

Diverzitás menedzsment

Érték a különbség!

A 21-dik század eddig eltelt részében a vállalati közép és felső szintű vezetőknek **négy nagy kihívással** kellett és kell szembenézniük: a globalizáció feltarthatatlan előrehaladásával az üzleti életben, az üzleti etika felett tornyosuló, többnyire sötét felhőkkel, a technológia és a technika szédületes ütemű fejlődésével, s nem utolsósorban a sokszínű különbségeket képviselő dolgozók irányításával. Az elmúlt években új ága született a vezetéstudománynak, a különbség menedzsment, amelyet angolul diversity managementnek hívnak a szakemberek.

A különbség szinte végtelen

Korábban a külkereskedelem, néhány évtizede pedig a multinacionális és a globális cégek megjelenésével erőteljesen **nemzetköziesedett az üzleti világ**. Mind a vállalati vezetőket, mind a dolgozókat meglehetősen felkészületlenül érte ez az új jelenség, így nem véletlen, hogy az üzleti életben és a dolgozói, valamint a szervezeti magatartásban előtérbe kerültek a különbség-kezelés széles palettájának kérdései.

A diverzitás fogalma többek között a kiterjed az emberek kulturális, a nyelvi, a faji, az etnikai, a vallási, az életkor, a politikai, a képességek és készségek, a nemek (gender), a szexuális orientáció, a nemzetiségi, a családi állapot, az iskolai végzettség, a társadalmi státusz, a munkahelyi és a szakmai gyakorlat, az értékrendszer, a műveltség, stb. területén meglévő különbségeire, különbségeire. Vagyis manapság szinte minden különbség hatással, befolyással lehet a munkahelyi kapcsolatokra és fejleményekre. A felsorolást még hosszasan lehet folytatni, hiszen igen sok látható és rejtett különbséggel kell számolniuk a gazdasági, üzleti vezetőknek. Noha a diverzitásnak sok előnye és hátránya is van (ezekről később még lesz szó), a vezetéstudományi szakértők és a gyakorló cégvezetők döntő többségének véleménye szerint **a különbség érték** a vállalatok számára. S ezt az értéket gondozni, őrizni kell!

A különbségek kezelése, menedzselése kiterjed olyan stratégiák kidolgozására és megvalósítására, amelyek képesek integrálni, egységes, ütőképes csapattá forrasztani a sok szempontból különböző munkatársakat. Ez a vezetési stílus – amely többek között az egyenlő lehetőségekre és a diszkrimináció megelőzésére is kiemelt figyelmet fordít – értékként kezeli a különbséget és különleges adottságként, tehetség-lehetőségként tekint a dolgozói diverzitásokra, mint a nagyobb nyereség, a hatékonyabb működés és a versenyképesebb piaci szereplés fontos forrásaira.

Sokszínű lett a munkaerőpiac

Az elmúlt két évtizedben jelentősen megváltozott a közepes, de főleg a nagyméretű vállalatok dolgozóinak összetétele. Különösen a nemzetközi és a globális cégeknél vezet és

dolgozik **sok külföldi munkaerő**, akik a világ szinte minden tájáról érkeznek, magukkal hozva különbözőségeiket. Egy nemrégiben készült felmérés tanúsága szerint a globális vállalatok „nemzeti” (vagyis a világ sok-sok országában működő) cégeinek nem fizikai dolgozói között már ma is **30-40 százalék** a külföldi szakemberek aránya. Ez is jól mutatja, hogy rövid időn belül miért és milyen fontos lett a különbözőségek menedzselése vezetői szinten. (Érdemes megjegyezni, hogy az egyes országokban jelentkező munkaerőhiány, valamint az Európai Unió belüli szabad munkaerő-vándorlás nyomán a fejlett és a feltörekvő gazdaságokban a fizikai dolgozók között is egyre több a külföldi.)

Az üzleti siker egyik titka

Többször azok a cégek sikeresek, eredményesek és versenyképesek, ahol jól működik a különbözőségek kezelése. Ennek megtanulása, alkalmazása a vezetők számára szinte kötelező a nagyvállalatoknál, de egyik sem könnyű feladat. Ugyanis ebben az esetben számottevő szerepet játszik az **érzelmi intelligencia**, nem kevésbé az **interkulturális ismeretek** megléte. Ezeket nem igazán lehet „megtanulni”, szerencsés az a vezető (és cég), aki rendelkezik ilyen tulajdonságokkal.

A diverzitás menedzsment kulcs értékei a már említett azonos lehetőségek biztosítása és az egyenlő bánásmód mellett a társadalmi felelősség, valamint az etikus vállalati magatartás. Ennek a vezetési stílusnak, módszernek valahol belülről kell fakadnia, de az eszközöket természetesen az üzleti érdekek diktálják. Miközben a minőségi tevékenységre összpontosít, feltárja a különbözőségekből eredő problémákat, gondokat és elősegíti ezek „asszimilálását”, más szavakkal a különbözőségek megszüntetését, áthidalását, vagy éppen csatasorba állítását a cég érdekeinek megfelelően. Napjaink világszerte kiélezett politikai és társadalmi légkörében a gazdasági vezetőknek is megkülönböztetett figyelmet kell fordítaniuk (ha ilyen van) a faji és a nemi megkülönböztetés felszámolására az üzleti életben, illetve a szervezetekben.

A különbözőség kezelés előnyei és hátrányai a szervezetek számára

A különbözőségek kezelésére felkészült és ez „érző” vezetők pontosan tudják, hogy kell és lehet motiválni a munkacapatokat, miként kell kommunikálniuk a különbözőségekkel rendelkező munkatársakkal. Azt is tudják, hogy ezek a munkatársak milyen, egymástól eltérő értékeket és nyelvi képességeket képviselnek.

A hatékony diverzitás menedzsment segítségével:

- sok lappangó értéket lehet a munkatársakból felszínre hozni
- növelni lehet a dolgozók elkötelezettségét
- javulhat az anyagi és nem anyagi motiváció, valamint a dolgozói részvétel a döntési folyamatok egy részében (felhatalmazás/empowerment)
- csökkenteni lehet a dolgozók elvándorlását

- javulhat a munkamorál, s ennek nyomán növekszik a munkával való elégedettség, nemkülönben a termelékenység
- felgyorsul az ötletek áramlása, cseréje és megizmosodik a kreativitás
- javul a marketing és az innovációs tevékenység
- eredményesebb lehet a munkaerő toborzás
- kimutathatóan jobb lesz az ügyfelek elégedettsége
- növekszik a versenyképesség a hazai és a nemzetközi piacokon
- általában sikerül megtartani a legjobb munkaerőket
- egyszerűbbé válik a probléma-megoldási folyamat
- növekszik a vállalat, a szervezet rugalmassága
- csökkennek, oldódnak a szervezeten belüli esetleg meglévő feszültségek.

Az sem elhanyagolható szempont, hogy a fenti tényezők nyomán javul a cég imázs. Ennek egyik fontos eredménye, hogy a vállalatot társadalmilag felelős cégnek tartják.

Minden éremnek két oldala van, tehát a különbözőségek kezelésének, illetve nem megfelelő kezelésének hátrányai is lehetnek. Ezek közé tartozik a változásokkal szembeni ellenállás növekedése. Gyakran fordul elő, hogy a különbözőségek nem teszik lehetővé a dolgozói közösség összetartó erejének kialakulását. A nyelvi, kulturális és értelmezésbeli különbségek sok esetben kommunikációs gondokat okoznak. Különösen veszélyes a vezetői utasítások eltérő értelmezése, ami az esetek nagy részében a kulturális különbségek „eredménye”. A személyközi konfliktusok szaporodása ugyancsak jele lehet a nem megfelelő, esetleg gondatlan diverzitás menedzsmentnek. Figyelmeztető jel a döntéshozatal lelassulása is a soknemzetiségű közösségekben.

Cégekultúra, nemzeti kultúra

A különbözőség kezelés számára a legtöbb feladat az eltérő nemzeti, családi, cégekultúrát, stb. képviselő munkatársak együttműködéséből fakad. Nem véletlen, hogy mind a vezetők, mind a dolgozók egyre gyakrabban vesznek részt interkulturális tanfolyamokon. Itt megismerkednek más népek, cégek kultúrájával, szokásaival, s többnyire ráébrednek, hogy a saját kultúra mellett még igen sok egyéb kultúra létezik, amelyeket nem árt megismerni. Mert az ismeretek bővülése nyomán növekszik az egymás iránti tolerancia, egymás megértése, elfogadása, végső soron a **munkahelyi „béke”**.

Számos vállalati vezető állítja, hogy a különbözőségek kezelése elsősorban az eltérő kultúrákat képviselő emberek menedzselése, a kulturális különbségek megértése, sőt beépítése bizonyos mértékben a cégekultúrába.

Az **„okos” nagyvállalat**nak többnyire globális cégekultúrája van, amely minden országban jellemzi az ott jelenlévő céget. De attól „okos” egy cég, hogy a minden országban kötelező vállalati kultúrájában **20-30 százalékot szabadon „hagy”**. Így lehetőség nyílik a helyi kultúrák, szokások (például öltözködési szabályozás, munkaidő, tárgyalási szokások, stb.)

