezekhez a célokhoz. Beszéljünk arról, hogy az ügyfél viselkedésének milyen (jelenlegi) környezetből fakadó okai lehetnek. A tanácsadó hangsúlyozza

az ügyfél céljai és jelenlegi viselkedése közötti ellentmondásokat. Beszéljék meg a munkaképesség előnyeit és hátrányait. Beszélje meg egy esetleges változás előnyeit és hátrányait: kérje meg az ügyfelet, hogy írja le, miért lenne jó, ha változtatna, és miért nem lenne jó. A tanácsadó kifejezi bizalmát abban, hogy az ügyfél képes lesz a változásra. Kerülje a kész megoldások felajánlását. A cél ebben a szakaszban az, hogy alaposan körbejárjuk az ügyfél munkaképességéről alkotott véleményét. A beszélgetés végén nyílt végű kérdésekkel mérje fel, hogy az ügyfél mennyire hajlandó elköteleződni.

10.3 Az I-GROW modell

Az I-GROW modell (15. ábra) jól ismert és széles körben használt modell a coaching és mentorálás területén. Így nagyon hasznos lehet a munkaképesség javítása terén. Az angol betűszó feloldása a következő.

15. ábra: Az I-GROW modell



Forrás: [3] alapján

I = Issue (magyarul: **Téma**)

Ez a probléma, amit az ügyfél megpróbál megoldani, a legnagyobb probléma, amivel az ügyfél most szembesül. Témánk esetében a munkaképesség javítása a Téma.

G = Goal (magyarul: **Cél**)

A munkaképesség javításának kulcsa a jól megfogalmazott cél. A Munkaképességi kerék munkanélkülieknek vagy a Munkaképességi index kérdőív alapján értse meg, hogy az ügyfélnek hol kell lépéseket tennie, valamint a munkaképesség javítására irányuló motivációit. Természetesen az ügyfélnek meg kell értenie, hogy a cél a Munkaképességi-ház bármelyik területén lehet, nemcsak az egészségi vagy funkcionális kapacitásbeli, hanem a Ház bármelyik szintjén, mint például a kompetenciák (készségek), értékek, attitűdök, motiváció; munka (tartalom és követelmények, környezet, közösség és szervezet, menedzsment és vezetés).

Első lépésként az ügyfél a tanácsadó segítségével meghatározza a tanácsadási folyamat célját, amely jellegéből adódóan lehet hosszú-, közép- vagy rövid távú. A cél lehet például a munkaképesség javítása vagy a megfelelő munkahely megtalálása, de ugyanígy lehet egy kulcsfontosságú eredmény vagy valamilyen teljesítménymutató is. Mindig egyfajta sikerrel van dolgunk, ha az ügyfél kívánságai teljesülnek. Ebben a szakaszban biztosítani kell, hogy a kijelölt célok megfeleljenek az angol rövidítésből származó, úgynevezett SMART kritériumoknak: *Specific* (Fajlagos), *Measurable* (Mérhető), *Achievable* (Elérhető), *Relevant* (Lényeges), *Time-based* (Időben meghatározható).

R = Reality (magyarul: **Valóság**)

A második lépés a jelenlegi, valós helyzet feltárása. Ebben a szakaszban arra törekszünk, hogy tényszerűen, objektíven és lehetőleg minden torzító tényezőtől mentesen feltárjuk a helyzetet és a körülményeket, amelyek között az ügyfél jelenleg él. Ez úgy is felfogható, mint a kiinduló állapot, amelyből a tanácsadási folyamat elindul. Ebben a szakaszban a tanácsadó feladata az önbecsülés ösztönzése, valamint az, hogy segítsen feltárni azokat az

akadályokat, amelyek eddig akadályozták a célok elérését. Nagyon fontos az is, hogy a tanácsadó empatikus legyen: az ügyfél gondos meghallgatása és a gyakori visszajelzés biztosítja a lehető legközelebbi „közös hullámhosszot” az ügyféllel. Gyakran ez a szakasz az ügyfél félelméről vagy tévhitéről szól, ezek kiküszöbölése teheti sikeressé a tanácsadási folyamatot.

A következő kérdések hasznosak a valóságteszthez:

- Mi van most a kitűzött célokkal kapcsolatban?
- Mi működik? Hogyan érte el ezt?
- Mit tett a cél elérése érdekében?
- Mi tartja vissza attól, hogy több, más dolgot csináljon?
- Milyen történet/film/könyv/természeti jelenség jut eszébe a jelenlegi helyzetével kapcsolatban? (metafora)
- Milyen belső és külső erőforrásokra számíthat?
- Hogyan látják mások ugyanezt?

A tanácsadó/coach feladatai:

- Hogyan találja meg az ügyfél erőforrásokat?
- Skálakérdések használata az erőforrások kiemelésére (pl. *„Egy egytől tízig terjedő skálán hol van?”*).
- Külső lehetőségek, támogató kapcsolatok gyűjtése
- A személyes erényekre és erősségekre vonatkozó kérdőív kitöltése
- Pozitív, előremutató meggyőződés, életfilozófia, mottó
- Az értékek mint erőforrások vizsgálata
- A gyermekkorából hozott források megvitatása
- Nehéz élethelyzetekből merített erőforrások
- A tanácsadó támogatja az ügyfelet abban, hogy kiemeljen 5 erősséget.
- Az erősségek és a célok összekapcsolása: *Hogyan használjam az erősségeimet a céljaim eléréséhez?*

O = Opportunities vagy **Options** (magyarul: **Lehetőségek**)

Harmadik lépésként a feladat a megoldásként szóba jöhető alternatívák összegyűjtése. Egy valós problémára mindig rengeteg megoldás létezik, még akkor is, ha azt hisszük, hogy csak egy van, vagy egy sincs. (Ez egy életre szóló lecke: véssük az emlékezetünkbe!) A tapasztalat azt mutatja, hogy legtöbbször hasznos több alternatívát gyűjteni, még akkor is, ha azok első látásra irreálisnak tűnnek, hiszen az ilyen ötletek később kis módosítással életszerű, használható opcióvá hangolhatók. Az ötletelés az ötletek gyűjtése során is alkalmazható. (A gyakorlat már sokszor bebizonyította, hogy bár „csoportos brainstorming technikának” nevezik, egyénileg is kiválóan alkalmazható). Itt van az a pont, ahol a tanácsadó többek között ötletek megosztásával „segíthet”, ha szükséges vagy kéri.

A következő kérdések és témák feltérképezhetik a lehetőségeket:

- Végrehajtási lehetőségek
- A megvalósítási lehetőségeknek nem kell nagyok lenniük ahhoz, hogy átgondoljuk a dolgokat: sokszor egy kis változtatással kezdődnek a jelentős változások!
- Skálakérdés: *Hol áll most 1-10 között? Mit tud tenni? Melyik az első lépés?*
- *Hogyan halad előre a céljai elérése érdekében?*
- Ha az ügyfélnek nem jut eszébe új lehetőség, a tanácsadó azt javasolja, hogy gyűjtson össze minél több lehetőséget (házi feladatként), és írja le egy füzetbe.
- Tanácsadás helyett: a lehetőségek körének bővítése
- Megoldás-orientált kérdések
- A „csoda kérdés”: mi lenne a helyzet, ha a változás megvalósult volna?
- Haladás a mérlegen
- Kreatív technikák
- Metaforák

- Fonákjára fordítás (látni a dolgokat más szemszögből, vad alternatívák)
- Boldogságfokozó technikák, a pozitív érzelmek erősítése
- Ötletelés: folytatás, megállás, indítás
- Újrakeretezés (egy rossz helyzet előnyeinek azonosítása)

Sok esetben a cél elérése az ügyfelen múlik: **viselkedésmódosítás**. Ez azt jelenti, hogy **az ügyfél a megoldás része**.

A tanácsadó az alábbi kérdésekkel segíthet az ügyfélnek ennek megfogalmazásában:

- Mit kell tennie ahhoz, hogy elérje a kitűzött célt?
- Mit csinál most; és ha abbahagyja, vagy ritkábban csinálja, mi segítheti majd a célja elérésében?

W = What will you do? vagy **Way forward** vagy **Will** (magyarul: **Mit fog tenni?** vagy **Az út előre** vagy **Akarat**)

A tevékenység tervezése során a feladat a legvonzóbb alternatíva kiválasztása (a fentiekben meghatározottak szerint) a célhoz vezető konkrét út megtervezéséhez. Ezért ez egy konkrét cselekvési terv, amely mellett az ügyfél a leginkább elkötelezett. Ehhez a tanácsadónak nagyon jelen kell lennie, és figyelnie kell arra, hogy motiválja az ügyfelet. Bár nem biztos, hogy ez a végső siker, de kulcsfontosságú lehet. Jó, ha több irányból is meggyőződünk arról, hogy az ügyfél pontosan érti az „ügyét”, és világosan látja a célhoz vezető utat, a még útjában álló nehézségekkel együtt. Ez a rész azért is kényes, mert végül az ügyfeleknek ki kell lépniük a komfortzónájukból, ami - valljuk be - nem csak a pozitív élményekről szól.

Cselekvési terv készítése

- A cselekvési terv az út az ötletektől (lehetőségektől) a megvalósításig.
- Kérje meg az ügyfelet, hogy válasszon ki valamilyen megoldást, amit a következő időszakban kipróbálhat.

- A megoldás, amely
 - nem a kényelemről szól, azonban pánikot sem vált ki
 - szabályozható
 - nem jár túl nagy kockázattal
 - összhangban van az értékekkel
- Tervezze meg a konkrét lépéseket, és biztosítsa, hogy az ügyfél „felelős” legyen azok végrehajtásáért.

A végrehajtás támogatása

Ebben a szakaszban a magatartásváltoztatásra irányuló erőfeszítéseket követik nyomon és támogatják. A tanácsadó azonnal reagál a sikerekre és a kudarcokra, amelyeket az ügyfél fejlesztésére és támogatására használ fel. Ha valami nem működik, helyette mással kell próbálkozni.

10.4 IKIGAI

Az *ikigai* egy ősi japán filozófia, amely a japán életmódot alakította. Japánban a második legmagasabb a várható élettartam a világon. A japánok úgy vélik, hogy még a boldogságuk és hosszú életük oka is az *ikigai*. A japán fogalom jelentése „az ember létének oka”: az „*iki*” japánul „életet” jelent, a „*gai*” pedig értéket. Az *ikigai* az élet célja, és ez az, ami motivációt ad és arra ösztönöz, hogy minden egyes nap felkeljünk. [4]

A nyugati kultúra az *ikigai*-t választotta az értelmes karrier felfedezésének útjaként. Ha a karrier az *ikigai* nyugati formája szerint a következő négy tulajdonsággal rendelkezik, akkor az álommunka:

1. Amit szeretsz csinálni
2. Amihez értesz
3. Amiért fizetséget adnak
4. Amire a világnak szüksége van

Ez az *ikigai*-kép a négy elsődleges, egymást átfedő szempontot ábrázolja, amelyek segítenek szemléltetni ezt a fogalmat. (17. ábra) Az *ikigai* a kép közepe, ahol mind a négy kör metszi egymást.

