

## A NEGYEDIK IPARI FORRADALOM ÉS SZOCIÁLIS INNOVÁCIÓ A MUNKAHELYEN

### Bevezetés

A munka, a munkaerő és a munkahelyek átalakulása következtében a szociális innováció és az egyéni felelősségvállalás ösztönzése egyre fontosabb lett a jövőbeni munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági szabályozás és irányítás szempontjából. Emiatt a szervezetek felügyeletéről az egyének támogatására kell áthelyezni a hangsúlyt, minthogy nekik egyre összetettebb munkakörnyezetben kell helytállniuk, és a munkával töltött életszakasz is hosszabb lett. Globális tendenciák – például a technológiai fejlődés, felgyorsulás és komplexitás, hálózati társadalom, globalizáció, elüzletiesedés és gazdasági növekedés – szabnak irányt a negyedik ipari forradalomnak, amely gyors ütemben alakítja át a munkát és a munkahelyeket, valamint a szociális innováció működésének feltételeit.

Az automatizálás aktuális hulláma – többek között a mindenhol elérhető, nagysebességű mobilinternet, az intelligens rendszerek, az adatelemzés, az osztott főkönyv technológiák (a bitcoin és a blokklánc háttérben álló technológiák), a robotika és a robotokkal való folyamat-automatizálás, a kiterjesztett és a virtuális valóság – automatikussá teszi a rutinszerű tudásmunkát, és az innovatív társadalomra való áttérés felé mutat. Erre a társadalomra jellemző a munkaerő felszabadulása olyan munkákra, amelyekhez innováció, kreativitás, kutatás, fejlesztés és hasonló, nehezen automatizálható vagy képletbe foglalható feladatok társulnak (CIFS, 2017b). A negyedik ipari forradalom és az innovációs társadalom megjelenése a vállalati élettartam lerövidüléséhez és új szervezeti és vezetési formák megjelenéséhez vezetett. E változások folytán a lakosság egyre inkább rá van kényszerítve arra, hogy folyamatosan átképezze vagy továbbképezze magát, a munkáltatóknak pedig rendszeresen újra kell tervezniük, hogy módot találjanak az alkalmazottak motiválására, szerepvállalására és jóllétére.

Ezek a fejlemények ki fognak hatni a munkahelyi és szociális innovációra, és így a munkahelyi egészségvédelemhez és biztonsághoz kapcsolódó kockázatokra is. Az EU-OSHA (2012) szerint a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági kockázatok közé sorolható az ergonómiai kockázatok növekedése amiatt, hogy egyre többen dolgoznak online, nem irodai környezetben, az új ember-gép interfészekkel járó kockázatok, a dolgok és az emberek fokozott összekapcsolódásából eredő internetes biztonsági kockázatok, valamint az önálló vállalkozóként kezelt munkavállalók számának növekedése (EU-OSHA, 2018). Frank Pot és mások (2012) tanulmánya szerint: „a »szociális« innováció [munkahelyi] összefüggésben a nem technikai jellegű innovációkat jelenti, és hangsúlyozza a jó minőségű állásokat és a munkavállalói részvételt [...] A szociális innováció azt feltételezi, hogy az arra rászoruló maguk kezdeményezik a szociális problémák kezelését [...] A munkán keresztül való részvétel lehetővé teszi a társadalmi részvételt. Az ilyen részvétel a lentől felfelé haladó innováció folyamatán keresztül alakul ki” (Pot, 2012; Oeij, 2017). Ezek a témák a munkahelyi egészség és biztonság szempontjából egyre nagyobb aggodalomra adnak okot, amint ezt az EU-OSHA legújabb tanulmánya, az *Előrejelzés 2025-re a digitalizáció jelentette új és újonnan felmerülő munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi kockázatokra vonatkozóan* (EU-OSHA, 2018) is kiemelte.

### A vállalati élettartam lerövidülése és új szervezeti formák

A technológiai fejlődés egyre gyorsuló változásoknak nyitott utat az egyre inkább megosztott munka világában. A vállalatok ezeket és más technológiákat kombinálva új üzleti modelleket hoznak létre, a technológiák alkalmazására új stratégiákat fejlesztenek ki, és átalakítják az értékteremtést, mivel a vállalatok a technológia segítségével eredményesebbé válnak és az újrahasznosíthatóság magasabb szintjét érik el, új piacokra lépnek be és digitálisan egyre kompetensebb fogyasztókért és munkavállalókért kelnek versenyre (Világgazdasági Fórum, 2018). A vállalatok ugyanakkor a humánerőforrás-stratégiáikat is újratervezik (jobban támaszkodnak a kiszervezésre, az offshore kihelyezésre és az új partnerségi modellekre), és

platformalapú megoldásokat vezetnek be (CIFS és ISS, 2012). Ez a verseny jellegét is átalakítja. A nagyobb arányú online munkavégzéshez kapcsolódó fontos munkavédelmi kockázatok közé tartozik az is, hogy az online munkavállalók jellemzően egyedül dolgoznak. Ez a már korábban fennálló és az új munkahelyi egészségi és biztonsági kockázatokat egyaránt növeli, mind fizikai, mind pszicho-szociális téren, ideértve a szem kifáradását és a váz-izomrendszeri problémákat, valamint az elszigetelődés, a stressz, az információs túlterheltség, a kiégés, az internetes zaklatás veszélyét és a bizonytalan fizetés, illetve a munka és magánélet határainak elmosódása miatti bizonytalanságot (EU-OSHA, 2017).