értékesítésére, „beemelésére” a cégek kultúrába. Ezzel a „megengedő” magatartással nem csorbul sem az anyacég, sem a helyi vállalat imázsa, sőt jobb munkaadó lesz, amely törődik a dolgozói elégedettség alakulásával.

Interkulturális találkozások

Napjainkban az lehet csak eredményes vezető egy nemzetközi cégcsapatban, aki pontosan megérti, hogy milyen hatással vannak az kultúrák az értékekre. (Ennek a megértési, megismerési folyamatnak fontos állomása az üzleti főiskola, egyetem, amelyeken ma már igazi nemzetközi diáksereg tanul. Hatvan-kilencven országból érkeznek hallgatók a „jobb” üzleti felsőoktatási intézményekhez. Három, illetve öt év - alapszak, mesterszak - alatt a hallgatóknak nagyszerű lehetőségük van egymás nemzeti kultúrájának, szokásainak megismerésére. Ezeket a hallgatókat végzés után már nem éri **kulturális sokkhatás** bárhova is kerülnek a világon dolgozni, hiszen nemzetközi környezetben szocializálódtak felsőfokú tanulmányaik során, számukra a kultúrák találkozása és az eltérőségek menedzselése már természetes.)

A kulturális különbségek eredményes menedzseléséhez fontos megismerni más kultúrák értékrendjét, ennek sajátosságait. Érdemes elkerülni az eltérő, más üzleti szokásokkal kapcsolatos előítéleteket. El kell fogadni, hogy mások véleménye eltérő is lehet, s igyekezni kell ezeket a véleményeket **harmonizálni** (meggyőzéssel és nem erőszakkal) a cég érdekeire hivatkozva. Az interkulturális különbségek kezelésének egyik alapszabálya, hogy ne hagyjuk megsérteni, semmibe venni **az emberiség alapértékeit** (becsület, etikus üzleti magatartás, egyenlőség, a nemek közötti egyenlőség, a rasszizmus elítélése, stb.).

Mindent összevetve, a különbözőségek kezelése ma a **menedzsmentvilág** egyik központi kérdése. Rengeteg a tanulnivaló, sok türelemre, érzelmi lenyugvásra és együttműködésre van szükség. Ma a nemzetközi stábot foglalkoztató cégek, valamint a nemzetközi porondon terjeszkedni kívánó vállalatok számára a helyes és eredményes **diverzitás menedzsment** az üzleti siker egyik **kulcskérdése** lett.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant (CMC)

A mosoly országa

Sztárszerepben a szolgáltató ipar

Mintegy két évtizede a világ és az üzleti élet a kommunikációs, valamint az információtechnikai forradalom bővületében él, új „csodák” és megoldások látnak napvilágot ezeken a területeken napról napra. Időközben – gazdasági és foglalkoztatási szempontból – talán még az előzőeknél is nagyobb **forradalom** zajlott le globalizálódó világunkban: a **szolgáltatóipar átvette a „hatalmat”** a mezőgazdaságtól és az ipari termeléstől. Kis túlzással azt is mondhatnánk, hogy szolgáltató az egész világ, hiszen a bolygónk országainak összesített bruttó hazai termékében (GDP) a szolgáltatási ipar részesedése ma már jócskán meghaladja az 50 százalékot, s ugyanez vonatkozik a foglalkoztatottak számára is. Napjainkra a **világgazdaság vezető ágazata a szolgáltatás** lett.

Szolgáltatóipar a számok tükrében

Évszázadokba tellett, hogy a világgazdaságban a kitermelő és feldolgozó ipar elhódítsa a vezető helyet a mezőgazdaságtól. Viszont mindössze csak néhány évtizedig tartott, amíg a szolgáltatóipar részesedése megelőzte az iparét a világ GDP-jében. Ez a csendes, de gyökeres változásokat hozó forradalom nem is akármilyen nyomot hagyott és hagy a gazdasági statisztikákban.

A szolgáltatóipar részesedése **a világ összesített GDP-jében 2015-ben 69 százalék** volt. A fejlett ipari országokban ez a mutató elérte a 74 százalékot (az Egyesült Államokban 79 százalék volt), az alacsonyabb jövedelmű országokban – Kína, India és Indonézia kivételével – pedig 57 százalék volt. A statisztikák tanúsága szerint a fejlettebb **EU-országokban 70-80, Magyarországon pedig 65 százalék körül** alakul a szolgáltató szektor részesedése a GDP-ben. Az úgynevezett **tercier szektor** (a szolgáltatási ágazatot így is nevezik) részesedése a gazdasági teljesítményből egy ország gazdasági fejlettségének egyik mutatója.

Ami a foglalkoztatást illeti: a világon **a foglalkoztatottak több mint egyharmada** ebben az ágazatban dolgozik, a legfejlettebb csaknem negyven országot átfogó **OECD-térségben** pedig ez az arány **kétharmad**. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) szerint 2006-ban volt a fordulópont: az egész világot tekintve ebben az évben haladta meg először a szolgáltatóiparban foglalkoztatottak aránya (40 százalék) a mezőgazdaságban dolgozókéét (39,7 százalék). Ugyanakkor a szolgáltató szektor gépesítése újabban állásvesztést is eredményez: az elektronikus jegypénztárak, a webáruházak, a bank automaták, az elektronikus információs rendszerek, és a sort még hosszan lehet folytatni, a korábbinál kevesebb munkaerőt igényelnek.

Minek nevezzetek?

Mi is a szolgáltatóipar? A sok elfogadott **meghatározás** közül érdemes néhányat megemlíteni. „A szolgáltatások azok a tevékenységek, melyek nem anyagi javak termelésére irányulnak, ugyanakkor kielégítik a társadalom tagjainak szükségletét. A szolgáltatás erőforrásokat használ fel, de késztermék nem keletkezik. A szolgáltatásokat végző vállalatok és személyek ellenszolgáltatásként pénzt kapnak.”

Egy másik meghatározás szerint: „a szolgáltatás olyan eladásra kínált tevékenység, amely előnyökkel és megelégedettséggel jár, anélkül, hogy fizikai változás következne be a termék formájában”.

Az amerikai marketing szövetség így fogalmaz: „a szolgáltatási tevékenységek olyan szükségletek kielégítésére irányulnak, amelyeket eladásra kínálnak, vagy a termékek eladása kapcsán nyújtanak”.

A **szolgáltatóipari robbanásnak** sok oka van. A jövedelmek növekedésével például együtt jár a **fogyasztás bővülése**, a fogyasztási szokások és szükségletek változása. A **több szabadidő**, az **egészségesebb életmód** ugyancsak a szolgáltatások kínálatának szélesedése, igénybevételük bővülése irányába hat. A **gyártók** pedig igyekeznek a vásárlókat mindig nagyobb és nagyobb fogyasztásra bírni: például jó minőségű, folyamatosan megújuló, de viszonylag rövid élettartalmú cikkek - mobiltelefonok, háztartási gépek – gyakori vásárlására.

A bővülés okai között érdemes még megemlíteni a várható **emberi élettartam növekedését**, a **női munkavállalók** számának rohamos gyarapodását, az **ökológiai és erőforrás gondokat**, a sok korszerű termékhez kapcsolódó újabb és újabb technológiákat, a bonyolultabb és színesebb életet, a változó életstílust, stb.

Az energiatermeléstől a fodrászig

Miután a szolgáltatóipar „termékeinek” nem csak az egyéni magán-fogyasztók a vásárlói, hanem cégek, intézmények is, érdemes áttekinteni a tercier szektor legfontosabb ágazatait. A **termelői szolgáltatások** a mezőgazdaság és az ipar működését segítik. Ide tartozik többek között az energiaszolgáltatás, a távközlés, a szállítás, az üzleti szolgáltatások. Ez utóbbi „csomagba” tartoznak a banki ügyletek, a könyvelés, az adótanácsadás és a vezetési tanácsadás is. Egyre nagyobb szerephez jutnak ebben a kategóriában a pénzügyi, a tőzsdei, valamint az értékesítést biztosító szolgáltatások, nevezetesen a kis- és nagykereskedelmi hálózatok.

A **társadalmi szolgáltatások** feladata az állampolgárok lehetőleg kedvező életmódjának biztosítása: oktatás, kultúra, egészségügy, állami és önkormányzati adminisztráció, stb.

A **személyes szolgáltatási** csoportba a háztartások tevékenységéhez, a szabadidő eltöltéséhez kapcsolódó ágazatokat sorolják, például fodrász. masszőr, házhozszállítás, wellness, színház, strand.