36. ábra: IKIGAI



Forrás: [4]

A személyre szóló *ikigai* ismerete – a hosszabb és boldogabb élet mellett – segíthet a munkanélkülieknek abban, hogy megtalálják a legmegfelelőbb munkát, amely:

- Erős társadalmi kapcsolatokat alakít ki a munkahelyen
- Kedvező a munka-magánélet egyensúlllyal jellemezhető
- Ideális munkahelyi életmódot alakít ki
- Megvalósítja a karriercélokat
- Élvezetessé teszi a munkavégzést

Az előző fejezetekben különböző tanácsadói modelleket találunk, amelyek nagyon hasznosak bármilyen tanácsadási folyamat során, és különösen a munkanélküliek segítésében alkalmazhatók. Az Életfejezetek és életátmenetek, a motivációs interjú, az I-GROW modell és az IKIGAI eszközök a leendő munkavállalók új munkahely keresési módjainak megértéséhez.

Hivatkozások

- [1] HUDSON, F. M. (1999): *The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal*. San Francisco: Jossey Bass. ISBN 978-0787948016
- [2] MILLER, W. R. & ROLLNICK, S. (2012): *Motivational Interviewing: Helping People Change*. New York: The Guilford Press. ISBN 978-1609182274
- [3] KOMÓCSIN, L. (2009): *Módszertani Kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I.* Budapest: Manager Könyvkiadó. ISBN 978-9639912120
- [4] GAINES, J. (2020): *The Philosophy of Ikigai*. Maastricht: <https://positivepsychology.com/ikigai/>

11. Munkaképességi-kerék munkanélküliek számára

A munkanélküliek számára készült Munkaképességi-kerék a (coachingban használt) életkerék [1] adaptációja a munkaképesség területére. Az életkerék vagy az élet körforgása egy jól ismert eszköz, amely nagyon jól használható valakinek az életének a feltérképezésére. Ez egy kerék, amelyet cikkekre - életünk fő területeire - osztunk fel. (17. ábra) Gondoljuk végig, mennyire vagyunk elégedettek, boldogok, ha életünk bizonyos összetevőire gondolunk. Itt olyan területeket használunk, amelyek fontosnak bizonyultak a munkanélküliek munkaképességének meghatározásában.

17. ábra: A munkaképesség kereke a munkanélküliek számára



Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az életpálya adaptáció összegyűjti a munkaképesség fő területeit/tartományait a leendő munkavállalók számára, akik jelenleg ideiglenesen munkanélküliek:

1. Mentális/lelki egészség
2. Fizikai egészség és funkcionális kapacitások
3. Kompetenciák, készségek és képességek
4. Értékek, attitűdök, motiváció
5. Hogyan válasszuk ki a fizikai munkakörnyezetet
6. Hogyan válasszunk pszichoszociális munkakörnyezetet (munkaközösség, vállalati kultúra, részvétel, vezetés)?
7. Külső tényezők: család, barátok, pénzügyi, város, ország, oktatási és kulturális lehetőségek.
8. Munkaerő-piaci ismeretek

Felhasználói útmutató a munkanélküliek számára készült *Munkaképességi-kerékhez*:

Ha rövidebb konzultációs idő áll rendelkezésre, akkor ajánlott a „jelenlegi helyzet” témakörével foglalkozni. A kerék alakja jelzi, hogy mely területekre kell figyelmet fordítani. Értékelje az ábrán látható nyolc területet a munkanélküliek munkaképességének 0-tól 10-ig terjedő skálán az alapján, hogy az ügyfél hol tart jelenleg, és jelölje meg őket a kör egyes cikkelyein. A középpont értéke 0, a kerék legkülső íve pedig a 10. Érdemes az első benyomásokra hagyatkozni. A 8, 9, 10 pontos érték „kiváló” az adott területen, és a megőrzés a cél. Ha az érték 5, 6 vagy 7 pont, akkor az adott terület „jó”, a cél ezen területek támogatása. A 4 pont alatt a munkaképesség összetevő „gyenge”. A cél az adott terület javítása vagy helyreállítása. Érdemes megfontolni, hogy milyen (külső) szakértői segítségre lehet szükség (az adott területtől függően) a javításhoz vagy helyreállításhoz.

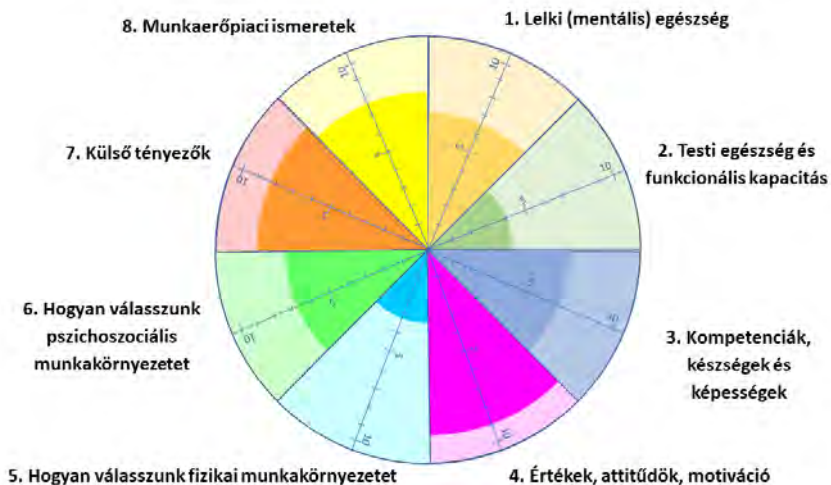
Ha hosszabb tanácsadási idő áll rendelkezésre, akkor ajánlatos inkább az „elégedettséggel” foglalkozni. Minden egyes szeletnél az ügyfélnek jeleznie kell, hogy most mennyire elégedett az adott területtel. (A középpont a 0, a

kerék legkülső íve pedig a 10.) A 8, 9, 10 pont érték esetén az ügyfél teljesen elégedett az adott munkaképességi területtel. Az 5, 6, 7 pont értékek esetében az ügyfél általában elégedett, bár ezeken a területeken még van mit dolgozni. Azonban az ügyfél motivációja a változtatásra vagy külső segítség igénybevételére még nem biztos, hogy elég magas.

A 4 pont alatti területeken ajánlott a munkanélküliek munkaképességét megcélzó beavatkozásokat kezdeményezni. Az ügyfél elégedetlen ezzel a területtel, így motiváltabb a változtatásra. Érdemes megfontolni, hogy milyen szakértői segítséget lehet nyújtani (a munkaképesség területétől függően) a változás és a fejlődés érdekében.

A 18. ábrán egy példát mutatunk egy kitöltött *Munkaképességi-kerék*re (ahol a testi egészség és a fizikai munkakörnyezet igényel különös figyelmet).

18. ábra: Példa *Munkaképességi-kerék* kitöltésére (munkanélküliek számára)



Forrás: a szerző saját szerkesztése

A következő alfejezetekben részletesen ismertetjük a munkanélküliek *Munkaképességi-kerekének* egyes cikkeleit. Feltételezzük, hogy a jelenleg munkanélküli ügyfél hajlandó dolgozni, és tervezi, hogy elhelyezkedik.

11.1 Mentális (lelki) egészség

Az egyéni termelékenység, az élet kihívásaival és változásaival való megbirkózás képessége, valamint a társas kapcsolatok alakulása, amelyek meghatározzák a munkanélküliek társadalmi és gazdasági működésének szintjét és munkaképességét, nagyon szorosan összefügg a mentális egészséggel. Fontos megjegyezni, hogy a mentális egészség nem azonos a mentális betegségek vagy tünetek hiányával.

A minőségi fizikai környezet, az önértékelés, az érzelmek feldolgozása, az önmenedzselés és a megküzdési készségek, valamint a társadalmi részvétel építheti az egyén mentális egészségét.

A WHO meghatározása szerint a mentális egészség a jóllét olyan állapota, amelyben az egyén képes megvalósítani képességeit, továbbá képes a stresszhelyzetekkel való megbirkózásra a normális életben, valamint képes produktívan dolgozni és hozzájárulni közössége életéhez. [2] Ezt a meghatározást jól kiegészíti az Amerikai Egyesült Államokban alkalmazott megközelítés, amely szerint a mentális egészség a mentális funkciók jó működésének olyan állapota, amely produktív tevékenységeket, az emberekkel való kapcsolatok kiteljesedését, a változásokhoz való alkalmazkodás képességét és a nehézségekkel való megbirkózás képességét eredményezi. [3] A pozitív mentális egészség fogalma a személyiség működésének folyamatára, valamint olyan készségek és képességek meglétére utal, amelyek biztosítják az egyén egyéni képességeinek és társas kapcsolatainak kiteljesedését.

A mentális egészség meghatározása mellett fontos annak felvázolása is, hogy melyek azok a tényezők, amelyek elősegítik és károsítják a mentális egészséget. (5. táblázat)

A mentális egészség számos készséget és képességet foglal magában, amelyek közül a legfontosabbak a következők:

- a szellemi, érzelmi, intellektuális és spirituális fejlődés képessége és fenntartása;
- a kölcsönösen kielégítő társadalmi és közösségi kapcsolatok kialakítása és fenntartása;
- az étellel kapcsolatos stresszel való megküzdési képesség és a hajlam a kihívások személyes fejlődésre való kihasználására.

5. táblázat A mentális egészséget befolyásoló tényezők

Építő tényezők	Károsító tényezők
<p>Minőségi környezet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jó lakókörnyezet és közlekedés • Esztétikus és kezelhető környezet és látvány • A természet közelsége • Biztonságos környezet 	<p>Lecsúszott környezet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kedvezőtlen, nem kielégítő lakhatási lehetőségek • Kevés vagy egyáltalán nem biztonságos szabadterei hely • Erőszakos és nem biztonságos környezet • Rossz tömegközlekedés • Szegénység és eladósodás
<p>Érzelmi támogatás:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A pozitív visszajelzések elősegítik az önértékelést (a saját értékről és fontosságról való meggyőződés → a személyes kompetencia és a túléléshez vezető siker építése) 	<p>Érzelmi bántalmazás:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Közvetlen fizikai vagy szexuális bántalmazás • Közvetett: az egyéniség állandó kritikája és a személy fontosságának tagadása.
<p><i>Forrás lehet: szülők, kortársak, tanárok, felettesek, kollégák és partnerek.</i></p>	

<p>Érzelmi feldolgozás:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A saját érzelmek ismerete és elfogadása • Az érzelmi szótár megfelelő használata • Érzelmi intelligencia 	<p>Érzelmi közömbösség:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az érzelmi élet személyes vagy intézményi elhanyagolása
<p>Önmenedzselési és megküzdési készségek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Érdekérvényesítési (asszertivitási) készségek • Stresszkezelési készségek • Problémamegoldó készség • Szociális problémamegoldó készség 	<p>Stressz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extrém stressz (distressz) <p><i>Megjegyzés: a normális stressz életünk alapvető része.</i></p>
<p>Társadalmi részvétel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kölcönösen kielégítő társas kapcsolatok megléte (a társadalmi integráció gazdagítja a mindennapi életet) • Szociális támogatás • Aktív részvétel a társadalomban (ösztönzi a felelősségvállalást) 	<p>Társadalmi kirekesztés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Magány és társadalmi kirekesztés

Forrás: MacDonald és O'Hara [4] modellje alapján

A leendő munkavállaló mentális egészségének megértéséhez a legjobb elmélet Antonovsky *szalutogenetikus modellje*. [5] Antonovsky arra volt kíváncsi, hogy az emberek miért maradnak egészségesek, mert a legtöbb elmélet arra összpontosított, hogy mitől és hogyan betegszik meg valaki. Antonovsky (1985, 1987, 1993) szalutogenetikus modellje olyan keretet biztosít, amelyben a

koherencia fogalmának bevezetése lehetővé teszi az egészség dinamikus értelmezését.