A változások átvészélése érdekében a szervezetek növelik a rugalmasságukat (rezilienciájukat), és nagyobb mértékben fordulnak olyan, nem szokványos munkahelyi gyakorlatokhoz, mint az előrejelző eljárások, a rugalmasság, az agilitás és a moduláris szerveződés, és egyre több fix költséget alakítanak át változó költséggé. A szervezetek például nagyobb arányban alkalmaznak tanácsadókat és szerződéses munkavállalókat rendes alkalmazottak helyett, kiszervezik az alaptevékenységen kívüli feladatokat, a létesítmény megvásárlása helyett pedig csak bérelnék (CIFS, 2016a). Ez a fejlemény a munkahelyi egészség és biztonság szempontjából még további vizsgálatot, szabályozást és beavatkozást tesz szükségessé, minthogy a munkavédelmi szabályozások és a szakszervezetek a szabadúszókat és az ideiglenes alkalmazottakat gyakran nem védik. Ez azért van így, mert a munkavédelmi alap szabályozás az alkalmazottakra és munkáltatókra érvényes, és reformok nélkül ezekre a munkavállalókra nem vonatkozik, vagy nem is vonatkozhat (EU-OSHA, 2018).

Ezen átmenet során a kormányoknak, a munkavédelmi szervezeteknek és a szakszervezeteknek jobban kell támogatniuk az egyéneket azzal, hogy nagyobb hangsúlyt helyeznek az emberek továbbképzésére és átképzésére, hogy a technológiát át tudják venni és alkalmazkodjanak hozzá, és megtanulják, hogyan működjenek együtt a technológiával (például hogyan használják az új eszközöket, hogyan tárgyaljanak a mesterséges intelligenciát használó chatbotokkal) és más emberekkel. A Világgazdasági Fórum becslése szerint: „2022-re az összes munkavállaló legalább 54%-a jelentős mértékű átképzésre és továbbképzésre fog szorulni. Közülük nagyjából 35%-nak várhatóan akár hat hónapig tartó kiegészítő képzésre lesz szüksége, 9% hat-tizenkét hónapos továbbképzést, 10% pedig egy évnél is hosszabb kiegészítő szakmai képzést fog igényelni (Világgazdasági Fórum, 2018). Ez nem lesz könnyű feladat, mert egyre gyorsabb a változás, ami folyamatos továbbképzést tehet szükségessé (Világbank, 2018), a kormányzati támogatású munkahelyi továbbképzési programok viszont gyakran nem hatékonyak, vagy azért, mert nem váltják be az ígéretek (Selingo, 2018), vagy mert nem a leginkább rászorulókat veszik célba (Kinder, 2018).

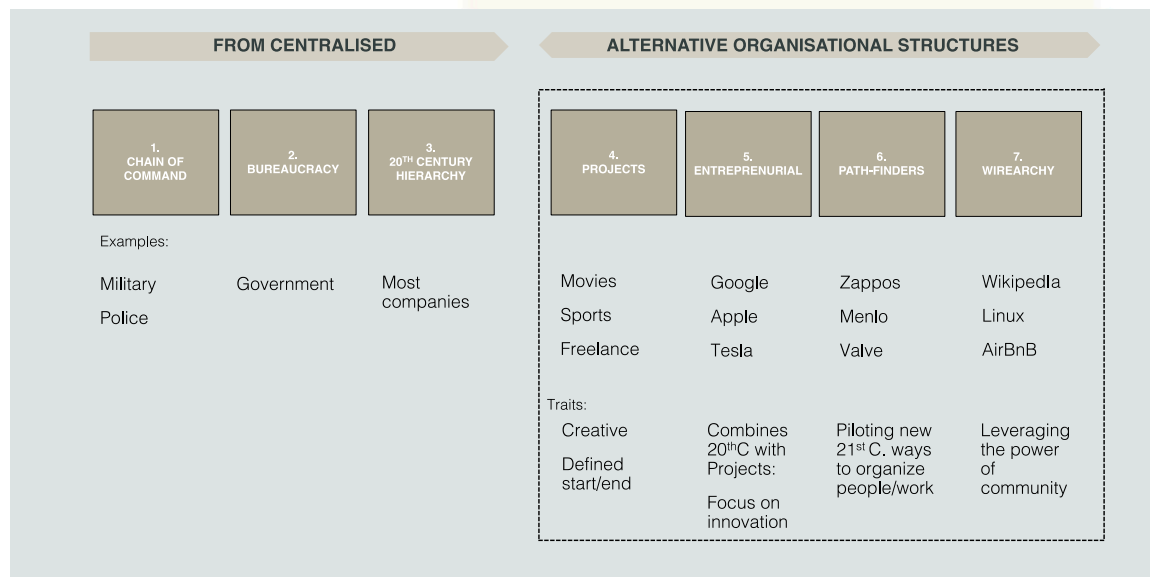
Az egyéneknek maguknak is fejleszteniük kell a képességüket az alkalmazkodásra, változásra és a bonyolult világban való boldogulásra. Az egyéni rugalmasság azt jelenti, hogy az ember képes felépülni a nehézségekből, alkalmazkodni azokhoz, és összefogni másokkal a pozitív változás elindítása érdekében. A rugalmas beállítottság segíti az embereket a szakmai és magánéletükben felmerülő kihívások kezelésében, hogy megküzdjenek a személyes életük nehézségeivel, minimális veszteség mellett megbirkózzanak a jövőbeni változásokkal, optimisták maradjanak, megtalálják a lehetőségeket és kialakítsák a túléléshez és a növekedéshez szükséges készségeket. A reziliens gondolkodásmóddal a traumák és a balszerencsék lehetőséget adnak a pozitív alkalmazkodásra és a fejlődésre (CIFS, 2016a). Ezek a nagyobb nyomás miatt stresszt és szorongást okozhatnak a munkavállalóknak, akiknek meg kellene felelniük vagy elég jól kellene tudniuk teljesíteni ahhoz, hogy eleget tegyenek a társadalmi és szervezeti elvárásoknak. A munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági szervezeteknek hangsúlyt kell váltaniuk, és mechanizmusokat kell kialakítani ahhoz, hogy felkészítsék és segítsék az embereket egy eddigénél sokkal dinamikusabb munkaéletre (EU-OSHA, 2018).