A **szolgáltatások a modern gazdaság minden területén jelen vannak**. Közéjük tartoznak a már említett, a hagyományos technológiai infrastruktúrára épülő ágazatok, például szállítás, raktározás, posta, kereskedelem, idegenforgalom. Csakúgy, mint az újabb keletű szolgáltatások. Ezek elsősorban informatikai infrastruktúrára, valamint magasan képzett munkaerő alkalmazására épülnek, például mérnöki szolgáltatások, pénzügyi szolgáltatások, könyvvizsgálói tevékenység, számítástechnikai szolgáltatások, hulladékkezelés, energiatakarékosság. Ma már nem vitás, hogy a szolgáltató szektor legalább annyira **tőkeigényes**, mint a termelő, és sok szolgáltató ágazat komoly hatással van a technika és a technológia fejlődésére is.

Érdemes megjegyezni, hogy napjaikban az egész világgazdaság és azon belül a szolgáltatóipar húzóereje az **idegenforgalom**. Ez az ágazat tömegeknek nyújt megélhetést és a nemzetközi túrizmus új formáinak (fapados légitársaságok, széles lakásbérleti lehetőségek, stb.) megjelenése további gyors bővülést hoz mind a bevételekben, mind pedig a foglalkoztatottak számában. Az utazók számáról nem is beszélve. A kialakult **tömegturizmus** a világ mind több városában, térségében okoz gondot (elsősorban a helyi lakosoknak és az infrastruktúrának), vagyis a szolgáltatói ágazatnak természetesen vannak árnyoldalai is.

Jól jellemzi a szolgáltató ágazat térhódítását, hogy **néhány ország** – például India, Sri Lanka – nem törődve a történelmi „hagyományokkal”, **átugrotta**, kihagyta a jelentősebb ipar kialakítását. Ehelyett a tercier szektort fejlesztette, mert erre volt és van igény.

Ma Kína a „világ műhelye”

Joggal merül fel a kérdés: **hová tűnt az ipari termelés?** Nem tűnt el, csak földrajzilag átrendeződött. A **fejlett országokban** költség, munkaerő, környezetvédelem és még sok ok miatt számottevően **visszaesett** az ipari termelés, a „maradék” viszont magas fejlettségű technikát, technológiát és igen nagy hozzáadott értéket képvisel. A fejlett országokból az ipari termelés és a tömegtermelés jelentős része **áthelyeződött** az alacsonyabb termelési költségű **ázsiai országokba**, mindenek előtt **Kínába**. A nyugati cégek termelésük jelentős részét szigorú technológiai és minőségi ellenőrzés mellett kihelyezték Kínába, Indiába, Vietnámba, Indonéziába, stb. (Korábban **térségünk** is fontos célpontja volt a termelés kihelyezésnek, de a költségek fokozatos emelkedése nyomán a kelet- és közép európai országok versenyképessége csökken; az infrastruktúra mellett a szakképzett munkaerő jelenthet még némi vonzerőt.)

Néhány emberöltővel ezelőtt még Anglia volt a „világ műhelye”, ma **Kína** az, jóval kisebb mértékben pedig Törökország. Szinte minden második márkás és kevésbé márkás termék a Made in China feliratot viseli. **Afrika** legtöbb országában is meglehetősen alacsonyak lennének a termelési költségek, ott viszont jelenleg igen nagy hiány van a képzett munkaerőben. Nem kétséges viszont, hogy **néhány évtizeden belül az ipari termelés nagyobb mennyiségben Afrikába is áthelyeződik**, talán éppen Kínából. Nem nehéz észrevenni, hogy **Kína** hatalmas lépésekkel **terjeszkedik az afrikai országokban**: infrastruktúrát fejleszt, befektet, munkaerőt képez, vagyis egyre erőteljesebben van jelen az ottani gazdaságokban.

Emberi tényezők és szolgáltatások

Visszatérve a szolgáltatóiparra: az ágazatban dolgozók tömegének többsége folyamatos kapcsolatban van a fogyasztókkal, a vásárlókkal, az ügyfelekkel, a paciensekkel, az olvasókkal, a nézőkkel, az utasokkal, a vendégekkel, egyszóval szinte mindnyájunkkal. A szolgáltatások vásárlói joggal várják el a **magas minőségű szolgáltatások** nyújtása mellett az **udvarias, hozzáértő, türelmes, szakszerű, stb. alkalmazotti vagy tulajdonosi magatartást**.

A szállodai recepció, az éttermi felszolgáló, a könyvelő, a szerviz alkalmazott, az idegenvezető, a könyvtáros, a buszvezető, a bolti eladó, a fodrász, az ügyfélszolgálati munkatárs, a call centerben dolgozó alkalmazott, a jegyszedő a moziban, a postás, a

pizzafutár – és a szolgáltatóipari szakmákat még köteteken át lehet sorolni – nem lehet udvariatlan, türelmetlen, feladata ellátásához nem értő. Sőt, **jövedelme egy részét a kötelező mosolyért kapja.**

Mosolyogni kell akkor is, amikor a pokolba kívánja a-szolgáltatóiparban dolgozó az vevőjét, az ügyfelét. Amikor a légi utaskísérőnek már huszadszor csenget valamiért az egyik utas, amikor már 10 órája van szolgálatban, akkor is mosolyognia kell, nyugodtnak, udvariasnak kell maradnia. Ha vészhelyzet van, akkor is.

A szolgáltatást igénybe vevők nem csak a szakszerű szolgáltatásra, hanem többek között a kellemes bánásmódra, az ápolt külsőre, a mosolyra is „befizettek”. A vevőt nem érdekli a szolgáltatást nyújtó személy(ek) rossz napja, magánéleti problémái, stb., őt a teljesítmény, az „előadás” érdekli. Igen, **amolyan színházi előadás** jár a szolgáltatással, még hozzá sok esetben „jelmezben” (pincéröltözet, postás egyenruha, fehér köpeny, pilótaöltözet, szerelőruha, stb.).

Napjainkban a tercier ágazatot mind több humánerőforrás vezető a **mosoly országának**, a **mosoly szakmájának** hívja, ahol a dolgozók részéről a pozitív érzelmeket, az érzelmi intelligenciát, az esztétikus külsőt, a mosolyt kell közvetíteni. Amolyan színházról van tehát szó, amelynek színpadára munkakezdekor kell fellépni és csak a munkaidő végeztével lehet „lesminkelni”. Az ügyféltérben nem lehet leeresztetni, kikapcsolni, pihenni, magánembernek lenni. Ennek rövid időre a „színpad mögött” van helye a munkaidőben.

„Az ügyfélnek, a vásárlónak mindig igaza van „típusú magatartás, a negatív érzelmek palástolása, a pókerarc, a szerepjátszás ma már **alapvető elvárás** a szolgáltatóiparban is. Érdemes ismételten hangsúlyozni: a korszerű **szervezeti magatartás** és a **humán erőforrás gazdálkodás** elvárásai alapján ezek a tulajdonságok részei a fizetésnek, fontos tényezői a teljesítmény-értékelésnek. Számos szolgáltatás-szakmában (légiipar, bankok és biztosítók, szálloda, szépségipar, stb.) a vezető, valamint a cég **etikai kódexe** elvárja munkatársaitól, hogy kellemes megjelenésűek legyenek, uralkodjanak a testbeszédükön, legyenek elegánsak, energikusak.

A szolgáltatóipar megállíthatatlan térhódítása **új követelményeket**, képességeket, **készségeket**, elvárásokat, **magatartásformákat**, tulajdonságokat igényel. A szolgáltató rendszerek fejlődése, az új elvárások és igények megjelenése a vásárlók és az ügyfelek részéről – egy **új tudományág kialakulásához** vezetett. A **szolgáltatástudomány** (service science) nagyon **sok területet ölel fel**, többek között az ügyfél pszichológiától az értékesítési, a stressz kezelési, stb. ismereteken át az öltözködésig terjed.

Kéz a kézben

Meddig bővül még a szolgáltatási ágazat? A „**nagy ugrás**” már megtörtént, a következő években a **finomhangolásra** kerül sor. Minden bizonnyal a tercier ágazatban sok új szolgáltatás, szakma születik majd, a régebbiek pedig korszerűsödnek. A fejlett országokban a szolgáltató szektor majdnem elérte a **növekedés határait**, viszont a világ országainak többségében **még van lehetőség** a jelentősebb bővülésre. Arra is lehet számítani, hogy

előtérbe kerülnek az életminőséggel kapcsolatos, valamint a kommunikációs és informatikai szolgáltatások.

Új jelentőséget és kibővített tartalmat kap a **szolgáltatás menedzsment**, amely már ma is kiemelt, megbecsült szakma. Nem kell aggódni a termelés miatt sem: miközben a **szolgáltatások ára** várhatóan emelkedni fog, ennek ütemét nem követi majd a termelési költségek növekedése. Sok késztermék ára már ma is csökkenőben van.

Termelés természetesen a jövőben is lesz, és gyorsabban fog igazodni majd a változó igényekhez, s tovább bővül majd a kínálat, rengeteg lesz az új termék **magas műszaki tartalommal**. Ez utóbbi azért is fontos, hogy a szolgáltatóipar bevételei is emelkedjenek. Hiszen a **termelés** és a **szolgáltatás** továbbra is **kéz a kézben** jár, de most úgy tűnik, véglegesen a **szolgáltatás vette át a hatalmat**.