A koherenciaérzet három tényezőből áll:

- érthetőség (felfoghatóság),
- kezelhetőség és
- telítettség jelentéssel (értelmesség) kapcsolatos összetevőkkel.

Az érthetőség azt jelenti, hogy a külső és belső ingerek érthetőek, értelmezhetőek. A minket körülvevő világot rendezett, jól strukturált, világos és átlátható rendszerként értelmezzük.

A kezelhetőség azt jelenti, hogy az egyén milyen mértékben képes a rendelkezésére álló erőforrásokat felhasználni az őt érő stressz kezelésére a környezeti hatások és ingerek feldolgozása során.

Az értelmesség azonban azt jelenti, hogy van értelme erőforrásokat és energiát fektetni a probléma megoldásába, a cselekvés végrehajtásába: a probléma megoldása iránti (érzelmi) elkötelezettség megéri. A kezelendő stresszforrásokat inkább kihívásnak, mint tehernek kell tekinteni. Ha van értelme továbblépni, az egyén érzelmileg elkötelezett a pozitív eredmény mellett.

Antonovsky a koherenciaérzés összetevői közül az értelmesség komponensét tartotta a legfontosabbnak, mivel ez a motivációs elem. A cselekvés értelmének hiánya gyengíti a külső és belső stresszhatásokkal való megbirkózási képességet, és csökkenti a koherenciaérzetet.

Az egyének egészségesebbek, vagy hamarabb meggyógyulnak, ha olyan módon tekintenek magukra és a világra, amellyel megteremtik a koherencia érzését.

Antonovsky (1987) elmélete szerint az egészség gyökereinek vizsgálata rendszerszerű megközelítést igényel. Ebben az értelemben az egészség nem egy normális, statikus egyensúly, hanem egy aktív, dinamikus önszabályozási

folyamat. Szerinte, ha a külső körülmények összehasonlíthatóak, akkor az egyén egészségi állapota attól függ, hogy miként tekint önmagára és a környező világra. Ez határozza meg azt is, hogy az egyén milyen mértékben mozgósítja saját erőforrásait. Ez az alapvető fogalmi pozíció, a koherenciaérzés, ahogyan az egyének önmagukat és a világot látják. Minél kifejezettebb valakinél a koherenciaérzés, annál egészségesebb az illető, illetve annál hamarabb gyógyul ki egy betegségből.

11.2 Fizikai egészség és funkcionális képesség

A fizikai egészség felmérésére számos mérőeszköz használható. Az egészség szerteágazó jellege miatt nincsenek jól bevált eszközök az egészség mérésére. Helyette sok esetben a betegségeket mérik. A betegségek nemzetközi osztályozásához (BNO) igazodva a Munkaképességi index (WAI) a fizikai betegségeket sorolja fel:

Sérülések, mozgásszervi betegségek, keringési betegségek, légzőszervi betegségek, mentális betegségek, neurológiai és érzékszervi betegségek, gyomor-bélrendszeri betegségek, húgyúti betegségek, bőrbetegségek, daganatok, anyagcsere-betegségek, vérbetegségek, egyéb betegségek.

A funkcionális képességek vizsgálatára számos jól kidolgozott teszt létezik. A szükséges információknak megfelelően különböző típusú funkcionális kapacitásvizsgálatok állnak rendelkezésre.

A funkcionális célvizsgálat a károsodás funkcionális következményeit vizsgálja: a mozgásszervi rendszer károsodása esetén például a mozgástartományt, az erő kifejtést, a munkaképességet. A mérésekhez különböző eszközöket használnak.

A fogyatékoság besorolása: A sérülés következményei, ha súlyosak, csökkenthetik a beteg munkaképességét. A teljesítőképesség-csökkenés értékelése a rokkantsági értékelés lényeges eleme. Az orvosi vizsgálat a károsodásról, a funkcionális képességvizsgálat pedig a teljesítőképességről ad tájékoztatást. A fizikai teljesítőképesség felmérésére az úgynevezett

terhelhetőségi tesztek használják. A rokkantság minden fokozatának megfeleltethető egy általános korlátozottság a munkavégző képességben. [6]

A feladat és a képességek összehasonlítása (munkaköri alkalmassági vizsgálat): A munkakövetelmények és a leendő munkavállaló képességeinek összevetése a komplex funkcionális képességvizsgálatok részét képezi. Az összehasonlításhoz ismerni kell az adott munkakör követelményeit. Az egyén képessége hagyományos orvosi és speciális eljárások révén vizsgálható. Vannak használatban olyan eszközök, amelyek a funkcionális képességeket mérik és összehasonlításokat végeznek. Helyenként már zajlik a paradigmaváltás az orvosi fókuszról (betegségek) a kapacitások (képességek) felé. [7]

Szakmai alkalmassági vizsgálat: Ez a funkcionális képességének összehasonlítása a leendő szakma követelményeivel. Ez a(z orvosi) vizsgálat nem csak az adott munkakör követelményeihez hasonlítja az ügyfél képességeit, hanem az adott szakmán belüli munkakörök lehetséges követelményeihez is.

Foglalkoztathatósági szakvéleményezése: Ez az áttekintés egyrészt durva becslést ad arról, hogy a leendő munkavállaló milyen tevékenységekre lehet alkalmas, másrészt pedig arról, hogy milyen expozíciókat kell elkerülni. A(z orvosi) vizsgálat a leggyakoribb munkakövetelményeket, expozíciókat és terheléseket veszi figyelembe a munkavállaló egészségi állapotához és képességeihez viszonyítva. A szakvélemény megállapítja, hogy mely terhelések okozhatnak túlzott megterhelést az egyénnél, és ezért kerülendőek. Mindez segít eligazodni a munkakeresésben során.

Az egyes feladatokhoz szükséges fizikai és kognitív képességek (pl. terhek kézi kezelése, ismétlődő műveletek, kézügyesség) objektíven értékelhetők munkaszimulátor modulok használatával.

A fizikai egészséget nagymértékben befolyásolják az életmódbeli tényezők, valamint a közegészségügyi helyzet, a korábbi munkahelyi megterhelések és expozíciók, valamint az egészségfejlesztési tevékenységek. A sikeres beavatkozás sokrétű, és az egészségtelen táplálkozásra, a szerhasználatra, a

mozgásszegény/ülő életmódra és az alvászavarokra irányul. Mindezek káros hatással vannak az egészségre. Számtalan publikáció szól arról, hogyan lehet ezeket a tényezőket egyénileg vagy csoportosan kezelni.

Az egészségügyben jelentős tartalékok lehetnek: az idült (és heveny) betegségek megfelelő ellátása javíthatja a munkaképességet.

11.3 Kompetenciák, készségek és képességek

A kompetenciát általában a készségek, ismeretek, tulajdonságok és magatartásformák olyan kombinációjaként határozzák meg, amely lehetővé teszi az egyén számára, hogy egy adott munkakörben sikeresen elvégezzen egy feladatot vagy tevékenységet. A kompetenciák olyan megfigyelhető magatartásformák, amelyek mérhetők és értékelhetők, és így alapvető fontosságúak a munkaköri követelmények meghatározása, valamint a munkaerő felvétele, megtartása és fejlesztése szempontjából. A munkanélküliek esetében fel kell tételeznünk a lehetséges munkakörhöz szükséges kompetenciákat.

A beválásban nagy szerepet játszanak az adott területtől független kompetenciák is.

A kompetenciakutatások és tanulmányok egyre szélesedő körének eredményei mára már számtalan kompetenciatípust fogalmaztak meg a szakértők, és különböző struktúrákban elhelyezett, többféle kompetenciamodellre kiterjedő kompetenciákat hoztak létre. Mindinkább el kell kerülni, hogy a munkahelyi beválás csak részben legyen megjósolható a szűken meghatározott szakmai kompetenciák alapján. A sikerben nagy szerepet játszanak az adott területtől független egyéb kompetenciák is. A kompetencia meghatározása mellett meg kell említeni a készségeket (*skill*), valamint a képességek (*ability*) meghatározását is, mivel ez a három fogalom a mindennapi szóhasználatban gyakran keveredik és összemosódik. Ezek közül a kompetencia a komplexebb értelmezési terület, az utóbbi kettő ennek egy eleme, részhalmaza.

A készség nem más, mint a tudatos tevékenység automatizált összetevője. A szinte automatikussá vált összetevők lehetővé teszik, hogy a cselekvés lényegére figyeljünk; így a figyelem a tevékenység kívánt eredményéhez vezető fő folyamatokra és az eredmény ellenőrzésére irányulhat. A készség elsajátítása és fejlesztése a szabályok ismeretén és sokszori alkalmazásán nyugszik.

A munkában való érvényesüléshez szükséges tizenkét legfontosabb készség [13]:

- tanulásra való képesség
- rugalmas alkalmazkodóképesség (reziliencia)
- élénkség (agilitás)
- együttműködés
- szóbeli kommunikáció
- írásbeli kommunikáció
- beleérző képesség (empátia)
- kreativitás
- problémamegoldás
- vezetés
- tárgyalás
- technológia

A képességek egy cselekvésre vagy teljesítményre való alkalmasságot, annak mértékét vagy tehetséget jelentenek. Minőségét és mértékét részben az emberi adottságok és hajlamok, részben a környezeti hatások együttes hatására szerzett tapasztalatok (ismeretek, készségek) határozzák meg. A veleszületett képességekből és hajlamokból álló adottság tehát a képesség kialakulásának természetes feltétele. Maga a képesség az emberi tevékenység során alakul ki. Vannak úgynevezett általános képességek (intelligencia, kreativitás), amelyek a tevékenységek széles körében nyilvánulnak meg, és vannak speciális képességek (kézügyesség, zenei képesség, élénk, képi képzelőerő, bizonyos sportágakban való eredményesség).

11.4 Értékek, hozzáállás (attitűd), motiváció

A kedvező tapasztalatok erősítik a munkával kapcsolatos pozitív értékeket és attitűdöket, a rosszak pedig gyengítik azokat. A munkával kapcsolatos értékek vizsgálatára Super 1968-ban összegyűjtötte azokat, és elkészítette a Super-féle Munkaérték Kérdőívet. [8] Ezt számos nyelvre fordították le és adaptálták. A leendő munkavállaló számára fontos tudni, hogy milyenek a munkával kapcsolatos értékei, mert ez segít neki a legmegfelelőbb munkahely megtalálásában.