Ahogy a technológiai fejlődés és az egyre gyorsuló változások folyamatosan lebontják a szervezeti akadályokat, és hálózati társadalmat hoznak létre, úgy lesznek a szervezetek és a munkavállalók egyre mobilisabbak és emancipáltabbak, miközben a munkavállalók egy része bizonytalan helyzetbe kerül (lásd az alábbi szövegdobozt a szakemberekről és a prekariátusról). Új szervezeti formák és vezetési formák jelennek meg, hogy teret adjanak az online munkának és a nem rutinszerű munkavégzésnek, és hogy a hálózatépítés és az interperszonális ülések fokozott alkalmazása révén integrálják a szakértelem különböző formáit. Ez laposabb, nyitottabb és agilisebb szervezeti struktúrákhoz vezet. Mindezek a fejlemények vegyes hatással lesznek a

munkahelyi egészségvédelemre és biztonságra. Az agilis struktúrák egyrészt lehetővé tehetik, hogy az emancipált munkavállalók szerepet vállaljanak a szociális innovációban azáltal, hogy jobb lehetőségeket adnak a sokszínűbb csoportokban és új projektekben való részvételre, és javítják az alkalmazottak tanulási lehetőségeit. Másrészt viszont az alternatív szervezeti struktúrák megjelenése visszaszoríthatja a formális munkahelyi képzési lehetőségeket, és tovább erősítheti a fizetés nélküli szakmai gyakorlatok elterjedését a jobb kompetenciák megszerzésének reményében.

A Koppenhágai Jövőkutató Intézet (CIFS) 2030-ig előretekintve dolgozta ki a szervezetek osztályozását (taxonómiáját) (lásd az 1. ábrát). Ebben a taxonómiában a szervezeti struktúrák egy skálán helyezkednek el, amely a hierarchikusabb irányítással és ellenőrzéssel működő szervezetek felől a jobb oldalon a digitális és megosztott felhőalapú szervezetek (netarchia/wirearchy) felé tart. Balról jobbra haladva a szervezetek egyre laposabbak, és a sikerességük záloga egyre inkább az innovatív, együttműködő kultúra. Ezek a különböző szervezeti struktúrák vagy már jelen vannak a mai üzleti világban, vagy most jelennek meg működőképes lehetőségként (CIFS, 2017a).

1. ábra – A szervezeti struktúrák osztályozása (taxonómiája)



IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY HIERARCHICAL ORGANISATIONS TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT

FROM CENTRALISED	A CENTRALIZÁLT TÍPUS
CHAIN OF COMMAND	UTASÍTÁSI LÁNC
Examples:	Példák:
Military	Katonaság
Police	Rendőrség
BUREAUCRACY	BÜROKRÁCIA
Government	Kormányzat
20 <sup>TH</sup> CENTURY HIERARCHY	20. SZÁZADI HIERARCHIA
Most companies	A vállalatok többsége
ALTERNATIVE ORGANISATIONAL STRUCTURES	ALTERNATÍV SZERVEZETI STRUKTÚRÁK
PROJECTS	PROJEKTEK
Movies	Filmipar
Sports	Sport
Freelance	Szabadúszók
Traits:	Jellemzők:
Creative	Kreatív

Defined start/end	Határozott kezdet/vég
ENTREPRENURIAL	VÁLLALKOZÓI
Google	Google
Apple	Apple
Tesla	Tesla
Combines 20 <sup>th</sup> C with Projects:	A 20. század és a projektek ötvözete
Focus on innovation	Középpontban az innováció
PATH-FINDERS	ÚTKERESŐK
Zappos	Zappos
Menlo	Menlo
Valve	Valve
Piloting new 21 <sup>st</sup> C. ways to organize people/work	Új, 21. századi módszerek tesztelése az emberek/munka szervezésében
WIREARCHY	NETARCHIA
Wikipedia	Wikipedia
Linux	Linux
AirBnb	AirBnb
Leveraging the power of community	A közösség erejének kihasználása
IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY <i>HIERARCHICAL ORGANISATIONS TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT</i>	AZ ÜZLET EGYRE BONYOLULTABBÁ VÁLÓ VILÁGÁBAN A <i>HIERARCHIKUS SZERVEZETEK</i> ALKALMAZKODÁSA GYAKRAN TÚL LASSÚNAK BIZONYUL

A hierarchikus szervezetek jellemzően túl lassan alkalmazkodnak, és sok esetben nem tudják kezelni az egyre dinamikusabb versenyt. Ez lehetőséget ad az alternatív struktúráknak – amelyek alapja a hatalom, a bizalom, az információ és a hatáskör dinamikus áramlása a vezetők és a személyzet között, és amelyek működőképességét a technológiák és emberek kölcsönös összekapcsolódása biztosítja – arra, hogy versenyre keljenek hierarchikusabb riválisaikkal, minthogy az alternatív szervezeti struktúrák gyorsan tudnak bővülni vagy éppen szűkülni (CIFS, 2017a). Az új üzleti modellek – különösen a felhőalapú cégek – a bevételt, a nyereséget és a piaci részesedést tekintve start-up vállalkozásból hamar globális nagyvállalattá nőhetik ki magukat, gyakran viszonylag szerény alkalmazotti létszám vagy tárgyi eszköz mellett (Világbank, 2018).