Dr. Gonda György, CMC
vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

A Netflix jelenség

A vezetéstudománynak és a menedzseri gyakorlatnak szinte nincsen olyan területe, amelyeket a 26 évvel ezelőtt Kaliforniában alapított, korábban videó és DVD kölcsönző, ma már médiaszolgáltató és produkciós vállalat, a Netflix története, átalakulásai ne érintették volna. A stratégiai tervezéstől a tervezett digitális transzformációs változásokon és az adatok algoritmusai által vezérelt marketingen át egészen a változáskezelésig terjed a paletta. Természetesen beleértve más menedzsment „műfajokat” is. Az üzleti világ egyik legmerészebb és legsikeresebb vállalkozásáról van szó, amelynek átváltozásai és üzleti eredményei csodálatot váltanak ki a cégvilágban, irigységet pedig a növekvő számú versenytársak körében.

Elöljáróban annyit, hogy a Netflix sikertörténete, kiváló példája annak, hogyan lehet túlélni, majd kezdeményezni, irányítani egy iparág gyökeres megváltozását, megváltoztatását. A tanulságos Netflix üzleti sztori jól mutatja, hogy a gyorsan változó piacokon az előremutató technikák gyors meghonosításával hatalmas előnyre lehet szert tenni.

Reklámok és korlátok nélküli szórakozás, a választás szabadsága, saját gyártású trendi műsorok és személyre szabott ajánlatok – többek között ezek miatt fizet elő világszerte több mint 220 millió felhasználó az internetes televíziós szolgáltatást kínáló Netflixre,

A Netflix videotéka céget 1997-ben alapította Reed Hastings egykori matematika tanár és Marc Randolph szoftverfejlesztő. A kölcsönzésre megrendelt videokazettákat, majd DVD-ket kezdetben futárcégek, később pedig posta szállította házhoz. A kölcsönzés mellett mindkét „műfajt” árusították is, de ez utóbbival hamar felhagytak. A kölcsönözhető tartalmak katalógusa egyre vastagabb lett, így 1999-ben bevezették a havi előfizetéses rendszert. Ennek keretében az előfizetők annyi DVD-t kölcsönözhetnek, amennyit akartak, nem volt visszaküldési határidő, nem volt késedelmi díj.

Két évvel később a szeptember 11-i terrortámadás és a dotkom-lufi kipukkadása lelassította a cég növekedését. Ugyanezen esztendő karácsonyára a DVD-lejátszók ára számottevően csökkent, a készülékek megfizethetőek lettek az átlagvásárlók számára is. Az USA-ban igen nagy számban vásárolták ezeket a masinákat, s ezzel a piac „megágyazott” a Netflix ismét gyors növekedésének. Fontos mérföldkő volt a vállalat életében, hogy ugyancsak 2002-ben bevezették a tőzsdére.

A vállalkozás egyre sikeresebb lett, s 2007-ben a kikölcsönzött DVD-k száma elérte az egymilliárdot. A versenytársak nem bírták az iramot, ugyanakkor a Netflix menedzsmentje már az évtized közepén úgy érezte, hogy változásra, valami „forradalmi” újdonságra van szükség.

Kapóra jött a cég számára, hogy 2000-es évek közepére annyit fejlődött a technika, hogy a gyors sávszélességű internet megfizethetővé vált a széles tömegek számára is. A Netflix pedig ki akarta ezt használni. Az eredeti ötlet a "Netflix Box" volt, azaz egy vezérlőprogram, amely éjszaka letöltötte volna a filmet, amit másnap már lehetett nézni. Azonban épp ekkoriban jelent meg a piacon a Youtube, és a tulajdonosok azt látták, hogy működőképes lehet egy streaming alapon működő technológia még úgy is, hogy nincsenek rajta nagy felbontású tartalmak.

Miután a Netflix ma már a világ első számú online streaming szolgáltatója, érdemes egy pillantást vetni erre a tevékenységre. Az online streaming a meghatározás szerint egyidejű, vagy azonnali adatfolyam interneten keresztül történő „kézbesítése”. Tehát a Netflix 2005-06 óta olyan médiaszolgáltató és produkciós vállalat, amely médiatartalmakat – elsősorban filmeket, sorozatokat, más műsorokat – előfizetéses alapon, online streaming formájában közvetíti a felhasználók részére.

Másként fogalmazva: az online streaming a tévzés 21-dik századi formája, ahol a felhasználó nincs sem műsorrendhez, sem pedig a televíziókészülékhez kötve, az élményt pedig nem szakítják meg reklámok. Ez az igény szerinti (on demand) „műsorlehívás”. A streaming technikának köszönhetően bármikor be lehet fejezni, fel lehet függeszteni, a filmnézést, és a film, újbóli elindítását követően automatikusan attól a ponttól folytatódik, ahol abbahagyták.

A streaming az előfizetők számára lehetővé tette és teszi, hogy a filmeket, tévéműsorokat számítógépen, tableten, mobiltelefonon, videó- játék eszközökön, konzolokon stb. nézzék. 2010-ben jelentek meg a mobilappok, amelyek újabb áttörést hoztak a streaming üzletágban. A streaming a videókölcsönző biznisz halálát jelentette, ugyanakkor rákényszerítette a televízió és a kábeltévé társaságokat, hogy amennyiben nem akarnak számottevő bevételecsökkenést elszenvedni, ajánljanak megrendelhető és „sztrímelt” műsorokat, filmeket, sorozatokat.

Visszatérve a céghez: 2010-re olyan népszerű lett a Netflix streamingje, hogy az már a DVD-kölcsönzést is leelőzte, ezért a két szolgáltatást elkülönítették egymástól. Így aki mindkettőt szeretne volna megtartani, annak emelt előfizetési árat kellett fizetnie. Ez a bevételek alakulásában átmeneti visszaeséssel járt, de a cég visszaerősödött, köszönhetően annak is, hogy megjelent a nemzetközi piacon.

A streaming „üzemmódra” váltás nem csak új üzleti modellt jelentett a vállalat számára, hanem egy nagy változást is hozott. Stratégiai, transzformációs változásról volt szó, amely merőben új alapokra helyezte a Netflixet a cégvezetéstől, a pénzügyeken, a szervezeti felépítésen át az új digitális, informatikai megoldásokig. Része volt az átfogó, tervezett változásnak az is, hogy a cég 2010-ben jelent meg a nemzetközi piacokon a streaming szolgáltatással. Először Kanadában, a következő évben Latin-Amerikában, az ezt követő esztendőben néhány országában.

Iparági elemzők már a tízes évek elején megállapították, hogy a Netflix sikerének kulcsa a további dinamikus növekedésben van. Szerintük az addigi működése során szinte mindent önmaga csináló Netflix egyre nehezebben tud majd növekedni. Így aztán – az akkori elemzők véleménye szerint - az is benne van a pakliban, hogy ha a vállalat nem talál ki megint valami újat, könnyen egykori, elbukott versenytársai sorsára juthat.

De a Netflix ismét kitalált valamit, nagyot újított, sokba került, de megérte. Újabb tervezett stratégia változás, amelyet nagyszerű és átfogó változáskezelés kísért. Arról van szó, hogy a Netflix először anyagi támogatást nyújtott filmes cégeknek, stúdióknak, forgatókönyvíróknak olyan filmek és sorozatok létrehozására, amelyeket először saját maga sztrímeltetett. Emellett számos alkotásra licencszerződést kötött a gyártókkal, amelyek elsőbbséget biztosíthattak a Netflixnek.

Megszületett a Netflix-tartalom kifejezés: minden olyan program, amelyben a vállalat producerként, tárproducerként, támogatóként vesz részt. A versenytársak előretörésével menedzsment azonban hamar rájött, hogy a cég nem támaszkodhat csak licenc kiegészítő stratégia, a saját -megállapodásokkal elérhető produkciókra. Megszületett az újabb kiegészítő stratégia, a saját filmek, sorozatok, egyéb programok gyártása.

A saját készítésű anyagokat Netflix Originals-nak (Netflix-eredetik) nevezték el. Ma már a cég „könyvtárának” 60 százaléka saját gyártású tartalmakból áll. 2012-ben a Lilyhammer című sorozat jelentette a saját sorozatok, filmek készítésének kezdetét. A nagy áttörést azonban a Kártyavár című sok-sok részből álló, háromévados sorozat jelentette, amelyet 2013-ban kezdtek el sztrímelni. A Kevin Spacey nevével fémjelzett film az amerikai politikai élet legfelső köreibe nyújtott betekintést.

A Kártyavár hatalmas sikere után szinte futószalagon jött a többi sorozat. A Netflix-sorozatok jellemzője – a Kártyavár mellett az Orange Is the New Black börtöndráma, a Gyilkosság című krimiszeria és a Pablo Escobar kolumbiai drogbáró életét bemutató Narcos tartozik a legnagyobb dobások közé –, a tízes években az volt, hogy a szolgáltató már nem hétről hétre csöpögtette nézőinek az egyes epizódokat, hanem egyben, egyszerre dobta a piacra az összes részt. A sorozatfüggőséget az egyes sorozatrészek végén alkalmazott, úgynevezett cliffhangerrel (feszültséget keltő helyzet) alakították ki. A cliffhangerrel az adott epizód végén, a legizgalmasabb résznél, szakítják félbe a film cselekményét. A kialakult drámai feszültség levezetését az szolgálhatja, ha a néző, szünet nélkül, a következő résszel folytatja a sorozat nézését.