A munkával kapcsolatos értékek ismerete segíthet megtalálni a legmegfelelőbb munkát.

A kérdőív a következő értéktartományokat tartalmazza:

Szellemi ösztönzés: A Super szerint ez az értékrend olyan munkához kapcsolódik, amely lehetővé teszi az önálló gondolkodást és a dolgok működésének megismerését.

Munkateljesítmény: A munkateljesítmény az a munkával kapcsolatos érték, amely az eredmény(esség) érzését adja a jó munkához. A teljesítmény feladatorientáltságban, illetve a látható, kézzelfogható eredményeket eredményező munka preferálásában nyilvánul meg. Itt kell megjegyezni, hogy Super szerint ez az érték nem vonatkozik a magas fokú aktivitásra, tehát a munkában való magas fokú részvételre.

Önérvényesítés: Super szerint ez az érték az életmódra vonatkozik. Ahhoz fajta munkához kapcsolódik, amely lehetővé teszi az egyén számára, hogy megválassza az életmódját. Super megjegyzi, hogy az önérvényesítés sokkal inkább a karrierszeretetből fakad, mint az érdeklődés és a képességek konkrét típusaiból, így egyfajta szakmai vagy életkori érettség szükséges az önérvényesítés értékének felismeréséhez.

Anyagiak: Az anyagi ellenszolgáltatás, mint érték vagy cél, olyan munkához kapcsolódik, amely jól fizet, és lehetőséget biztosít az egyén számára, hogy

fontos dolgokat és tárgyakat birtokoljon és szerezzon meg. Ezt az értéktípust anyagi értéknek is nevezik.

Altruizmus: Az altruizmus olyan munkaértékként jelenik meg a munkában, amely lehetővé teszi mások jóllétének előmozdítását. Az altruizmus a társas kapcsolatokban megnyilvánuló értékeket és érdekeket értékeli.

Kreativitás: Értékként olyan munkához kapcsolódik, amely lehetőséget ad új dolgok bevezetésére, új termékek tervezésére vagy új elméletek kidolgozására. Super megjegyzi, hogy a kreativitás mint érték egyaránt kapcsolódhat művészi és tudományos érdeklődéshez.

Társas kapcsolatok: Azzal a munkával jellemezhető, amely biztosítja a kedvenc munkatársakkal való kapcsolat kialakítását. Super felhozta, hogy az adminisztrátorok, mint magas szintű végzettséget nem igénylő foglalkozásúak, fontosabbnak tartják a társas kapcsolatokat, mint a magasabb végzettségűek.

Presztízs: Olyan munkához kapcsolódik, amely mások szemében rangot képvisel, és tiszteletet ébreszt. A presztízs értékdimenzió a mások általi tisztelet iránti vágyat fejezi ki, nem pedig a státusz vagy a hatalom iránti vágyat. Mindazonáltal a presztízs elválaszthatatlan a státusztól általában, gyakran a státusz határozza meg. Super vizsgálatai szerint a legtöbb ember nagy jelentőséget tulajdonít ennek az értéknek.

Változatosság: A munkatevékenységekkel kapcsolatban inkább az élvezetet és az élvezetek keresését tükrözi, mint a feladatorientáltságot. Super szerint a különböző típusú munkatevékenységek közötti különbség nem ítéhető meg ezen értékdimenzió mentén. A változatosság relatív fontossága az egyén lelki alkatától, szubkultúrájától és a körülményektől függ, amelyek között él.

Esztétikum: Az érték abban a munkában rejlik, amely lehetővé teszi, hogy szép dolgokat és tárgyakat készítsünk, és segít szebbé tenni a világot.

Függetlenség: Lehetővé teszi, hogy az egyén például olyan gyorsan vagy lassan dolgozhasson, ahogyan csak akar, vagy ahogyan csak tud. Ez az érték magában foglalja az autonómiát, az önálló viselkedést, a cselekvést és a tevékenység

feletti bizonyos fokú kontrollt. Itt fontos hangsúlyozni, hogy az önállóság mindig relatív, a társadalmi elvárás alacsonyabb érték felé hajlik, a szubjektív tapasztalat pedig magasabb értékre törekszik.

Hierarchia: A tisztességes ellenőrzés alatt elvégzendő munkával kapcsolatos értékdimenzió. Az emberek szeretik tudni, hogyan és milyen alapon ítélik meg vagy dicsérik őket; a hierarchia (felettesi viszonyok) a főnökkel való kompatibilitás mértékét fejezi ki.

Munkával kapcsolatos biztonság: Olyan munkát értékelünk, amely mindig biztosítja a megélhetésünket. Minél kevésbé fontos munkát végzünk, annál fontosabb, hogy ne álljon fenn a munkahelyünk elvesztésének veszélye.

Fizikai környezet: A munkát végző személy számára fontos az a hely, az a helyzet, amelyben a munkát végzi, mert befolyásolja az egyén jóllétét.

Irányítás: Azzal a munkával kapcsolatos, amely lehetővé teszi a mások által elvégzett vagy elvégzendő munka tervezését, létrehozását, szervezését (menedzsment). Az ebben a kategóriában magas értéket adó személyeket vezetési igények jellemzik.

Számos kutatás azt mutatja, hogy bár szeretjük és ki tudjuk fejteni értékeinket és attitűdjeinket, de nem feltétlenül viselkedünk e kimondott értékek szerint. Az értékek és attitűdök megváltoztatása hosszú és többletényezőes folyamat, ezért a munkaképesség javításának rövidebb útja a motivációkra összpontosít.

A konzultáció során jó, ha világos képet kapunk a leendő munkavállaló motivációjáról.

Az értékek és attitűdök megváltoztatása hosszú és többletényezőes folyamat, ezért a munkaképesség javításának rövidebb útja a motivációkra való összpontosítás.

A feladatok nagymértékben változnak, a leendő munkavállaló munkamotivációjától függően. Klasszikusan a Maslow-féle szükségletpiramis írja le azokat a szükségleteket, amelyek alapján cselekszünk. [10] Az elmélet

szerint az egyén mindig felfelé halad a szükségletek hierarchiáján, miután a motiváló szükségletek kielégültek. Amint egy szükséglet kielégült, viselkedésbeli hatása megszűnik, és szerepe semleges marad. Innentől kezdve mindig a következő kielégítetlen szükséglet motivál.

A munkára is igaz az örök mondás, miszerint nincs nehezebb, mint azt csinálni, amit az ember nem akar. Ezért, ha megbeszéljük az ügyfél jelenlegi motivációs szintjét, megnő az esélyünk arra, hogy támogassuk a legmegfelelőbb munkahely megtalálását és a munkaképesség javítását.

A 19. ábra segít az ügyfél motivációjának és elkötelezettségi szintjének megvitatásában.

19. ábra: Maslow szükséglethierarchiája alkalmazása a munkavállalók elkötelezettségére



Forrás: [10] alapján

11.5 Hogyan válasszuk ki a fizikai munkakörnyezetet?

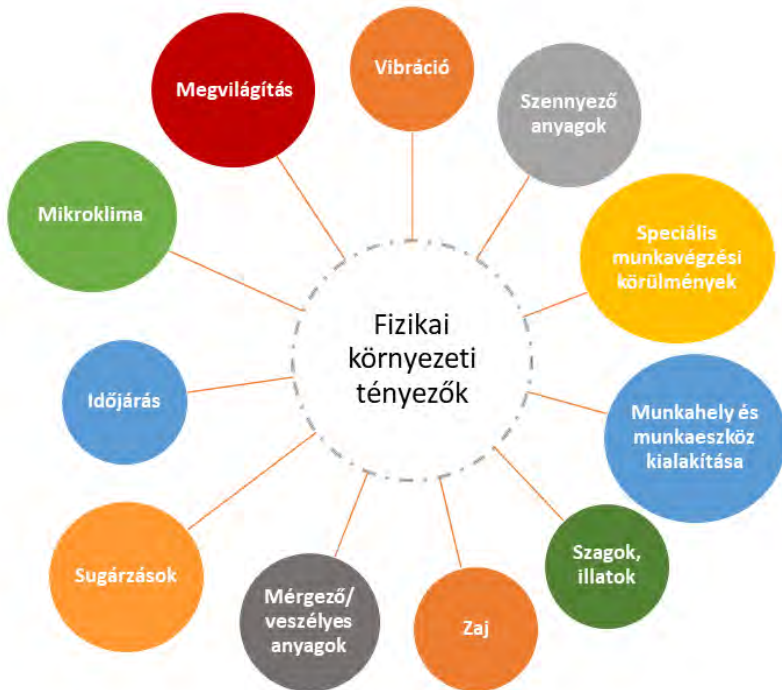
Az álláskeresés és az anyagi biztonság szükségessége néha felülírja a többi nagyon fontos körülményt, mint például a megfelelő fizikai és pszichoszociális munkakörnyezet megtalálását. A következő fejezetben az utóbbi témákat foglaljuk össze.

A munkakörnyezet vizsgálata (kockázatértékelés) területén a szakemberek (például: munkavédelmi, foglalkozás-egészségügyi, környezetvédelmi szakember, munkapszichológus) feladata annak feltárása, hogy a fizikai munkakörnyezeti tényezők segítik vagy akadályozzák-e a munkavégzést. Azt is elemzik, hogy ezek a tényezők hogyan befolyásolják a fizikai és szellemi stresszt. Fontos az is, hogy a fizikai munkakörnyezeti tényezők milyen egyéb tevékenységeket és viselkedéseket váltanak ki, támogatnak vagy korlátoznak. Megvizsgálják azt is, hogy miképp hatnak a munka vagy a munkaszituáció érzelmi megélésére (pozitívan vagy kedvezőtlenül). A fizikai környezeti tényezők vizsgálata alapján a vezetés felelős a munkavállalók munkakörnyezetének megfelelő kialakításáért és működtetéséért, a vállalat ergonómiai és munkavédelmi programjain keresztül.

Az egyén egészségét, jólétét és legfőképpen teljesítményét befolyásoló legfőbb környezeti tényezők (a teljesség igénye nélkül) a következők lehetnek (20. ábra):

- megvilágítás
- mérgező vagy veszélyes munkanyagok és szennyeződések (ideértve a fertőző anyagokat is)
- klíma/éghajlati viszonyok (ideértve a szabadtéri munkát)
- a munkahely és a munkaeszközök kialakítása
- különleges munkakörülmények (pl.: föld alatti munkavégzés)
- védőeszköz viselése
- sugárzások
- szagok, illatok
- zaj, rezgés

20. ábra: Fizikai munkakörnyezet



Forrás: a szerző saját szerkesztése

A fizikai munkakörnyezet leírására ma már számos külön tudományág és egyetemi kurzus létezik, így a teljes leírás meghaladja e tanulmány kereteit. Az Amerikai Egyesült Államokban futó *Total Worker Health*[®] szintén egy átfogó program, amellyel érdemes megismerkedni a munkaképesség-menedzsmenttel kapcsolatban. [11]

A munkanélkülieknek a fizikai környezetet alaposan figyelembe kell venniük leendő munkahelyükön.