A szervezeti formák új típusainak példája a projektalapú szervezet. Ez a szervezeti forma sok vállalat számára vonzó, mivel növeli az agilitást. A projektalapú szervezet a munkahelyi képzés terén gyakran nem sokat kínál: az alkalmazottaktól elvárják, hogy már rendelkezzenek a szükséges készségekkel és tapasztalattal. Ezáltal az újonnan érkezők nehezen tudnak betörni egy iparágba, hiszen semmilyen tapasztalatot nem tudnak felmutatni a szakterületen. Ennek következtében az újonnan érkezők közül sokan fizetés nélküli gyakornoki állást vállalnak, hogy megszerezzék a szükséges dokumentált tapasztalatot, abban a reményben, hogy később fizetett foglalkoztatáshoz jutnak. A munkáltatók ezért kezdik úgy gondolni, hogy válogathatnak a fizetés nélküli, szakképzett munkavállalókból, így sok feladathoz kevesebb fizetett alkalmazottat kell felvenniük.

Ez a fejlemény a platformgazdaság megjelenésével együtt megosztja a jövő munkaerőpiacát a munkavállalók két csoportja, a szakemberek és a prekariátus között (Standing, 2011). A szakemberek rendelkeznek az ahhoz szükséges beállítottsággal és eszközökkel, hogy alkalmazkodjanak a gazdaságban zajló változásokhoz, sőt, az általuk kifejlesztett termékek és szolgáltatások versenyezhetnek a hagyományos szervezetekkel (McKinsey Global Institute, 2018), míg a munkavállalók prekariátus rétegének kevés az esélye a tartós foglalkoztatásra vagy a pénzügyi biztonságra (Standing, 2011). A prekariátus munkavállalói rétegbe nemcsak az alacsony végzettségű munkavállalók fognak beletartozni, hanem iskolázottak és magasan képzettek is, akikre ennek ellenére bizonytalan jövő vár (CIFS, 2017b). Bővebb információért lásd a szövegdobozt.

Az értéklánc helyét ugyanakkor kezdik átvenni az értékhálózatok, ahol a vásárlók, a beszállítók, a partnerek, a versenytársak, az önkéntesek és a szabadúszók egyaránt hozzájárulnak az innovációhoz. Ezek az egymást kiegészítő érdekeltségek versenyképes, földrajzi, szervezeti, iparági és időbeli határokat átlépő ökoszisztémákat hoznak létre. Egyre gyakrabban tapasztalható, hogy a földrajzi akadályok lebomlanak az urbanizáció, a digitalizáció, a gyorsabb közlekedés és a különböző funkciók szándékos keverése következtében az olyan innovációs központokban, mint a Szilikonvölgy és az olyan közösségi munkahelyeken, mint a WeWork, ahol közös irodai helyet, közösséget és szolgáltatásokat nyújtanak a szabadúszóknak, az induló és kisvállalkozásoknak (CIFS, 2017b).

Ezek az új szervezetek és értékteremtő hálózatok azonban a foglalkoztatás, az adatvédelem, a verseny és az adózás területén szakpolitikai kérdéseket vetnek fel, hogy biztosított legyen a jól működő társadalmi szerződés, amely szerint a munkavállalók stabilan fizetett foglalkoztatáshoz, szociális biztonsági háléhoz, szükség szerint oktatási lehetőségekhez juthatnak hozzá, és eközben képesek fenntartani a gazdaság versenyképességét (Világbank, 2018). Ezeket a szabályozásokat ki kell majd bővíteni, hogy az új szervezeti struktúrára és foglalkoztatási gyakorlatokra is kiterjedjenek. Ehhez újfajta gondolkodásmódra lesz szükség, ami az országos és uniós szintű munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági szabályozást és irányítást illeti. A munkahelyi egészségvédelem és biztonság területén a hangsúlyt a szabályozó és ellenőrző szervezetekről egyre inkább az egyének támogatására kell áthelyezni (ergonómiai tanácsadás, a társadalmi kirekesztés kezelése stb.) mindazoknál a különféle szervezeteknél és hálózatoknál, ahol a munkával töltött életszakaszban dolgozni fognak. A munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági szabályozók alkotóinak választ kell adniuk arra a kihívásra, hogy hogyan tudják például támogatni azokat a munkavállalókat, akik egyre nagyobb számban dolgoznak munkahelyen kívül, olyan kis szervezeteknél, amelyeknek az Európai Unió területén esetleg nincs is más tevékenysége, mint az európai szabadúszó munkavállalók egyiktől kapott támogatás.

### A szakemberek és a prekariátus

A McKinsey Global Institute nemrég készült tanulmánya szerint az Egyesült Államokban és az EU 2004 előtti 15 tagállamában a munkaképes korú népesség 20–30%-a, mintegy 162 millió ember dolgozott a szabadúszó gazdaságban, és arányuk némelyik gazdaságban 2030-ra akár 50%-ra is emelkedhet. A McKinsey-tanulmány azt állapította meg, hogy a független munkavállalók nagyjából négy szegmensbe sorolhatók (az első kettőt a szakemberek, a második kettőt a prekariátus tagjai alkotják):

- a *szabadúszók*, akik tevőlegesen választották az önálló munkavégzést, és ez az elsődleges jövedelemforrásuk;
- az *alkalmi keresők*, akik jövedelemkiegészítésre használják az önálló munkát, és ezt szabad választásukból teszik;
- a *kelletlenek*, akiknek az elsődleges megélhetését az önálló munka biztosítja, de jobban szeretnének egy hagyományos állást;
- az *anyagilag szűkölködők*, akik a kiegészítő önálló munkát szükségből végzik (Manyika és mások, 2016).