A Netflix ezzel a modellel az átalakuló tévézési szokásoknak akart megfelelni: kiszolgálni azokat a rajongókat is, akik akár egy hétvége alatt képesek ledarálni egy teljes szériát.

(A ledarálás kifejezés a sorozatokkal kapcsolatban született és arra utal, hogy mind több azon nézők száma, akik annyira rá vannak „kattanva” egy-egy sorozatra, hogy együttükben 5-10 részt is megnéznék egymás után. A felmérések szerint a vállalat előfizetőinek 70 százaléka tartozik a „ledarálós” kategóriába.) Bár eleinte sokan pazarlásnak minősítették az óriási költségvetéssel készült sorozatok azonnali kiadását, a Netflix adatai szerint a saját műsorok miatt feliratkozó felhasználók nem mondják vissza előfizetésüket a szériák gyors „kivégzése” után, hanem a kínálaton belül keresnek más műsorokat. Érdekes ismételt megemlíteni, hogy a Netflix üzleti modell-változásai nem ötletszerűek voltak, hanem igen jól előkészített, átgondolt, hatástanulmányokkal megtámogatott változások voltak és a jelenben is azok.

További, kisebb horderejű újdonságot jelentett, hogy 2014-ben lecserélték a netes kezelőfelületet és a logót is. 2015-től a filmekhez kapcsolódó audiokommentár bekapcsolási

lehetősége is megjelent, illetve a kibővített feliratozás, a látássérültek és a hallássérültek segítése érdekében.

Az COVID-19 utáni évek legsikeresebb, legnézettebb sorozata a brit uralkodóház életét bemutató Crown-sorozat volt. A Netflix egy újabb csavarral nem akármilyen változást jelentett be. 2022 őszén a filmipari elemzők már tudni vélték, hogy Reed Hasting, a Netflix elnök-vezérigazgatója eredeti koncepcióját feladva régi-új tartalomszolgáltatási modellre vált a sorozatok sugárzásában. Ennek, a versenytársaknál – Disney+, Apple TV+, Amazon Prime, HBO Max – már ekkorra meghonosodott gyakorlatnak az a lényege, hogy (a bemutatáshoz kapcsolódó felhajtás, az úgynevezett hype, fenntartása, elhúzása, érdekében) visszatérve a "régi szép időkhez", nem egyszerre mutatják be az új sorozatok epizódjait, hanem újra a klasszikus módon, heti adagolásban, egymást követően.

Saját készítésű filmjeivel, sorozataival és más műsoraival a Netflix sorra kapta és kapja a rangos díjakat, többek között az Oscart, az Emmyt, a Golden Globe-ot.

Miként határozza el a menedzsment a stratégiaváltást, hogyan készülnek fel egy-egy újabb csavar megvalósítására? Természetesen az első számú „főnök” a piac, az előfizetői igények alakulása, a kettes számú pedig a versenytársak. A Netflix időben felismerte, hogy az előfizetői névsor, a sztrímelt műsorok nyilvántartása egyénenként rengeteg kérdésre válaszol és számottevően befolyásolja az üzleti jövő alakulását.

A Netflix gyors növekedésének a kezdetektől fogva egyik fontos stratégiai alapja volt, hogy maximálisan törekedtek arra, hogy felhasználóik részére egyre tökéletesebb, személyre szabott profilt alakítsanak ki. Ennek érdekében 2006-ban egy közel 3 éves, nyílt, algoritmusfejlesztő csapatversenyt hirdettek meg. Az egymillió dolláros fődíjat az a csapat nyerhette el, amelyik több mint 10 százalékkal meg tudta javítani a saját, amúgy is kitűnő, Netflix Cinematch algoritmusuk teljesítményét. (A pályázaton magyar Gravity R&D Ensemble és a BellKor's Pragmatic cégek azonos eredményt elérve végeztek az élen. De mivel a magyar csapatot 20 perccel megelőzte a BellKor a pályázati anyag leadásakor, ezért csak másodikkak lettek.)

Már 2000-ben kidolgoznak egy filmajánlási rendszert a tagoknak, amely a kikölcsönzött filmek alapján ajánl új filmeket. (A filmajánló rendszer egyébként sokat segített abban, hogy egyes kevésbé ismert filmek vagy független filmesek produkciói is eljussanak a nagyközönséghez.) Segítette az online térhódítást egy másik feltörekvő technológia, az úgynevezett big data (nagy adathalmaz) elemzések bevetése is, amely előre jelezte, hogyan értékeli majd egy adott néző a filmet. Az adatbányászatból és -elemzésből kinyert információkat a Netflixnél – a nézői szokások megismerésén túl – ma már saját gyártású műsoraik tervezésénél is nagy profizmussal használják. Ez, az úgynevezett adatalapú, illetve adat vezérelte megközelítés ma már mindennapos az üzleti főiskolák és egyetemek tananyagaiban, mintegy két évtizeddel ezelőtt ez a módszer igencsak ritkaságnak számított mindenhol a világon.

A Netflix – bár megtehetné – nem közvetít élőben olyan híreseeményeket, mint például az amerikai elnök évértékelő beszéde – ezeket meghagyja a CNN-neké s a többi tévés-

társaságnak. A vállalat önmagát elsősorban nem streamingcégnek, hanem változatos felhasználói igényeket kiszolgáló online szórakoztató központnak tekinti.

A cég üzletpolitikája, napi gyakorlata számos olyan elemet tartalmaz, amelyeket más ágazatokban tevékenykedő vállalatok is követnek. Ezek közül érdemes kiemelni:

- folyamatosan figyelemmel kell kísérni a vásárlói, felhasználó igények változását
- naprakésznek kell lenni az új technikákat, technológiákat illetően
- a különböző megoldásokat részcsoporthoz folyamatosan kell tesztelni. S ha valami beválik, azt nagyobb volumenben is ki kell próbálni.
- jól kell beárazni a szolgáltatásokat (A Netflixet dvd-kölcsönzőként és streaming szolgáltatóként is a megfelelő árszabás megtalálása tette naggyá. A tapasztalatok szerint tíz dollárnál kisebb havi előfizetést nem sajnálják azok a felhasználók sem, akik havonta csak egy vagy két filmet néznek meg.)
- az üzleti stratégia kialakításához olyan piaci réseket is kell keresni, amelyek nem haragítják rá a cégre a versenytársakat
- minden körülmények között meg kell találni az egyedi cégek kultúrát és megközelítéseket

A Netflix 26 éves története természetesen nem volt mindig diadalmenet, sokszor kellett komoly pénzügyi nehézségekkel megküzdenie. De a kilábalás mindig sikerrel járt, elsősorban a menedzsment az innovációs képessége, készsége következtében. Nagy mértékben ennek köszönhető, hogy a Netflix ma globális márka.

A cég szolgáltatásai 2016 óta gyakorlatilag az egész világon, mintegy 190 országban érhetőek el. (Kínában jogi okok miatt, Oroszországban az Ukrajna elleni agresszió óta és még néhány országban – Észak Korea, Szíria, valamint a Krím-félsziget - -a Netflix nem elérhető.) Az előfizetők száma az ágazatban a legmagasabb a világon, a tavalyi esztendő végén meghaladta a 223 milliót. A programokat nézők száma ennél mintegy 50 százalékkal magasabb, ugyanis az előfizetők megoszthatják hozzáférésüket, jelszavukat 2-3 fővel.

Ami a versenytársakat illeti: az első számú konkurens az úgynevezett Disney portfólió, amely a Disneyt, a Disney+-t, a Hulu-t és az ESPN-t öleli fel, összesen 205 millió előfizetővel. Az HBO Max, az Amazon Prime, az Apple TV, a Paramount+ ugyancsak a legfontosabb versenytársak közé tartoznak. A riválisok tehát ott tülekednek a Netflix a nyomában: a feltörekvő Hulu például a legnagyobb csatornák sikersorozatai már megjelenésük másnapján elérhetőek, az HBO az Apple-lel való együttműködése révén erősített internetes jelenlétén, az Amazon Prime mögött pedig az elektronikus kereskedelemmel foglalkozó világcég minden ereje áll.

A versenytársak azonban csak késéssel tudták többé-kevésbé követni a Netflixet, a konkurencia ugyanis nagyon későn kapcsolódott. A CBS 2014-ben (a CBS All Access azóta leváltotta a Paramount+), az Amazon 2016-ban, az Apple és a Disney pedig csak 2019-ben jutott el oda, hogy elindítsák a saját streamingjüket. Vagyis a Netflixnek több év előnye volt a piacon, ahol az akkor még nagyon más üzleti tervvel működő HBO volt az egyetlen komoly konkurensük. Ugyanakkor nem zárkozik el bizonyos témákban és területeken a versenytársakkal való együttműködéstől, az Apple TV-vel például szoros a kooperációs kapcsolat.