11.6 Hogyan válasszunk pszichoszociális munkakörnyezetet?

Gyakorlatilag azt mondhatjuk, hogy ami minden munkavállalónak jó, az a jövő munkavállalóinak is jó, bármely életkorban. A munkahelyi közösség, a vállalati kultúra, a részvétel, a jó menedzsment (vezetés) a pszichoszociális munkakörnyezet előmozdító tényezői lehetnek. [14]

Munkahelyi közösségi tényezők, vállalati kultúra:

- a szerepek és a szerepelvárások egyértelműek
- a munkavállalóknak egyértelmű iránymutatást kell kapniuk arról, hogy milyen feladatokat várnak el tőlük (és milyeneket nem), minden forgatókönyv esetén
- egyértelmű elvárások egy szerepkörön belül, amelyek illeszkednek egymáshoz (pl.: elvárás, hogy jó ügyfélszolgálatot nyújtson, és elegendő időt töltsön az ügyfelekkel).
- bizonyosság abban, hogy a feladatokat és a munka szabályait ritkán és jól egyeztetett módon módosítják

Részvétel és irányítás:

- gördülékeny munka és folyamatok, megszakítások nélkül
- a közös megbeszélések lehetővé tétele
- bizalmas ügyekben a megbeszélés egyedileg és személyesen történik
- őszinteség a munka kihívásainak és fejlesztési igényeinek megvitatása során
- a fejlesztési igények azonosítása felmérések és megbeszélések segítségével
- közös fejlesztés, részvétel
- a véleménykülönbségek felvetése és időben történő rendezése
- a felelősségi körök és gyakorlatok tisztázása, felelősségvállalás

- megbecsülés
- javadalmazás és jutalmazás

Lehetőség a döntéshozatalban való részvételre:

- kontroll a munkaterhelés felett
- nagyfokú befolyásolási képesség és függetlenség (pl.: képesnek lenni befolyásolni a munkafeladatok és a munkaterhelés sebességét, sorrendjét vagy ütemezését).

Hangsúlyozni kell: a sikeres munkába állás maximalizálásához a munkanélkülieknek figyelmet kell fordítaniuk ezekre a kérdésekre.

11.7 Külső tényezők

Az egyén foglalkoztathatóságát befolyásoló külső tényezők közé tartoznak a munkaerő-piaci kereslet állapota és a foglalkoztatással kapcsolatos közszolgáltatások támogatása, az életmód, a munka és a magánélet egyensúlya, az oktatás/képzés, a karrierépítés, a karrier mobilitás, az önfenntartás. Általában a nem elegendő megtakarítások miatt kényszerülnek hosszabb ideig dolgozni az emberek.

A munkaképességgel kapcsolatos további fontos külső tényezők: család, barátok, hobbi, pénzügyi, város, ország, oktatási és kulturális lehetőségek, foglalkoztathatóság, integráció, társadalom, kultúra, jogszabályok, társadalombiztosítás, kollektív szerződések, oktatás, élethosszig tartó tanulás.

Az adott tényezők, például a munkaerő-piaci helyzet vagy az ügyfél előlétele és szociális hálójának megértése segíthet a teljes kép megragadásában.

Az első és legfontosabb az országos szint, amely lehet pusztán a tény, hogy a munkanélküli személy melyik országban született és él, vagy keres munkát, vagy járt iskolába, de lehet a munkaerőpiac részletes eljárásrendszere és politikai döntéshozatala is. Az EU Tanácsa azt ajánlotta a tagállamoknak, hogy öt területen hozzanak nemzeti szintű intézkedéseket [9]:

- a foglalkoztatási lehetőségek javítása a szakképzésbe való befektetés (különösen a fiatalok esetében) és az egész életen át tartó tanulás ösztönzése révén;
- a növekedés foglalkoztatási intenzitásának növelése, különösen a munka és a munkaidő rugalmasabb szervezése, a bérek visszafogása, a helyi környezetvédelmi és szociális szolgáltatások terén történő munkahelyteremtés révén;
- a béren kívüli munkaerőköltségek csökkentése, hogy a munkáltatókat alacsonyán képzett munkavállalók alkalmazására ösztönözzék;
- aktív munkaerő-piaci politikák kidolgozása a foglalkoztatási szolgálatok reformja révén, a munkaerő szakmai és földrajzi mobilitásának ösztönzése, valamint a munkanélküliek munkába való visszatérését ösztönző intézkedések kidolgozása;
- célzott intézkedések a tartós munkanélküliség által különösen érintett csoportok megsegítésére.

Emellett a család és a baráti kör is nagyban befolyásolja, hogy valaki hogyan talál munkát. Tanulmányok kimutatták, hogy a társadalmi-gazdasági státusz befolyásolja a foglalkoztathatóságot. A felső jövedelmi osztályba tartozó egyének könnyebben találnak munkát. A családi jövedelem összefügg a foglalkoztathatósággal, mind röviddel a diploma megszerzése után, mind két évvel később. Az alacsonyabb jövedelmi osztályba tartozók nehezebben találnak állást. A családi jövedelem mellett ez kapcsolati hálót és bizonyos társadalmi és kulturális környezetet is jelent, amely egész életre szóló hatással van. A szülők befolyásolják, hogy gyermekeik milyen szintű oktatást kapnak vagy képzést végeznek el; milyen ismeretekkel rendelkeznek a munkáról és a különböző foglalkozásokról; milyen meggyőződéssel és hozzáállással rendelkeznek a munkával kapcsolatban; és milyen motivációval rendelkeznek a siker érdekében.

Sok országban az oktatás/képzés a család lakóhelyéhez legközelebb eső állami iskolában kezdődik. Ez határozza meg azt a társaságot, ahonnan a diák barátokat választ, a tanárokat, akik tanítani fognak, és az oktatás minőségét. Ez

később hatással lesz az álláskeresés során rendelkezésre álló társadalmi hálózatokra és a személyes kapcsolatok minőségére a pályán.

Az elméletek pozitív kapcsolatot feltételeznek az oktatásba való befektetés és a munkaerő-piaci megtérülés között. Az oktatás foglalkoztatásra gyakorolt hatásának magyarázatai azonban eltérnek egymástól. Az emberi tőke elmélete szerint az oktatás növeli az egyén termelékenységét, ami következképpen javítja a munkahelyi teljesítményt és magasabb fizetésekhez vezet. A külföldi oktatás esetében azonban ez a kapcsolat nem mindig ilyen egyértelmű, mivel a diplomásoknak hazatérésük után esetleg módosítaniuk kell a fizetési elvárásaikat, vagy a szükséges kulturális és társadalmi integráció miatt lemaradhatnak bizonyos munkalehetőségekről a fogadó országban. Ezzel szemben a jelzéselmélet szerint az oktatás csak eszközként szolgál a munkakeresők számára, hogy jelezzék a munkáltatóknak a bennük rejlő képességeket. Más szóval a veleszületett képességek, nem pedig maga az oktatás növeli a termelékenységet. Például feltételezik, hogy - a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező álláskereső feltehetően alkalmazkodóbbak, motiváltabbak és nagyobb tanulási képességekkel rendelkeznek.

A korábbi munkatapasztalat átvihető és nem átvihető készség is lehet, a munka típusától, területétől stb. függően, és a tevékenységek széles skálájára terjedhet ki, beleértve a részmunkaidős munkát, az önkéntes munkát és a szakmai gyakorlatokat. A munkatapasztalat trükkös összetevő lehet. Egyes állások előfeltételeként megakadályozhatja, hogy figyelembe vegyék azokat a jelentkezőket, akiknek nincsen – de ha valaki túl sok ilyen tapasztalattal rendelkezik, akkor túlképzettként elutasíthatják.

Ha valaki a legegyszerűbben nézi, az egészséges életmódnak számos előnye van, a legfontosabb, hogy segít jól érezni magunkat. Könnyebb motiválnak maradni és jól szerepelni az interjúkn, ha az ember jól érzi magát. Aki láthatóan egészséges, jó kondícióban van, jó a lelki állapota, az könnyebben teljesít, és feltehetően kevesebb hiányzása és több aktív munkanapja lesz.

A munka és a magánélet egyensúlya olyan terület, ahol a nők jobban függnek a munkaerő-piaci „rugalmasság” alakulásától és a munka és a magánélet összeegyeztetésétől. Például a home office és a részmunkaidős munka olyan női csoportok számára biztosít hozzáférést a foglalkoztatáshoz, akik egyébként nem kapnának munkát. Ugyanakkor a nők marginalizálódását is szolgálhatja, mivel a munkahelyek gyakran az úgynevezett „másodlagos” piaci ágazatokban koncentrálódnak, alacsony bérekkkel, rossz munkakörülményekkel és korlátozott karrierlehetőségekkel. Általában a különböző megoldásokra való nyitottság és a kreativitás a hagyományostól eltérő módszerek irányába segíthet megtalálni ezt az egyensúlyt.

A munkahelyek típusa mindig attól függ, hogy nagyvárosi vagy kisvárosi szinten beszélünk-e, azonban a foglalkoztathatóság magas lehet attól függően, hogy egy adott régióban mekkora a munkaerő iránti kereslet. A falusias régiókban a mezőgazdaság lesz a járható út, amikor a városokban mindig kereslet mutatkozik a magasabb végzettségre és a szakképzett állásokra. A regionális igények és a mobilitás kombinálása megsokszorozhatja az esélyeket.

11.8 Munkaerő-piaci ismeretek

A század végi tendenciák, mint például a részmunkaidős foglalkoztatás és a home office, nagyon felgyorsultak. Mély és megbízható felhasználói szintű informatikai készségekre van igény. Az infokommunikációs technológia vagy digitális írástudás alapvető tudássá és követelménnyé vált olyan területeken, ahol korábban nem voltak jelen ezek az igények.

A „21. századi készségek” azok a területek, ahol értékes munkaerő-piaci előnyökre lehet szert tenni – ami a foglalkoztatás biztonságában és a bérezésben is megmutatkozik.

A Világgazdasági Fórum (WEF) egy 2015-ös jelentésében tizenhat 21. századi készséget emelt ki, amelyek elengedhetetlenek a munkát kereső végzős diákok és az egész életen át tanulók számára a munkaerőpiacon.

6. táblázat: Alapvető 21. századi készségek

Alapvető írástudás	Kompetenciák	Jellemvonások
<i>az alapkészségek alkalmazása a mindennapi feladatokban</i>	<i>az összetett kihívások megközelítése</i>	<i>a változó környezet megközelítése</i>
1. Írás-olvasás	7. Kritikus gondolkodás / probléma megoldás	11. Kíváncsiság
2. Számolási	8. Kreativitás	12. Kezdeményezőkézség
3. Tudományos műveltség	9. Kommunikáció	13. Kitartás / eltökéltség
4. Infokommunikációs műveltség	10. Együttműködés	14. Alkalmazkodóképesség
5. Pénzügyi műveltség		15. Vezetői készségek
6. Kulturális és társadalmi műveltség		16. Kulturális és társadalmi tudatosság

Forrás: [12] alapján

A fenti készségek egy munkánélküli számára lépésről lépésre megfontolandóak. Hiszen ezek azok a területek, ahol gyorsan lehet fejlődést elérni, és ha ez megtörténik, akkor az tükröződik a fizetésben is. Az alpműveltséget minden országban az érettségivel vagy egy azzal egyenértékű vizsgával mérik, ami szintén a tanulási képességet és hajlandóságot mutatja. Az írástudás fejlesztése vagy kiegészítése kulcsfontosságú. A továbbképzés mindenkinek kötelező, aki felsőfokú végzettséggel rendelkezik, mert nincs olyan diploma vagy diploma, amely örökké aktuális marad. De ugyanilyen fontos az alacsonyabb képzettségű szakképzett munkaerőcsoport számára is, mivel nemcsak a munkaképességet mutatja, hanem az alkalmazkodóképességet is, azáltal, hogy képes bármi újat megtanulni. Egy dolog minden munkakörnyezetben biztos, mégpedig az, hogy a

dolgok változni fognak, és az új információk, módszerek, berendezések megtanulása ebben a században elengedhetetlen, és az is marad.