## A munkaerő jövője – következmények a szociális innovációra és a munkahelyi egészségre és biztonságra nézve

A jövő munkaerejére ható változások alapjaiban fogják befolyásolni a társadalmi összetartozást és az innovációt. A szociális innováció az olyan munkavállalókon múlik, akik úgy érzik, hogy a munkahelyi közegben szerepet vállalhatnak a jobb körülmények megteremtésében (Oeij, 2017). A szociális innovációt a munkahelyen megnehezíti a munkavállalók bevonásának és a munkából származó elégedettség érzésének a hiánya. A munkavállalók jelentős részét nem vonják be a döntésekbe, és/vagy úgy érzik, hogy a munkájuknak nincs célja vagy értelme. A YouGov brit lakosság körében végzett 2015-ös közvélemény-kutatása szerint az emberek 37%-a úgy

vélekedik, hogy a munkahelye nem járul hozzá érdemben a világ működéséhez. Hollandiában a válaszadók 40%-a úgy gondolta, hogy az állásuk létét semmi nem indokolja (Heller, 2018).

Amellett, hogy a munkáltatók életében a munka értelme(tlensége) általános rossz közérzetet okoz, a technológia nemcsak a munkavállalók kiválasztásának folyamatát változtatja meg, hanem a munka társas elemeit is. A szervezetek mesterséges intelligenciával (MI) dolgozó eszközöket dolgoznak ki és fejlesztenek az alkalmazottak pályázatainak értékelésére, hogy így biztosítsák, hogy a munkáltatók sokszínűbb munkaerőből válogathassanak (CIFS és ISS, 2016). A munkavállalóknak ugyanúgy fel kell készülniük arra, hogy mesterséges intelligenciarendszerekkel dolgozzanak együtt, ahogy más alkalmazottakkal is együtt kell dolgozniuk (Lohr, 2018). Ez a fejlemény új munkahelyi egészségi és biztonsági problémákat fog jelenteni az új interfész nehézségei, valamint a kognitív stressz és megterhelés tekintetében.

Az egyre nagyobb számú szabadúszó és ideiglenes alkalmazott számára új módszereket kell kidolgozni a munkavállalói jólét megszervezéséhez és biztosításához. A kutatók megjegyezték, hogy a szabadúszó munkában legsikeresebbnek bizonyuló munkavállalók négy olyan megküzdési stratégiát alakítottak ki, amelyek segítik őket a szabadúszó gazdasági tevékenységgel járó hullámhegyek és -völgyek kezelésében. Ezek a megküzdési stratégiák: a helyhez való kötődés kialakítása, a rutinok megőrzése, a cél megtalálása és az emberekkel való kapcsolat fenntartása (Petriglieri és mások, 2018). A munkahelyi egészségvédelemmel és biztonsággal foglalkozó szervezeteknek módot kell találniuk arra, hogy kezeljék és támogassák ezeket az igényeket a munkaerőnek ebben az egyre növekvő létszámú csoportjában.

Az előregedés továbbra is fontos probléma lesz. A kormányzati, nyugdíjügyi és munkavédelmi szabályozásokban új módszereket kell kidolgozni, hogy az idősebb munkavállalók addig dolgozhassanak, ameddig szeretnének. Ez egyre fontosabb lesz a gyorsan öregedő társadalmakban – például Japánban, Németországban, Olaszországban és Spanyolországban. Mint Lynda Gratton, a London Business School professzora rámutatott, a munka jövője átalakulóban van, és a karrier mára „képlékenyebb, rugalmasabb és több szakaszból álló” lett. A munkáltatóknak más szemüvegen át kell nézniük az idősebb munkavállalókra, a munkavállalóknak pedig át kell értékelnükhöz a szakmai előmenetelüket (Pillany, 2018).

A strukturális szintet tekintve a jogalkotási és kapcsolódó szabályozási kereteknek könnyebbé és vonzóbbá kell tenniük az idősebb munkavállalók számára, hogy a nyugdíjkorhatár elérése után tovább dolgozzanak a munkaerőpiacon, ha szeretnének. A lehetőségek közé tartoznak a rugalmas nyugdíjazási rendszerek, amelyek a törvényben előírt nyugdíjkorhatárt betöltő idősöknek lehetőséget adhatnak arra, hogy kívánságuk és igényeik szerint részmunkaidőben alkalmazottak, a munkaidő másik részében nyugdíjasok legyenek, és így felvehessék a nyugdíjuk egy részét (CIFS és PFA, 2018). A szervezeteknek a tehetségre kell helyezniük a hangsúlyt, így a fiatalabb munkavállalók iránti elfogultság helyett el kell ismerniük az idősebb munkavállalóktól várható hasznos hozzájárulást. A munkahelyi egészségvédelem és biztonság terén az innovációval növekvő mértékben szükséges megcélozni az idősebb munkavállalók munkahelyi szükségleteit.

## **A munkahelyek jövője – következmények a szociális innovációra és a munkahelyi egészségre és biztonságra nézve**

A munkahely régebben az a hely volt, ahová az emberek bejártak dolgozni. A digitális technológiáknak köszönhetően az alkalmazottak nagy része ma már bármikor bárhol dolgozhat. Ez a fejlemény mára potenciális eszköz is lett, amely irányt mutat az alkalmazottak körében zajló magatartási és kulturális átalakulásnak, a szervezet céljainak jobb elérése érdekében. Ennek következtében kezdik elismerni és támogatni a munkahely szerepét az innováció, a jóllét és a befogadás megteremtésében. Az új technológiák lehetővé teszik, hogy a munkahely elérje ezeket a célokat – a kérdés ezután az lesz, hogy mennyire akarjuk megengedni ezeknek a szervezeteknek, hogy a munkavállalóik mindennapi életét megfigyeljék és abba beavatkozhassanak.