Erőssége és versenyelőnye a Netflixnek, hogy folyamatosan bővíti, diverzifikálja tevékenységét. A COVID-19 előtti 2-3 évben megvásárolt, illetve fuzionált filmstúdiókkal, zene- és könyvkiadókkal, technológiai cégekkel. A több lábon állás jegyében 2021-ben saját videójátékok fejlesztésébe kezdett. A vállalat 2021 júliusában átcsábította a korábban az Oculusnál és az Electronic Artsnál is vezető beosztásban dolgozó Mike Verdut, aki a mind fontosabb videojáték ágazat vezetője lett. A cég 2021 szeptemberében felvásárolta a Night School Studio független videójátékfejlesztő-vállalatot.

2022-ben a Netflix pénzügyi nehézségekkel kényszerült szembenézni. A menedzsment nem tétlenkedett, elhatározták, hogy megváltoztatják a kínált tartalom-struktúrát. Új jelmondat született: "Nagyobbat jobbat, kevesebbet!".

Az új korszakot a költségcsökkentés és a még nagyobb fegyelem jellemzi. Scott Stuber, a Netflix játékfilmes részlegének igazgatója szerint eltűnik az a tendencia, hogy bármit megtesznek a tehetségek (forgatókönyvírók, rendezők, színészek stb.) bevonása érdekében, hogy aztán szabad kezet adjanak nekik. Véleménye szerint olyan új tendenciákra lehet számítani, hogy ahelyett, hogy két filmet készítenének 10 millió dollárért, csak egyet készítenek majd, de azt igényesebben, 20 millió dollárért.

A világ legnagyobb streaming platformja, a Netflix évi 15-20 milliárd dollárt költ saját produkciókra, ez az összeg a bevétel mintegy 50 százaléka. Itt az idő a Netflix néhány üzleti és egyéb adatát bemutatni. A cég tavaly csaknem 38 milliárd dollár bevételre tett szert, ebből 14 milliárd Észak-Amerikából származott. A profit 4,4 milliárd dollár volt, mintegy 12 százalékkal kevesebb az előző évinél. (Ez a nyereségcsökkenés idézte elő az átmeneti pénzügyi nehézségeket. Sok vállalat erre azt mondaná, nekünk legyen mondván!)

A Netflix tőzsdei értéke mintegy 130 milliárd dollár, egy részvény ára pedig 280 dollár körül mozgott tavaly. Ezzel, a rekord cégértékkel az iparág első számú és legértékesebb vállalata. Miközben a világ nyolcadik legnagyobb internet vállalata, a Netflix a világ streaming forgalmának 25 százalékát bonyolítja le. A Netflix vezet az adatforgalmat összesítő listákon. Ez nem igazán meglepő, hiszen, a filmnézés elég sok gigabájtot igényel.

Az iparág szakértőinek véleménye szerint a Netflix megváltoztatta, vagy inkább szétroncsolta a televíziós ágazatot. Arról van szó, hogy egyre többen mondják fel a hagyományos kábeltévés előfizetésüket, s csak a számukra legérdekesebb, leginkább fontos csatornákra fizetnek elő. 2021-ben például az amerikai háztartások mintegy 27 százaléka (ez mintegy 35 millió háztartást jelent tervezte felmondani a hagyományos kábelelőfizetését, s a hírek szerint tavaly ez az irányzat tovább erősödött. Minden jel arra mutat, hogy a nem távoli jövőben – nagy késéssel - teljesen átalakul a kábeltévés üzletág. A minta várhatóan a Netflix-megközelítés lesz.

Látnivaló, hogy eddigi története során sok változás történt a Netflixnél, ezek jelentős része stratégiai, előfizető központú átalakulás volt. Ezek sok kockázattal, bizonytalansággal is jártak mind üzleti, mind technikai-technológiai szempontból, de a cégvezetés bátran és ügyesen navigált a számos veszélyt jelentő „sziklák” között. A cég sikereiben nagy szerepe van kultúrájának.

2018-ban tették közzé Culture Deck címmel a vállalat kultúrájának alapelveit, értékeit és megközelítéseit, s ezek egy részét – mint már szó volt róla – sok cég átvette, követi. Az alapelvek közül a menedzsment kiemelten fontosnak tartja:

1. Ösztönözni kell a dolgozókat arra, hogy hozzanak döntéseket, vegyenek részt a döntéshozatalban
2. Az információkat előre megfontoltan, széles körben és nyíltsággal meg kell osztani
3. Őszintén kell kommunikálni
4. Csak a leghatékonyabban dolgozó munkatársakat kell megtartani válság esetén
5. Érdemes időnként kikerülni a szabályokat

A cégekultúrát ismertető dokumentum többek között foglalkozik a vállalat számára fontos magatartási normákkal, a különbözőségek értékeivel, az innovációval, az őszinte és előremutató visszajelzésekkel, a csapatmunkával, a felelősséggel, a dolgozók képviseltével, az etikai elvárásokkal, az üzleti sikerhez vezető legjobb gyakorlatokkal, a művészeti kifejezéssel, az üzleti kultúra folyamatos fejlesztésével. A sort hosszan lehet folytatni, a dokumentum a cégekultúra olyan tárháza, amelyből valóban szinte minden vállalat tud meríteni.

A Netflix természetesen rendelkezik írott vízióval, célokkal, szervezeti felépítéssel, szervezeti és működési szabályzattal, megújuló stratégiával. A menedzsment számára igen fontos, hogy a dolgozók tudjanak azonosulni a Netflix-célokkal és kultúrával. Ugyancsak fontos, előtérben lévő szempont és feladat a részvényesek folyamatos tájékoztatása.

A változáskezelési elméletben és gyakorlatban mind a kisebb, mind a nagyobb változásoknak vannak hajtó és visszahúzó erői. Ha a hajtóerők erősebbek, mint a visszahúzó erők a változás megtörténik. Ha a visszahúzó erők erősebbek, akkor egy időre el kell halasztani a változást és meg kell erősíteni a hajtóerőket, illetve meg kell gyengíteni a visszahúzó erőket. Ezek a feladatok – sok egyébvel, például a változáskommunikációval együtt – már a változásmenedzsment tevékenységei közé tartoznak.

A Netflix történetében a változásokat megelőzően jóval több volt hajtó-, mint a visszahúzó erő. Ez utóbbiak közül érdemes megemlíteni a sok kockázatot, a pénzügyek időnkénti meggyengülését, a pénzügyi modellváltás rizikóit, a piaci helyzet hullámváltozásait. A stratégiai és transzformációs változások első számú hajtóereje természetesen a profit növelése. Emellett kulcsszerepet játszottak még:

Key Milestones in the Transformation Process

The digital transformation of Netflix was a gradual process that took several years, with key milestones that marked the company's progress toward becoming a global streaming giant. Here are some of the critical milestones that marked the transformation process:

- **Launch of Netflix Streaming Service (2007):** Netflix's online streaming service allowed subscribers to access content over the Internet. This marked a significant shift in the company's business model, as it moved from a DVD rental service to a streaming giant.

- **Introduction of Original Content (2012):** Netflix released its first original series, "Lilyhammer," marking a significant shift in the company's strategy (Sandaros, 2022). By producing its content, Netflix gained more control over the content available on its platform and distinguished itself from its competitors.

- **Expansion into International Markets (2010-2015):** In 2010, Netflix expanded its services beyond the United States, launching its service in Canada. Over the next few years, Netflix continued its international expansion, launching in Latin America, Europe, and Asia. Today, Netflix is available in over 190 countries, with more than 80% of its subscribers residing outside the United States.

- **The Netflix Algorithm:** Netflix's algorithm is one of its most significant advantages, as it uses data analytics to recommend content to users based on their viewing history (Amatriain & Basilico, 2015). Netflix introduced its new algorithm, which uses more sophisticated data analytics

to recommend content, making it easier for users to find the content they enjoy.

- **The Netflix Culture (2018): Netflix published its Culture Deck, a document that outlines the company's unique culture and values. The document has since become famous, with many other companies adopting some of Netflix's values and practices.**

These milestones are just some of the critical events that marked the transformation of Netflix from a DVD rental service to a global streaming giant. Each of these events played a significant role in shaping Netflix's success and continued growth in the streaming industry.

[stages of change and driving forces](#)

According to Veronica (N,d), years after the company began operating as a DVD rental company, it is now estimated to be worth around €145 billion. The founders wanted to build a business that was customer-centric. They came up with a new option for movie and related content lovers. Over the years, their subscriber base has grown and grown while trying to keep up with consumer demand. 2007 saw the first step towards the launch of their streaming service. In addition to DVD rental, they started selling streaming subscriptions to their consumers. The introduction of streaming services proved to be a good decision as they have since seen a steady increase in the number of customers and thus the company itself (Veronica, N,d).

Here's how Netflix has grown since 2002.