Manapság már nem csak a munkaügyi központokon keresztül lehet állást találni. Azonban nem csak az anyagi juttatások (lakhatási és közlekedési támogatás, munkanélküli segély) miatt nagyon fontos és hasznos regisztrálni a hivatalos, rendszeresített állami intézményben, hanem azért is, mert a kínált szolgáltatások hasznosak és kedvezőek lehetnek az álláskereső számára, ráadásul a hasonló helyzetben lévő társaink társasága enyhíti a nyomást.

A pénzügyi támogatás („segély”) általában nem tart sokáig, és nem is jelent nagy anyagi segítséget. A munkaügyi központok azonban sok mindent kínálnak, ami segíthet a munkába való visszatérésben és/vagy a munka világától való elidegenedés megelőzésében azokban az időszakokban, amikor valaki elveszítette a munkáját, és ennek érzelmi és szociális nehézségeivel küzd.

Talán túl egyszerűen hangzik, de a tanácsadás és a figyelmes fül nagyon fontos lehet. Az ember olyan tanácsokat kaphat, amelyek a helyzetnek megfelelnek. Továbbá a szolgáltatások közé tartozik a személyes és csoportos foglalkoztatási tanácsadás, a csoportos képzések, az új képesítés megszerzéséhez szükséges képzésekhez való hozzáférés, az állam, az EU vagy az adott helyi hivatal által kínált pályázatokról és juttatásokról szóló információk sokszor csak regisztrált személyek számára vagy személyes megjelenéssel érhetőek el vagy hozzáférhetőek. A fent említett képzések között szerepelhet az álláskeresési készségek fejlesztése, önéletrajzírás, állásinterjú, digitális vagy nyelvi programok, sőt egyes központok önfejlesztő tanfolyamokat is kínálnak.

A helyi irodák által szervezett tevékenységeken való részvétellel az ember megtarthatja az időkeretet és a társadalmi kapcsolatot. Az elbocsátás, leépítés, felmondás, a munkahely elvesztése az egyik legstresszesebb élmény az életben. Az általában okozott anyagi gyötrelem mellett, a munkahely elvesztésével járó stressz súlyosan megviseli a hangulatot, a kapcsolatokat, továbbá az általános mentális és érzelmi egészséget is. A felkínált tevékenységek valamelyikén való részvétel az egyik módja annak, hogy az ember elfoglalt maradjon, életben

tartsa a társadalmi kapcsolatait, és tegyen valami hasznosat, amikor az átmenet időszakában van.

A következő lépés egy naprakész önéletrajz, amely tartalmaz egy jó profilképet. Még ha valaki alacsonyabb végzettségű, vagy egyszerű állást keres akkor is jó, ha kéznél van valami, amelyben felsorolja a munkatapasztalatait, és a leendő munkáltató megtalálja az elérhetőségét. Sokféleképpen lehet jó önéletrajzot írni, és annak meg kell felelnie az iskolai végzettségnek, a kívánt pozíciónak. Általában ez az első benyomás, amit rólunk kapnak.

Az állással járó fizetés kapcsán fontos kitöltendő tényezők a végzettség, a nyelvtudás, a (munka)tapasztalat, a jogosítvány(ok), és a rendelkezésre állás. A pályázónak meg kell adnia a fenti információkat, és ezek határozzák meg a tényleges javadalmazást. Sok országban ugyanannak a pozíciónak a fizetése nagyban függ a régiótól. Ugyanaz a pozíció nagyon eltérő lehet nyugat-kelet vagy észak-dél irányban, a fővároshoz közelebb vagy távolabb, vidéken.

Az álláskeresőknek erősen ajánlott tájékozódni a kívánt állás átlagos bérééről. Nagyon gyakoriak az olyan álláshirdetések, ahol a munkavállalótól elvárják a bérigény megjelölését. Ez egy trükkös terület lehet, ezért jobb felkészülni úgy, hogy megnézzük az online bérösszehasonlító oldalakat, vagy megkérdezzük a helyi munkaügyi központot a témában rendelkezésre álló adatokról.

A közösségi médiajelenlét tisztába rakása. A kétkezi munkástól a vezérigazgatóig, van esély arra, hogy a leendő munkáltató megnézze, ki is a jelölt. Manapság ez online történik, ezért fontos, hogyan mutatja be magát az ember, és ebbe beletartozik az Instagram, a Facebook, a TikTok, a YouTube, a Twitter stb. mint közösségi médiaplatform. Érdemes felfrissíteni, hogy az ember, mint álláskereső, hogyan mutatja be magát, mert ez nyújthatja az első benyomást a világnak.

Miután megtette az elővigyázatossági lépéseket az online jelenléttel kapcsolatban, vannak olyan szakmai platformok, mint a LinkedIn vagy a feltörekvő Indeed, ahol az ember bemutatkozhat. Ezek a szakmai oldalak „tavak, ahol a fejedáskok halásznak” a kulcsszavas keresés alapján, így a

személyes érdeklődés és a keresőoptimalizálás előnyt jelenthet. Előnyös, ha érdeklődő és határozott nyújt magáról az ember, miközben nagyon tanácsos elkerülni a kétségbeesés látszatát. Ha valaki jobban ért az informatikához, számos ingyenes lehetőség van egy személyes weboldal létrehozására (Weebly, Wix, WordPress), ahol bemutathatja önéletrajzát, portfólióját és minden olyan információt, amely hasznos lehet egy munkáltató számára egy leendő munkavállalója értékeléséhez.

A személyes interjúra való felkészülés nem igényel gyakorlatot, és nem kell szégyenkezni miatta. Ha valakinek van okostelefonja, laptopja vagy könyvtári kártyája és internet-hozzáférése, a YouTube rengeteg videót kínál arról, hogyan zajlik mindez. A nyilvános beszéd nem könnyű feladat, az állásinterjúk pedig stresszesek. Ha előre felkészülünk a gyakori interjúkérdésekre, átgondoljuk, hogy mik az erősségeink és előnyeink, ha valaki előtt vagy tükör előtt gyakorolunk, az segít csökkenteni a stresszt; és egy folyékonyan beszélő jelölt nagyszerű első benyomást kelt.

Ha álláskeresésről van szó, az még mindig nagyon függ a hálózattól és a személyes kapcsolatoktól. Az egyik módja az, hogy „eladja magát a munkáltatónak”, a másik módja pedig az, hogy „megismeri a munkáltatót”. Ahhoz, hogy megismerje a leendő céget vagy munkáltatót, íme néhány, a hagyományostól eltérő módja az álláskeresésnek:

Online hálózatépítés: csatlakozzon több olyan csoporthoz, ahol a keresett álláshoz kapcsolódó, konkrét érdeklődésre számot tartó témákat vitatnak meg. Sokszor az ilyen csoportok munkát is kínálnak, vagy lehetőséget adnak a kapcsolatépítésre és a személyes találkozásra a képviselőikkel. Bár ez eléggé véletlenszerű, azonban a hasonlóan gondolkodó emberek így nagyobb valószínűséggel találhatnak egymásra.

Beszélgetés a barátokkal és a családdal az álláskeresésről: Lehet, hogy szégyenletes élménynek tűnik, hogy nincs munkája, de végül tényleg kinyílnak néhány ajtó, ha nem tartja titokban az álláskeresési szándékát. Az ember kidolgozhat egy rövid, bárhol „elsüthető” beszélgetést a tényleges helyzetről és

az igényekről. Átgondolandó kérdések: *Ki is vagyok én (szakmai szempontból)? Milyen tapasztalataim vannak? Hol szeretnék dolgozni? Milyen pozícióban, vagy mit csinálnék szívesen a munkaidődben?* A legjobb, ha a válaszok készen állnak, körülbelül 1-2 perces beszélgetésbe csomagolva. Minél több személy hallja meg, hogy pontosan mire van szüksége valakinek, annál valószínűbb, hogy valaki előáll a megfelelő megoldásokkal.

Az állásbörzétet egyetemek vagy más szervezetek szervezik, és többnyire bárki számára nyitva állnak. Könnyű rákeresni az interneten vagy a közösségi médiában, hogy mikor szerveznek egyet a közelben.

Önkéntes munka jótékonyági szervezeteknél a szabadidejében: A kedv fenntartása, jót tenni, segíteni valakinek, aki rászorul (általában jobban, mint maga az álláskereső), kiváló. Ez az egyik legjobb kapcsolatépítő hely, ahol több munkalehetőséget találhatunk. Néha ez a részmunkaidős civil munka teljes munkaidős állássá válik. Az önkéntes munka valahol nagyszerű lehetőséget jelent az együttműködés, a kommunikáció és sokszor a kreativitás területén szerzett kompetenciák gyakorlására is.

Üzleti reggelik és egyéb üzleti klubok: A sikeres vállalkozások/vállalkozók szervezhetnek kapcsolatépítő rendezvényeket, és érdemes megnézni, hogy mi tartozik az érdeklődési körünkbe. Lehetőséget adhat arra, hogy bemutatkozzon hasonlóan gondolkodó emberek társaságában. Az ilyen informális rendezvények során tájékozódhatunk a vállalatoknál megüresedő álláslehetőségekről.

Hivatkozások

[1] THE LEARNING CENTER, UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA AT CHAPEL HILL: *Wheel of Life*. Hozzáférés 2023. augusztus 9-én:

<https://learningcenter.unc.edu/tips-and-tools/wheel-of-life/>

[2] WORLD HEALTH ORGANISATION. *Mental health*. Hozzáférés 2023. augusztus 9-én: <https://www.who.int/data/gho/data/themes/theme-details/GHO/mental-health>

[3] U.S. DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES. *Mental Health: A Report of the Surgeon General*. Rockville, MD: U.S. Department of Health and Human Services, Substance Abuse and Mental Health Services Administration, Center for Mental Health Services, National Institutes of Health, National Institute of Mental Health, 1999. Letölthető: <https://profiles.nlm.nih.gov/101584932X120>

[4] MACDONALD, G AND O'HARA, K (1998): *Ten Elements of Mental Health: Its Promotion and Demotion. Implications for Practice*. London: Society of Health Education and Promotion Specialists

[5] ANTONOVSKY, A (1993): *The structure and properties of the sense of coherence scale*. Social Science & Medicine. 36 (6): 725-733.