A munkavégzési minták és folyamatok átalakulásával az elkövetkező évtizedekben folyamatosan változni fog a munkahely milyen szerepe játszik az értékteremtésben, a munkahely meghatározásának, felépítésének, működtetésének és használatának módja. (Jaspers, 2017). A

munka egyre inkább átlép a földrajzi határokon és időzónákon, ezzel párhuzamosan egyre jobban visszazorul az az igény, különösen az irodai dolgozóknál, hogy az emberek egy központi helyre menjenek az elvégzendő feladatok teljesítéséhez. Az irodai dolgozók manapság dolgozhatnak az irodában vagy otthon, a repülőtéren, kávézóban, közösségi munkahelyen stb. A munkavállalók most már bárhol dolgozhatnak, és magukkal viszik a munkahelyüket (CIFS, 2017b).

A szervezetek körében fokozatosan terjed a „dolgozz most” stratégia. A „dolgozz most” stratégia elismeri, hogy az alkalmazottak a munkát akárhol elvégezhetik, és hogy támogatni kell őket a különféle munkakörülmények között. Némelyik szervezet, különösen a netarchián alapuló esetekben a fizikailag létező munkahely már nem számít központi elemnek a „dolgozz most” stratégiájukban. Ezt a változást a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági szabályozásoknak is egyre inkább tükrözniük kell.

Az ilyen megosztott, hálózati módszerrel működő vállalatok példája az Automattic Inc., amely a WordPress, a WooCommerce és a Jetpack mellett még több webes szolgáltatást üzemeltet. A vállalatnak 2018. novemberben 54 országban 717 alkalmazottja volt (az ügynevezett „Automatticians”), akik 77 különböző nyelven beszéltek, és otthonról vagy más helyszínről dolgoztak. Az Automattic Inc.-nek már nincs székhelye, mert az irodába átlagosan háromnál is kevesebb alkalmazott járt be (CIFS, 2017a). A projektirányítás, az ötletbörze és a levezető beszélgetések mind online zajlanak. A vállalat együttműködő kultúrát alakított ki, amelyben a WordPress.com digitális központként működik (Berkun, 2013).

Sok szervezet esetében azonban a munkahely kezd a szervezeti kultúra megerősítésének és támogatásának eszközévé és helyszínévé válni, és az innovációt is ez mozgatja. Ezek igyekeznek a munkahelyet a munkavállalók számára vonzó helyszínné alakítani. A munkahely ezért a társasági élet és az informális ismeretsere helyévé válik, ahol az információcsere nem feltétlenül kapcsolódik közvetlenül az éppen aktuális feladathoz, ám így is nagyon értékes (CIFS, 2017a; Saunders, 2018). A munkavállalók számára ugyanakkor ez is veszélyes lehet, amennyiben a munka és a magánélet közötti határvonal egyre jobban elmosódik, mivel stresszt okozhat a munkavállalók egy részének, akik nem tudnak megbirkózni ezzel a változással.

## A munkahely mint tapasztalat és szerepe az innovációban

Miközben a munkahely szerepe olyan tapasztalattá kezd átalakulni, amely a helyszínre csalogatja a munkavállalókat, számos megoldandó probléma merül fel, egyúttal számtalan lehetőség is kínálkozik. A munkavállalók közül sokan úgy érzik, hogy a munkahelyük nem támogatja azt, ahogyan dolgozniuk kell, és túl nagy a zaj. Az új technológiák, a felhasználóközpontú adatelemzés és a munkahelyi irányítás alternatív megközelítései lehetővé teszik, hogy a munkahelyek kialakítása és irányítása is felhasználóközpontú és a célnak megfelelő legyen.

Sok munkahely rosszul teljesít, és ez különösen igaz az egy légtérű irodákra. Leesman adatbázisa szerint csak a válaszadók 67%-a állította azt, hogy a munkahelye lehetővé teszi számára a produktív munkavégzést, olyan munkahelyi egészségi és biztonsági következményekkel, mint az állandó figyelemelterelés és a stressz, ami azt jelenti, hogy bőven lenne min javítani (Oldman és Rothe, 2017). Noha sok vállalatnál hisznek abban, hogy a nagy, egy légtérű munkahelyek segítik az együttműködést, a csoportok tagjai – hacsak nem ülnek közel egymáshoz – úgy viselkednek, mintha a kollégáik másik országban lennének. Ha a szervezet inkább a költségeket akarja csökkenteni, minthogy befektessen a teljesítménybe, a kutatások kimutatták, hogy a munkavállalókat a túl szoros elhelyezéssel esetleg „éppen hogy elhallgattatja, mintha együtt ragadtak volna bent a liftben”. Az egy légtérű irodák jellemzően olyan univerzális megoldást jelentenek, amely senki igényeinek nem felel meg (Knapton, 2017).

Egyre nagyobb hangsúly jut az alkalmazottak tapasztalatainak javítására, mivel egyre erősebb az a törekvés, hogy erősítsék a hovatartozás és az erős szervezeti kultúra érzését (Turnbull és Redlein, 2017). A munkahely lett az a hely, ahol a mobilis munkavállalók tanulhatnak, inspirálódhatnak és elkötelezetten dolgozhatnak az egyre bonyolultabb problémák megoldásán. Az alkalmazotti tapasztalat mindazokat a kölcsönhatásokat jelenti, amelyek az alkalmazottat a szervezetenél bejárt útja során érik. Ott kezdődik, amikor az emberek először rábukkannak az

állásra és megpályázzák, és ott ér véget, amikor kilépnek, a kettő között pedig minden történés a tapasztalat része lesz (CIFS és ISS, 2017).