Year	# of Subscribers	Revenue
2002	857,000	\$152.8 Million
2007	7.48 Million	\$1.205 Billion
Last Reported (2018-2019)	151.5 Million	\$15.794 Billion

(Veronica, N,d)

According to Veronica (N,d), The company was able to increase its value without significantly increasing the price of its services. Over the last few years, the company has sought to price its products in a balanced way. In addition to price restructuring, Netflix currently spends around \$15 billion on its own productions.

The company had its first downturn in 2010 when it tried a completely new concept, but since then the number of users has only increased year on year. The company has essentially stayed true to its initial vision and has not changed direction. In addition to DVD rentals, they were able to anticipate new trends and plan for change. They did not give up their ideas as the world changed, but stuck with them and came up with a strategy that kept their initial goals in mind and that met

the expectations of a changing world. **The company has become a giant in 21 years, starting from its base, which is a good achievement. The company did not want to be left behind by its competitors so it committed to its idea, committed to change. Netflix has managed change well. The company took its consumers into**

account while making the change and tried to tailor the change. And the customer-centric change was sympathetic to consumers. The company was successful in maintaining affordable prices and significantly reducing the waiting time for movies.

The company has implemented the change in a step-by-step planned way, not rushing into anything, but implemented everything in its own time. **At first, streaming services would have required a good internet at the time, but at that time, providers were not really able to provide a strong enough internet to load movies. Later, when the right ISPs came along, streaming services were only introduced alongside DVD rental. Once they saw that their streaming service met the needs of consumers, they stopped renting DVDs. They eventually priced their services.** Today, the company and its products are present in many countries and have millions of regular users (Veronica, N,d).

A személyzetitől a HR-ig

Híd a vezetés és a dolgozók között

Az olvasók közül bizonyára sokan emlékeznek a rendszerváltás előtti vállalati személyzeti osztályokra, amelyek idehaza sok cégnél „rettegett” részlegek voltak, senki nem örült, ha oda hívták. Nem csak Magyarországon, de szinte az egész világon az elmúlt 30-40 évben átalakultak a személyzeti osztályok „**humán erőforrás**” (human resources -**HR**) részleggé. A jelentős változás nem csak az elnevezésben, hanem a tevékenységi kör átalakulásában, számottevő kibővülésében is megtörtént.

Személyzeti anno

A régi, hagyományos **személyzeti**, **személyügyi** osztályok legfontosabb feladata a vezetők és a dolgozók személyes adatainak nyilvántartása volt. Beleértve a végzettséget, a képzettséget, a nyelvtudást, a szakmai előremenetelt, az elvégzett tanfolyamokat, a fizetést, a jutalmakat, az esetleges kitüntetések, stb. Ugyancsak kiemelt tevékenység volt a munkaerő-toborzás, a felvételi interjúk lebonyolítása, a szakmai oktatások szervezése, valamint a fizetésemelések, jutalmak részlegekre és az alkalmazottakra való „lebontása”, megállapítása, illetve egyeztetése a szakmai vezetőkkel.

Szerepe volt a „személyzetinek” a fegyelmi eljárások lefolytatásában, a munkaerő felvétel, áthelyezés, elbocsátás, előléptetés lebonyolításában, dokumentálásában, adminisztrációjában is. A közép- és felsővezetők, valamint a különféle hivatalok, hatóságok kérésére, utasítására a személyzeti osztályok sok kimutatást, **statisztikát** készítettek. Számos vállalatnál a munkaügy, a társadalombiztosítás témái, valamint a bérszámfejtés is ehhez a részleghez tartozott.

A személyzeti osztályon dolgozni **bizalmi állás** minden időben, hiszen az alkalmazottakról igen sok személyes, sok esetben bizalmas adat áll rendelkezésre. A rendszerváltás előtt térségünkben nem volt egyszerű bekerülni a „káderosztályra” (így is hívták a személyzeti részleget), a felvételt hosszas „átvilágítás” előzte meg. De a fejlett országokban sem volt könnyű álláshoz jutni a személyzetin.

A HR helye a szervezetben

A személyzeti – és napjainkban a HR – osztályt, főosztályt, igazgatóságot, stb. a vállalat, az intézmény, a szervezet első számú vezetője közvetlenül felügyeli, ő az a vezető, akinek a részleg „jelent”, akihez a részleg tartozik.

A rendszerváltás előtt nyílt titok volt, hogy a szocialista országokban a személyzeti részlegek szoros kapcsolatot tartottak fel a belügyi szervekkel, a külkapcsolatokkal rendelkező szervezeteknél pedig az elhárítással is. A „városi legendák” szerint a múlt század hatvanas,

hetvenes éveinek számos személyzeti vezetője korábban még belügyi szerveknél vagy pártvonalon dolgozott.

A kilencvenes években kezdődött és azóta is egyre gyorsuló gazdasági, vállalati globalizálódás, a piacgazdaság kiteljesedése a volt szocialista országokban és az üzleti életben történő folyamatos változások, valamint az új kihívások szükségessé tették, hogy a régi típusú személyzeti részleg és feladatkör átalakuljon, új tevékenységekkel, új szervezettel és szervezéssel, új kompetenciákkal, új szervezeten belüli együttműködésekkel bővüljön.

HR a 21-dik században

Egy vállalat **értékét** napjainkban elsősorban nem a gépek, berendezések, ingatlanok értéke, hanem a rendelkezésére álló **humán erőforrás** (annak minősége, kreativitása, innovációs képessége, stb.) és **szellemi tőke** határozza meg. Ezért is van kiemelt jelentősége a humán erőforrás menedzsmentnek és tevékenységnek.

Egy találó megfogalmazás szerint a HR részleg napjainkban híd a dolgozók és a felső vezetés között. Feladatai, tevékenységi köre az elmúlt években annyira megnövekedett, kibővült, hogy **átfogja, „behálózza” az egész szervezetet**. A HR részlegeken generalisták és specialisták dolgoznak. Az előbbiek átlátják, „bedolgozzák” az egész területet, az utóbbiak pedig egy-egy szakterületre (például teljesítményértékelés, munkaköri leírások készítése) szakosodnak.

A teljesség igénye nélkül tekintsük át a HR részleg legfontosabb, leginkább jellemző feladatait, tevékenységeit. (Érdemes megjegyezni, hogy a kis, a közép és a nagyméretű szervezeteknél számos – bérszámfejtés, személyi adatok nyilvántartása, oktatások szervezése, szervezeti és működési szabályozás elkészítése, stb. - azonos, szinte kötelező feladat van, de igen sok HR- tevékenység megléte, illetve meg nem léte a szervezet méretétől, valamint a **létszámtól** is függ.)

A HR részleg tevékenyen részt vesz a vállalati **stratégia**, a létszámterv, a **kompenzációs**, valamint a **teljesítményértékelési** rendszer kidolgozásában és megvalósításában. Fontos szerepe van a **munkaerő toborzásban** és **kiválasztásban**, az egyes szervezeti egységek igényeinek megfelelően és szorosan együttműködve velük. Ma már a toborzást és a kiválasztást a cégek részben kiszervezik, vagyis egy bizonyos határig külső szakértők végzik ezeket a feladatokat a megadott szempontok alapján. Például egy-egy állásra a sok jelentkező közül a megbízott cég kiválasztja a legjobb tízet, s innen már a megbízó HR részlegéé és vezetőié a „pálya”. Vagyis a legalkalmasabbakkal az állásinterjúkat, a készségek és a képességek végső felmérését a belső HR-esek és a szakmai vezetők végzik és ők döntenek a legjobb jelölt alkalmazásáról is.

A humán erőforrás részleg feladata az **elbocsátások**, **leépítések**, **áthelyezések** lebonyolítása és adminisztrációja. Sok vállalat a tömeges leépítésnél nem csak végkielégítést ad az elküldött dolgozóknak, hanem állást is keres számukra és/ vagy fizeti az **átképzési**

tanfolyamok költségeit vagy azoknak egy részét. (A cégek egy – ma még nem nagy - része komolyan veszi, hogy „búcsúzni csak nagyon szépen szabad”. Nem mindegy számukra, hogy az elküldött dolgozók milyen híréket, imázsukat kelti.)

360 fokos értékelés

A vezetők és a dolgozók számára kiemelten fontos a **szervezeti és működési szabályzat** (SZMSZ), amely döntően ugyancsak a HR-en készül. Ez a dokumentum részletesen leírja, szabályozza többek között a szervezet felépítését, a feladatokat és felelőségeket, a munkarendet, az etikai, viselkedési, öltözködési előírásokat, a belső függelmi, jelentési „vonalakat”, a külső szervezetekkel való kapcsolattartás mikéntjét. Hasonlóan fontosak a részletes **munkaköri leírások**, valamint a munkakörelemzések, amelyek elkészítésében fontos szerepe van a HR-nek.

Az egyik legösszetettebb és egyben legszebb feladata a 21-dik század humánerőforrás, humánpolitikai részlegének a **teljesítményértékelés**. A vezetők, a dolgozók, az egyes részlegek és az egész szervezet teljesítménymérésének, értékelésének sok módszere, technikája és mutatója van. Ezek kidolgozása, működtetése (**teljesítmény-menedzsment**), folyamatos értékelése, kommunikálása a szakrészlegekkel, az úgynevezett kompetencia központokkal együtt történik.