[6] JUHÁSZ, F (2004): 9. Fejezet A funkcionális kapacitás vizsgálata. In: Juhász, F. (szerk.) Irányelvek a funkcióképesség, a fogyatékoság és a megváltozott munkaképesség véleményezéséhez. Egészségügyi, Szociális és Családügyi Minisztérium, Országos Egészségbiztosítási Pénztár, Medicina, Budapest. pp135-147. Letölthető:

http://nrszh.hu/html/szakmai_oldalak/iranyelvek/altalanosresz.pdf

[7] SLUITER, JK (2017): *The new why when designing mandatory medical examinations*. Occup Med (Lond). 67(5):325-327. Letölthető:

<https://academic.oup.com/occmed/article/67/5/325/3975216>

[8] SUPER, DE (1970): *Work values inventory manual*. Houghton Mifflin, Boston.

- [9] GOETSCHY, J (1999): *The European Employment Strategy: Genesis and Development*. European Journal of Industrial Relations. 5(2), 117–137.
- [10] SHAH, N (2019): *Maslow's Hierarchy of Needs Applied to Employee Engagement*. Letölthető: <https://www.stress.org.uk/maslows-hierarchy-needs-applied-employee-engagement/>
- [11] NIOSH (2020): *Total Worker Health*. Centres of Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health. Hozzáférhető: <https://www.cdc.gov/niosh/twh/default.html>
- [12] WORK ECONOMIC FORUM (2016): *Ten 21st-century skills every student needs*. Hozzáférhető: <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/>
- [13] PEART, N (2019): *The 12 Most Important Skills You Need to Succeed At Work*. Forbes. Letölthető: <https://www.forbes.com/sites/nataliapeart/2019/09/10/the-12-most-important-skills-you-need-to-succeed-at-work>
- [14] LEKA, S, JAIN, A (2010): *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. WHO Press, Geneva. Letölthető: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44428>

12. Munkanélküli személyek munkaképességét támogató tevékenységek gyakorlati megvalósítása – javaslatok tanácsadóknak, segítőknak, szervezőknek, pályaválasztási tanácsadóknak

A mi szempontunkból a munkanélküliekkel való munka szempontjából kulcsfontosságú az életkor- és munkaképesség-menedzsment ismereteinek alkalmazása az egyre dinamikusabban változó munkaerőpiac világában. A fent említett fogalmak innovatív módon hasznosíthatók a munkanélküliek egyéni munkaképességének és a munkaerőpiac igényeinek összekapcsolására. A facilitációs eszközök kulcsfontosságúak a kitűzött célok eléréséhez, amelyek elsősorban a munkaerő-piaci elhelyezkedéshez kapcsolódnak. A facilitáció alkalmazása meghatározza a csoport méretét is, amely 8-16 résztvevő között lehet. Az ebben a módszertanban alkalmazott megközelítés a csoportos tanácsadás (16 óra) és az egyéni munka (1,5 óra) egy részét ötvözi. A facilitáció szempontjából a programot úgy terveztük meg, hogy egy előadóval is megvalósítható legyen, bár gyakorlati tapasztalatok alapján kijelenthetjük, hogy két előadó alkalmazása az optimális.

Az ügyféllel való ismételt beszélgetések szűkebb értelemben a munkaképesség támogatásának utolsó szakaszának tekinthetők. A valóságban azonban a munkaképesség hatékony támogatása hosszú távú, rendszerezett tevékenység, amelyet többször megismételnek (pl. évente egyszer, vagy háromévente egyszer stb.). Ebben a részben kell áttekinteni az ügyfél személyes tervének teljesülését, megfogalmazni a munkaképességet támogató további ajánlásokat, valamint általános ügyfélközpontú visszajelzést adni.

A megvalósításhoz a tanácsadónak pontosan ismernie kell az ügyfél munkaképesség-menedzsment dokumentációját (ami az ügyfél munkaképességére összpontosító személyes aktája, lásd 8. fejezet). Ebben a

mappában gyűjtik össze az ügyfél érintő összes lényeges információt, amelyek a program során keletkeztek: kezdeti interjú - helyzetfeltérképezés - személyes diagnosztika (a saját munkaképesség mérése és annak elemzése) - tervezett tevékenységek (a munkaterhelést befolyásoló tényezők, a csökkent munkaképesség azonosított mutatói, a következő karrierre való személyes és szakmai felkészültség megerősítésének kiválasztott technikái) - a szerződés kimenetei (egyéni intézkedések és szakmai célok megfogalmazása az ügyfél erősségeire tekintettel, az ajánlott képzési és tanácsadási programok listája, az ügyfél személyes terve).

Bár az egyéni munka megköveteli, hogy a tanácsadó 100%-ban összpontosítson a folyamat minden részletére és a teljes megvalósítás során: ezt mégsem mechanikusan, szigorúan, hanem nyitottan, lazán kell végezni.

12.1 Munkánélküli személyek munkaképességének támogatása

1. Csoportfoglalkozás: a csoportvezető (facilitátor) szerepe

A csoportvezető szerepe teljes mértékben megjelenik minden csoporttevékenységben. A csoportvezető olyan személy, akinek a kommunikációs stílusa megkönnyíti az egész csoport számára a meghatározott cél elérését. Nagyon találó metafora, hogy a csoportvezető a baba szerepét tölti be. A csoportvezető szüléskísérőként támogatja az egész folyamatot, de semmiképpen sem ő szüli a megoldást. A szülő a csoport maga. A csoportvezető a csoport minden tagját (a csoporttevékenység résztvevőit) végigkíséri azon az úton, amelyen a cél elérése érdekében megosztják egymással ötleteiket, viszonyulásaikat, tapasztalataikat és ismereteiket, vezetve az egész (szigorúan egyetlen témára összpontosító) vitát. A siker kulcsa a csoportvezető azon képessége, hogy képes a megfelelő kérdéseket feltenni.

2. Egyéni foglalkozás: tanácsadó / coach / vezető

Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a segítő egy olyan személy, aki közvetlenül nyújt tanácsadást. Olyan személy, aki személyesen érett, és

rendelkezik a szükséges képzettséggel, kompetenciákkal, megfelelő általános rálátással, továbbá egy sor személyes előfeltétellel e felelősségteljes szolgáltatás elvégzéséhez. Paradox módon a segítő nem tanácsokat osztogat, hanem segít az ügyfeleknek tisztázni az önmagukról és a világról alkotott gondolataikat azáltal, hogy pozitív gondolatokkal látja el őket. A fő feladata, hogy megfelelő kérdéseket tegyen fel az ügyfélnek. Ezek a kérdések segítenek az ügyfélnek a megfelelő egyéni intézkedések meghatározásában. A gyakorlatban azonban a csoportmunkában és az egyéni tanácsadásban alkalmazott technikák gyakran átfedik egymást.

A munkaképesség-menedzsment keretében a munkanélküli ügyfelet támogató tanácsadónak olyan személynek kell lennie, aki többek között a következő kompetenciákkal és jellemzőkkel rendelkezik:

- elegendő szakmai ismerete az életkor-menedzsment és a munkaképesség-menedzsment terén,
- kompetenciák a tanácsadási folyamat kezelésére,
- a munkanélküliekkel való foglalkozás sajátosságainak ismerete.

A tanácsadó kulcsfontosságú személyiségi előfeltételei a következők:

- kommunikációs készség (képeség a felnőttekkel való kommunikációra), ideértve a szóbeli kifejezőképességet
- képeség az érzelmi kezelésére (önuralom)
- optimizmus és békés önbizalom
- felelősségvállalás
- tapintat, diszkréció, szakmai titoktartás (beleértve a bizalomteremtés képességét)
- megfigyelő és analitikus készségek, képeség a kontextus kikövetkeztetésére és megértésére
- érzelmi ráhangolódás - ugyanakkor a problémamegoldás racionális megközelítése
- hajlandóság (igény) a folyamatos tanulásra (vagy önképzésre)

- képesség az együttérzésre (empátia)
- képesség a cselekvésre való ösztönzésre
- felnőttek gondolkodásának kedvező irányba terelésének képessége
- hajlandóság (igény) mások segítésére és tanácsadására
- türelem, segítőkészség és elérhetőség
- szervezőkészség
- képesség másokkal való együttműködésre
- képesség a konfliktusok és a stresszes helyzetek kezelésére, frusztráció-tolerancia
- érdeklődés a világ és a társadalmi események iránt.

A tanácsadó a munkája során minden esetben köteles betartani a vonatkozó tanácsadó szervezet etikai kódexét. A karrier-támogató tanácsadó szempontjából az etikai kódexnek legalább a következő pontokat kell tartalmaznia:

- Tisztelet az ügyfél emberi méltósága iránt.
- Tisztelet az ügyfél alapvető emberi jogai és szabadságai iránt.
- A sokféleség elfogadása - az tanácsadásnak függetlenül kellene lennie az ügyfél nemétől, bőrszínétől, vallásától, kulturális és társadalmi pozíciójától.
- Támogatás az önazonosság, a személyes integritás, az egyéni önállóság és az ügyfél egyéni sajátosságainak fenntartásához.
- Támogatás az ügyfél munkaképességének fejlesztéséhez (vagy fenntartásához).

A munkaképesség-támogató tanácsadást értelmezni kell a szociális és felnőttképzési (andragógiai) tanácsadás szempontjai alapján is. A szociális és andragógiai tanácsadás folyamatában értelmezhető az emberi nevelés és oktatás folyamata, valamint a felnőttek saját maguk által megszervezett olyan célú tanulási folyamata, melynek célja az értelmi, érzelmi, értékalapú,

motivációs, akarati és társas képességeik fejlesztése, vagyis képesség az egyéni-, szakmai- és társas feladatokkal, a személyes társas helyzetekkel és problémákkal való együttélésre és megküzdésre. [1] A munkaképesség támogatására irányuló tanácsadás során elengedhetetlen, hogy a tanácsadó ismerje a munka- és általános pszichológia alapjait. Még fontosabb felismerni azt a tényt, hogy (a többségünk) nem pszichológus, hanem életkor- és a munkaképesség-menedzsment szakértő.

Aktív hallgatás

„Az aktív hallgatás egy olyan módszer, amelyben nem csak nyugtázzuk, amit az ügyfél mond, hanem ugyanakkor ösztönözzük őt arra, hogy további információkat osszon meg, szabadon fejezze ki gondolatait, ötleteit, véleményét és hozzáállását nem verbális és verbális eszközök segítségével.” [2]

*„Az aktív hallgatás legfontosabb tevékenysége az, hogy **aktív és őszinte érdeklődést mutatunk** azon a személy irányába, aki megoszt valamit (informál - gondolkodik hangosan), és ezt az érdeklődést **világossá tesszük**. Ez azt jelenti, hogy megpróbáljuk felfedezni a másik személy szemszögét, érdeklődést mutatunk a belső világának egy részének megismerése iránt, és megpróbáljuk megérteni őt. Ez az aktív részvétel megerősítheti a partnert saját jelenlétében. Az ellenkező viselkedés oda vezethet, hogy a kapcsolat ki sem alakul, illetve felületes vagy ellenséges lesz.” [3]*

A munkanélküliség sajátosságai

Társadalmunkban még mindig számos sztereotípiát él, amelyek lenézik a munkanélküliséget, és gyakran közvetlenül a munkanélkülieket teszik felelőssé a munkanélküliségért. Azonban a kompetenciahiány – beleértve az egyéb egészségi és szociális akadályokat is – megszüntetése egyáltalán nem olyan egyszerű. A munkanélküliség időtartamával közvetlenül összefüggő, akár fatalizmusban végződő demoralizált állapotban a tartósan munkanélküli személy „másodosztályú embernek” tekinti magát. Ez egy nagyon komoly állapot, és alapos ismereteket igényel a célcsoporttal foglalkozó szakértőtől.