*Szerző: Jeffrey Saunders, igazgató; Copenhagen Institute for Futures Studies*

*Projektvezető: Annick Starren, Emmanuelle Brun, Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (EU-OSHA), 2019.*

*Ez a cikk az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (EU-OSHA) megbízásából készült. Tartalmáért, beleértve a benne megfogalmazott véleményeket és/vagy következtetéseket, kizárólag a szerzők felelnek, és az nem feltétlenül tükrözi az EU-OSHA álláspontját.*



## Hivatkozások

- Berkun, S.: *How WordPress Thrives with a 100 % Remote Workforce*, 2013. március. Letöltés innen: *Harvard Business Review*. [bit.ly/2q2t1xD](http://bit.ly/2q2t1xD)
- CIFS: *How to Be Resilient in the 21st Century*, Copenhagen Institute for Futures Studies, Kopenhagen, 2016a.
- CIFS: *Individual Resilience*, Copenhagen Institute for Futures Studies, Kopenhagen, 2016b.
- CIFS: *Future of Workplace Strategy*, Copenhagen Institute for Futures Studies, Kopenhagen, 2017a.
- CIFS: *Working in the Age of Hyper Agility*, Copenhagen Institute for Futures Studies, Kopenhagen, 2017b.
- CIFS és ISS: *ISS 2020 Vision: New Ways of Working*, ISS, Kopenhagen, 2012.
- CIFS és ISS: *ISS 2020 Vision: Future of Service Management*, ISS, Kopenhagen, 2016.
- CIFS és ISS: *ISS 2020 Vision: The Future of Work, Workforce and Workplace*, ISS, Kopenhagen, 2017.
- CIFS és PFA: *Det gode liv i den 3. alder*. PFA, Kopenhagen, 2018.
- EU-OSHA: *Review of Workplace Innovation and Its Relation with Occupational Safety and Health*, EU-OSHA, Bilbao, 2012.
- EU-OSHA: *Foresight on New and Emerging Occupational Safety and Health Risks Associated with Digitalisation by 2025*, EU-OSHA, Brüsszel, 2018.
- EU-OSHA: *Protecting workers in the online platform economy: an overview of regulatory and policy developments in the EU*, EU-OSHA, Brüsszel, 2017.
- Heller, N.: *The Bullshit-job Boom*, *New Yorker*, 2018. Letöltés innen: *The New Yorker*: <https://www.newyorker.com/books/under-review/the-bullshit-job-boom>
- Jaspers, E.: *Technologies driving smart futures*. In: *Work on the Move 2*, IFMA Foundation, Houston, 2017, 165–195. o.
- Kinder, M.: *Learning to Work with Robots. AI Will Change Everything. Workers Must Adapt — or Else*, 2018. Letöltés innen: [www.foreignpolicy.com](http://www.foreignpolicy.com): <https://foreignpolicy.com/2018/07/11/learning-to-work-with-robots-automation-ai-labor/>
- Knapton, S.: *Open-plan Offices Don't Work and Will be Replaced by the 'Coffice', says BT Futurologist*, 2017. Letöltés innen: *The Telegraph*: [https://www.telegraph.co.uk/science/2017/10/01/open-plan-offices-dont-work-will-replaced-coffice-says-bt-futurologist/?es\\_p=5071338](https://www.telegraph.co.uk/science/2017/10/01/open-plan-offices-dont-work-will-replaced-coffice-says-bt-futurologist/?es_p=5071338)
- Lohr, S.: *The Begining of a Wave: AI Tiptoes into the Workplace*, 2018. Letöltés innen: *New York Times*: <https://www.nytimes.com/2018/08/05/technology/workplace-ai.html>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J. és Mahajan, D.: *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy*, McKinsey Global Institute, New York, NY, 2016
- McKinsey Global Institute: *AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things to Solve for*, 2018. Letöltés innen: McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for>
- Oeij, P., Rus, D. és Pot, F. (szerk.): *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*. Springer, Cham, Svájc, 2017.
- Oldman, T. és Rothe, P.: *The Next 250K*, 2017. Letöltés innen: Leesman Index: [http://www.leesmanindex.com/250k\\_Report.pdf](http://www.leesmanindex.com/250k_Report.pdf)
- Petriglieri, G., Ashford, S. és Wrzesniewski, A.: *Thriving in the gig economy*. *Harvard Business Review* (március-április), 2018, 140–143. o.

- Pillany, S.: *How to Build the Mindset that Will Enable Future Employee 'Reskilling'*, 2018. Letöltés innen: Entrepreneur Europe: <https://www.entrepreneur.com/article/313131>
- Pot, F., Dhondt, S. és Oeij, P.: Social innovation of work and employment. In: H.-W. Franz, J. Hochgerner és J. Howaldt (szerk.): *Challenge Social Innovation: Potential for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, Springer, Berlin, 2012a, 261–274. o.
- Saunders, J. S.: *Social Inclusion and the Future of Work*, Deusto, Bilbao, 2018.
- Selingo, J.: *The False Promises of Worker Retraining*, 2018. Letöltés innen: *The Atlantic*: <https://www.theatlantic.com/education/archive/2018/01/the-false-promises-of-worker-retraining/549398/>
- Standing, G.: *The Precariat: The New Dangerous Class*, Bloomsbury Academic, London, 2011.
- Turnbull, P. és Redlein, A.: *The 'New Think' about Working from Home*, IFMA World Workplace, Houston, 2017.
- Világbank: World Development Report 2019: The Changing Nature of Work, The World Bank Group, Washington, DC, 2018.
- Világgazdasági Fórum: The Future of Jobs Report, Centre for the New Economy and Society, Világgazdasági Fórum, 2018.