Az alábbiakban 4 szabályt mutatunk be a problémamegoldó beszélgetések lefolytatására [4]:

<p>1. BESZÉLNI ENGED ÉS MEGHALLGAT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A kiút megtalálásának támogatása: elfogadhatóak a „kifogások” ▪ Figyelmes és értő meghallgatás ▪ A kéretlen és az „ügyes” tanácsok adásától való tartózkodás <p><i>A problémákról való beszéd bátorítása, közreműködés ezek megfogalmazásában.</i></p>	<p>2. SEGÍT AZ OKOK ÉS OKOZATOK TISZTÁZÁSÁBAN</p> <p>A logikai és pszichológiai vonatkozások felismerése és megkülönböztetése:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a valóság és a vélemények elválasztása ▪ a tettek és a válaszok mozgatórugóinak vizsgálata <p><i>Közreműködés a probléma tudatosításában.</i></p>
<p style="text-align: center;">Bizalmas részvétel</p>	<p style="text-align: center;">Részletes probléma elemzés</p>
<p>3. NEM ÍTÉL ÉS ÉRTÉKEL TÚL HIRTELEN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lehetőleg az összes indok meghallgatása ▪ A kérdések feltevése mindig „nyitott problémaként” ▪ Tudatában lenni hogy azonnali döntésre vagy időre van szükség <p><i>Segítség az egyéni probléma tényezők felmérésben.</i></p>	<p>4. ENGEDI, HOGY A BESZÉLGETÉS SORÁN A PARTNER MAGA TALÁLJA MEG A PROBLÉMA MEGOLDÁSÁNAK LEHETŐSÉGEIT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nincsenek tanácsadói monológok ▪ A saját ítélet és saját döntés meghozatalának ösztönzése ▪ A célok és a probléma megoldásának módjainak megbeszélése <p><i>Az ügyfél bátorítása, hogy tekintsen önmagára és hajlandó legyen kommunikálni.</i></p>
<p style="text-align: center;">Megfontolt szemlélet</p>	<p style="text-align: center;">Önsegítés</p>

12.2 Taneszközök és helyiség előkészítés

12.2.1 Csoportfoglalkozás

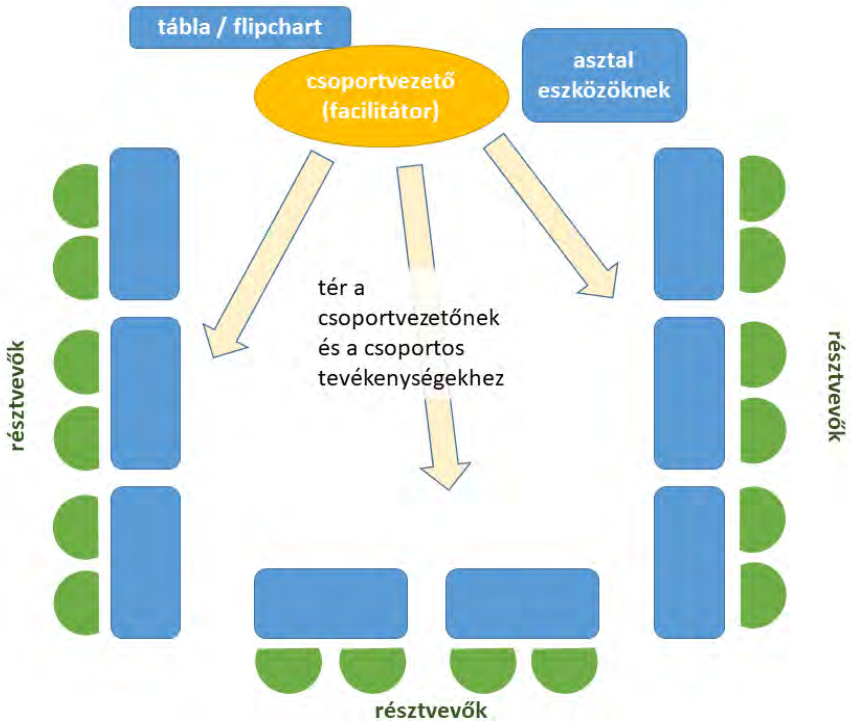
A csoportos rész helyigénye nem különösebben nagy. Ha az időjárás engedi, akár a szabadban is megvalósítható. A csoportos tevékenységek megvalósításakor mindig javasoljuk, hogy legyenek frissítők.

A tényleges megvalósításhoz a következőkre van szükségünk:

- Megfelelő asztal, elegendő szék, - a csoport méretétől függően
- Tábla (flipchart és papír), filcek, cédulák, ragasztószalag/gyurma a táblához
 - A Munkaképességi-ház képe, előre kinyomtatva (célszerűen laminálva)
 - Képkártyák, vagy érték-, vagy érzelem kártyák

A megvalósítás helyének kiválasztásakor figyelembe kell venni a csoportmunka vezetésének sajátosságait. A csoportvezető szorosabb kapcsolatban van a program résztvevőivel (nem a bútorok mögött ül, vagy mozgását nem korlátozza a tábla/flipchart helye). Eközben a program résztvevői gyakran mikrocsoportokat alkotnak a különböző feladatok megoldása során. A dinamizmus, de különösen a program résztvevőinek figyelmének fenntartására különböző fizikai tevékenységeket, illetve állva végzett tevékenységeket szokás alkalmazni. A *21. ábrán* bemutatjuk javaslatunkat a csoportosfoglalkozásnak helyt adó terem kialakítására.

41. ábra: A terem lehetséges kialakítása



Forrás: a szerző saját szerkesztése

12.2.2 Egyéni foglalkozás

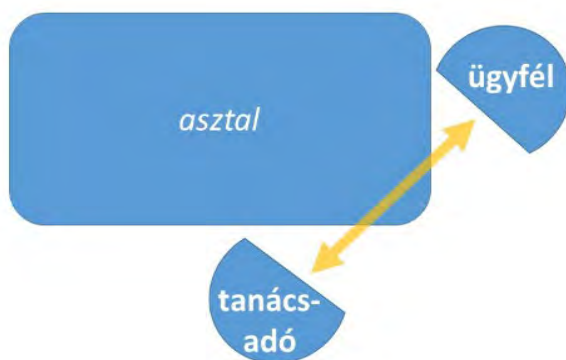
Az egyéni tanácsadás megvalósításának konkrét követelményei szintén csekélyek. Mindössze egy csendes, zavartalan, jól szellőző és kellemes megvilágítású helyiségre van szükség. A cél egy nyugodt, egyenrangú légkör, „nappali szoba” hangulat megteremtése, ahol az ügyfél jól érzi magát, és semmi nem feszélyezi.

A tényleges megvalósításhoz szükségünk van:

- egy asztal, kettő szék
- Az ügyfél munkaképesség menedzsment anyaga:
 - Munkaképességi index
 - A korábban megvalósult tevékenységek és beszélgetések során kitöltött ívek:
 - ✓ az ügyfél által azonosított szakmai célok
 - ✓ összefoglaló az ügyfél által azonosított erősségekről
 - ✓ a tanácsadó által javasolt szóba jövő oktatási és tanácsadási tevékenységek → az ügyfél által kiválasztott oktatási és tanácsadási tevékenységek felsorolása
 - ✓ az ügyfél munkaképességének javításáról szóló személyes terv
 - Kinyomtatott (vagy laminált) ábra: Munkaképességi-ház

A megvalósítás során az ügyfél és a tanácsadó ülőhelyeinek javasolt elhelyezkedését a 22. ábra szemlélteti.

52. ábra: Az egyéni tanácsadás helyszínének javasolt kialakítása



Forrás: a szerző saját szerkesztése

Hivatkozások

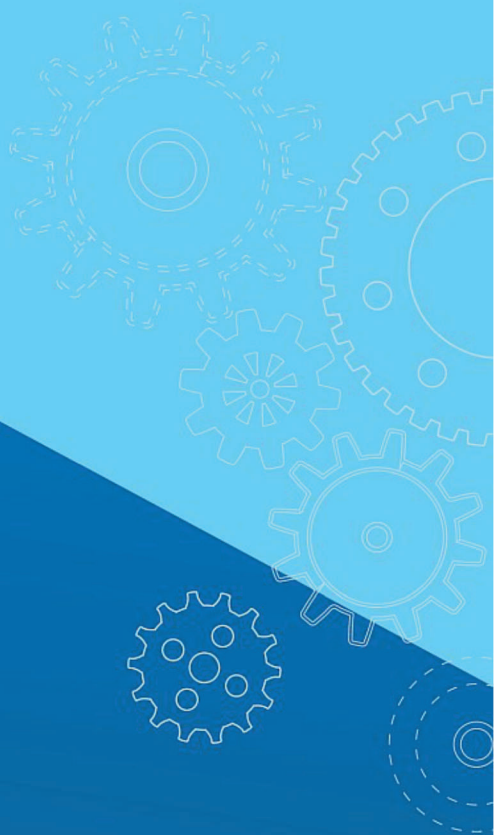
[1] MACHALOVÁ, M (2008): *Andragogické a sociálno-andragogické poradenstvo v kontexte celoživotného učenia sa a vzdelávania*. In: Matulčík, J. (szerk.): Acta Andragogica 1. Univerzita Komenského Bratislava, Pozsony. pp. 63-70. ISBN 978-8089142149 Letölthető:

https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry_pracoviska/kped/projekty/projekt Stanem_sa_ucitelom/Acta_Andragogica/1-7.pdf

[2] KOŠŤALOVA, H, CUDLÍKOVÁ, M, NĚMCOVÁ, L (2018): *Spokojený kariérový poradce*. EKS, Prága. p. 87. ISBN 978-8087993057

[3] MOTSCHING, R., NYKL, L.: *Komunikace zaměřená na člověka*. Prága: Grada Publishing, 2011. p. 176. ISBN: 978-8024736129

[4] BREGMAN, R. (2018): *Utopia for Realists*. Bloomsbury, London. ISBN 978-1408893210



Ez a kiadvány az Erasmus+ program KA2. pályázati kategória: Stratégiai partnerség a felnőttoktatás terén „Munkaképesség Menedzsment” projekt (No. 2020-1-CZ01-KA204-078204) keretében készült.

A projekt az Európai Unió anyagi támogatásával valósult meg.

A kiadvány tartalmáért kizárólag a szerzőgárda felelős.

A kiadványban közöltek nem tekinthetők az Európai Bizottság álláspontjának. Az Európai Bizottság nem felelős a kiadványban található információ bárminemű felhasználásáért.