## Bibliográfia

- Abdulwahab, S.: The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study, *Issues in Business Management and Economics*, 4. évf. 1. szám, 2016, 1–8. o.
- Buckley, P., Bachman, D. és Schleeter, T.: *No College, No Problem*, 2017. Letöltés innen: Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/issues-by-the-numbers/college-premium-skills-versus-degrees.html>
- CIFS: *Strategic Futures Studies*, Copenhagen Institute for Futures Studies, Kopenhága, 2008.
- Dastin, J.: *Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool that Showed Bias against Women*, 2018. október 10. Letöltés innen: Reuters.com: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>
- Easton, N.: „Why Aren't There More Women in the Workforce?“, 2015. március 5. Letöltés innen: <http://fortune.com/2015/03/05/women-in-the-workforce/>.
- Florentine, S.: *How Artificial Intelligence Can Eliminate Bias in Hiring*, 2016. Letöltés innen: CIO: <https://www.cio.com/article/3152798/artificial-intelligence/how-artificial-intelligence-can-eliminate-bias-in-hiring.html>
- Gallup és ILO: *Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men*, Gallup és ILO, Genf, 2017.
- Gratton, L. és Scott, A.: *Our Assumptions About Old and Young Workers Are Wrong*, 2016. Letöltés innen: *Harvard Business Review*: [bit.ly/2ozhf0l](http://bit.ly/2ozhf0l)
- Greenfield, R.: *New Office Sensors Know When You Leave Your Desk*, 2017. Letöltés innen: Bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-14/new-office-sensors-know-when-you-leave-your-desk>
- Indermun, V. és Bayat, M.: The job satisfaction-employee performance relationship: A theoretical perspective, *International Journal of Innovative Research in Management* 11. évf. 2. szám, 2013, 1–9. o.

- ISS: *Gallup: The Holy Grail of Employee Engagement in 2018*, 2018. február. Letöltés innen: Servicefutures.com: [https://servicefutures.com/gallup-holy-grail-employee-engagement-2018/?utm\\_campaign=RSS%20biweekly%20mail&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_content=60725548&hsenc=p2ANqtz-IdHxSdY\\_r2UM53WvXlrRqErqqdhfdGjnA\\_G5l3wiWabtylqaSxkepYFuvh3jIqDQzn5EwCZ6Mly](https://servicefutures.com/gallup-holy-grail-employee-engagement-2018/?utm_campaign=RSS%20biweekly%20mail&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=60725548&hsenc=p2ANqtz-IdHxSdY_r2UM53WvXlrRqErqqdhfdGjnA_G5l3wiWabtylqaSxkepYFuvh3jIqDQzn5EwCZ6Mly)
- Levy, G.: *The Temp Economy and the Future of Work*, 2018. Letöltés innen: *US News and World Report*: <https://www.usnews.com/news/the-report/articles/2018-08-10/the-temp-economy-and-the-future-of-work>
- Lister, K. és Harnish, T.: Well-being in the workplace. In: *Work on the Move 2*, IFMA Foundation, Houston, 2016, 135–165. o.
- Mahatani, G.: *The Rise of Cognitive Work (re) Design: Applying Cognitive Tools to Knowledge-based Work*, 2018. Letöltés innen: Careexperience.com: <https://careexperience.com/riscognitivework/>
- MIDiA: *The Death of the Long Tail: The Superstar Music Economy*, MIDiA, 2014.
- Murray, A.: *Five Surprising Facts about the Fortune 500*, 2015. Letöltés innen: LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/five-surprising-facts-fortune-500-alan-murray/>
- OECD: *Labour Force Participation Rate, by Sex and Age Group*, 2018. Letöltés innen: OECD.Stat: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741>
- Patty, A.: *Companies that Use Older Workers Are the Most Innovative*. 2016, Letöltés innen: *Sydney Morning Herald*: [bit.ly/2poJRbX](http://bit.ly/2poJRbX)
- PWC: *The Wearable Life: Connected Living in a Wearable World*, PWC, 2016. Letöltés innen: <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/the-wearable-life-2-0.pdf>
- Reeves, M.: *Die Another Day: What Leaders Can Do about the Shrinking Life Expectancy of Corporations*, BCG, 2015. Letöltés innen: <https://www.bcg.com/publications/2015/strategy-die-another-day-what-leaders-can-do-about-the-shrinking-life-expectancy-of-corporations.aspx>
- Spicer, A.: *What Companies Should Ask before Embracing Wearables*, 2015. Letöltés innen: *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/product/what-companies-should-ask-before-embracing-wearables/H0234S-PDF-ENG>
- Stolzoff, S.: *By 2025, Machines Will Do More Work Than Humans, a New Report Says*, 2018. Letöltés innen: Quartz: <https://qz.com/1391116/machines-will-do-more-work-than-humans-by-2025-wef-predicts/>
- The Economist*: *The Robots Coming for Your Jobs*. 2018. Letöltés innen: *The Economist*: <https://www.economist.com/bartleby/2018/07/12/the-robots-coming-for-your-job>
- Turban, S., Freeman, L. és Waber, B.: *A Study Used Sensors to Show That Men and Women Are Treated Differently at Work*, 2017. Letöltés innen: *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2017/10/a-study-used-sensors-to-show-that-men-and-women-are-treated-differently-at-work>
- US Bureau of Labour and Statistics: *Employee Tenure News Release*, 2014. Letöltés innen: <http://bit.ly/2quXYxr>.