Igencsak elterjedt az úgynevezett 360 fokos értékelés, amelynek az a lényege, hogy a dolgozók teljesítményét az objektív mutatók (például a dolgozó által hozott üzletek értéke, a szerződések száma, a projekteken eltöltött órák száma, árbevétel) mellett nem csak a közvetlen főnök értékeli évente vagy gyakrabban. Hanem a HR megkérdezi az értékelésre váró személy közvetlen munkatársait, a más részlegeken dolgozókat, a külső partnerek közül például az ügyfeleket, az alvállalkozókat, a banki és hatósági kapcsolatokat. A „teljes körből” beszerzett információk és a mérőszámok alapján ma már sokkal **objektívebb** értékelések készülnek, mint korábban.

Ösztönzési rendszerek

Az értékelés szorosan összefügg az anyagi és nem anyagi jellegű ösztönzéssel. A **motivációs stratégiát** és az ösztönzési rendszert általában a HR dolgozza ki, s ez igen alapos munkát igényel, hiszen a bér mellett számos béren kívüli juttatásban (például cafeteria, céges részvények, üdülési lehetőségek) részesülhetnek automatikusan, illetve teljesítményük alapján a dolgozók, valamint vezetők. A prémiumok, bónuszok mellett szinte már munkaeszköznek számít a céges mobiltelefon, egyes munkakörökben a gépkocsi (és ezek magán-használata is), valamint a laptop.

A HR olyan motivációs „eszközöket” is alkalmaz, mint a munkakörülmények javítása, a munkakör bővítése, érdekesebbé tétele, a **munkakörök rotációja** az erre alkalmas és hajlandó dolgozók körében. A Volvo szerelőszalagjai mellett dolgozó 10-12 fős csoportok tagjai például a 90-es években jól ismerték egymás feladatait, így időnként „körbejártak” a

munkakörök. Változatosabb, érdekesebb lett a munka, s napjainkban a rotálást a termelés sok területén alkalmazzák.

Oktatás, képzés

Új feladatként a HR felelős a **tehetséggondozásért** a szervezeten belül, akárcsak az újonnan belépő munkatársak „**szocializálásáért**”. Ezzel el is érkeztünk egy újabb hatalmas, átfogó feladat-csozorhoz. Általában a HR szervezi a belső és külső szakmai tanfolyamokat és képzéseket, a **tréningeket**, az oktatást, a készség- és képességfejlesztő programokat. Emellett gondoskodik egyes vezetők és dolgozók **mentorálásáról** és a **coachingról**. Mindkét tevékenység „rásegít” többek között a szervezetbe való mielőbbi beilleszkedésre, a vezetői készségek és képességek felerősítésére, a problémamegoldó képesség kialakítására és fejlesztésére. Az egyre bonyolultabb, mind stresszesebb üzleti életben egyes vezetőket a coachok igazítják el, „edzik”, látják el életviteli tanácsokkal.

Az üzleti szervezetek **állandó változásban** vannak a piaci és egyéb igényeknek megfelelően, a változó szervezet a versenyképesség egyik záloga. Többnyire kiemelkedő szerepe van a HR-nek a **szervezetfejlesztésben**, de ezen a területen is szoros az együttműködés a felső vezetéssel, sok esetben pedig az igazgatósággal. (Itt szükséges megjegyezni, hogy a HR vezető szinte minden szervezetnél tagja a **felső vezetésnek**, s általában az igazgatóság egyik tagja foglalkozik ezen a testületi szinten a humán erőforrás és a –politika kérdéseivel.)

A HR tevékenység színes palettájáról érdemes megemlíteni még néhány feladatot:

- érdekegyeztetés
- belső kommunikáció a HR-rel kapcsolatos kérdésekben
- munkavédelem
- karrier-tervezés
- gyakornoki programok kidolgozása
- bérelszámolás, munkaügy
- tanulmányi ügyek intézése
- társadalmi felelősségvállalás szervezése, esetleg irányítása

A személyügyi munkakör térségünkben valamikor nem csak elsajátítható szakértelmet igényelt, hanem a személyzetisnek „jó kádernek”, azaz politikailag a rendszer mellett elkötelezettnek is kellett lennie. Ma a HR tevékenység **széles körű szakmai ismereteket** követel meg: nem csak a HR szakterületeit kell ismerni, hanem szükségesek a viszonylag mély ismeretek (és a személyes kapcsolatok) a szervezet, a vállalat munkájáról, az egyes részlegek feladatairól.

Érzelmi intelligencia

A fentiekkel azonos fontosságú az érzelmi intelligencia, amely ma már elengedhetetlen „kelléke” a humánerőforrás területnek. Hiszen a HR-es nem gépekkel, nem folyamatokkal, hanem **emberekkel foglalkozik**, akiknek a helyzetébe, gondjaiba, elvárásaiba, hangulataiba, ellenállásába, stb. bele kell élnie magát, igyekeznie kell megérteni a másikat. Ez amolyan „ha én a te helyedben lennék” megközelítést igényel.

A kutatások, felmérések szerint a női vezetők és dolgozók érzelmi intelligenciája magasabb a férfiakénál. Ennek és a gondoskodóbb, megértőbb, higgadtabb, kompromisszumra törekvő személyiségi jellemzőknek az „eredménye”, hogy a **HR részlegeken általában több a női vezető és dolgozó.**

Az egyetemeken és a főiskolákon igen népszerűek a HR menedzsment szakok, az egész világon „virágzik” a HR képzés. Ugyanis egyre többen választják a HR-es szakmát, s jelenleg az a szerencsés helyzet tapasztalható, hogy a kínálat mellett erőteljesen bővül a kereslet is. A cégek számára ugyanis mára egyértelmű lett, hogy **a magas minőségű HR tevékenység fél üzleti sikert és versenyelőnyt jelent.**

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant (CMC)

Új vállalati szervezeti formák a 21-dik században

Az átalakulás kényszere

A globalizációs folyamat gyors előre haladásával új vállalati szervezeti formák jelennek meg, az évszázados céges struktúrák mind kevésbé alkalmasak az éleződő versenyharc kihívásainak eredményes megválaszolására, sok esetben a talpon maradásra. Ma, amikor a munkavégzési szokások, lehetőségek (távmunka, részmunkaidős foglalkoztatás, munkakör megosztás, stb.) egyre változatosabbak, nem meglepő, hogy **a vállalatok keresik, kikísérletezik a leghatékonyabb, véleményük szerint a legtöbb nyereség elérését elősegítő új szervezeti formákat.** Korántsem a teljesség igényével, érdemes ezek közül néhányat áttekinteni.

Hierarchia, vezető-dömping

A 20-dik század és közép- és nagyvállalatait az úgynevezett **magas szervezeti felépítés** jellemezte. Ennek az a lényege, hogy a cégfelépítés igencsak **hierarchikus**, sok a csoport, az osztály, a főosztály, az igazgatóság. Mindegyik élén vezető áll, s mindegyiküknek több helyettese is van.

Az elmúlt évszázad nagy részében ez a szervezeti forma megfelelő volt, noha a sok szint miatt **a döntések** átfutási ideje hosszú volt, s a cégek nehezen, nem igazán rugalmasan tudtak alkalmazkodni a változásokhoz. De az üzleti élet sokkal lassabb volt, mint ma, s a verseny sem volt „gyilkos”. Az erősen **tagolt**, hierarchikus **szervezet** viszont sok vezetői, beosztotti álláslehetőséget biztosított, aminek különösen a második világháborút követő 15 évben volt jelentősége. Ebben a formában működött többek között a Philips, az Unilever, a Bayer, a General Motors, a British Steel, a bankok és biztosítók nagy része, stb.

A hatvanas években a tagolt szervezeti struktúra mellett megjelentek **másfajta cégszervezések** is. A nemzetközi gazdasági kapcsolatok és a kereskedelem rohamos bővülésével a több országban, illetve több kontinensen jelen lévő cégek **földrajzi**, regionális **struktúrában** is megszervezték magukat, például Toyota USA, Toyota Európa. Más vállalatok pedig a nagyobb **termékcsoporthoz** megfelelő **szervezeteket** alapítottak, például General Motors (GM) személyautó, GM haszonjármű, GM motorblokk gyár.

Persze ezek a struktúrák is tagoltak voltak, mindegyikük rendelkezett saját humán erőforrás, informatikai, marketing, stb. részleggel. Valóságos forradalmat jelentett, amikor a nyolcvanas években létrejöttek a nagy cégek többségében a **közös szolgáltató központok**, az SSC-k (shared service center). Ezekben a központokban a sok párhuzamos támogató szervezeti egység helyett egy működött, vagyis csak egy informatikai, egy marketing, egy kutatási és fejlesztési, stb. részleg. Ez a központi részleg nyújt a vállalat minden gyárának, külföldi cégeinek marketing, tréning, informatikai, logisztika-tervezési, stb. szolgáltatásokat.

Ez a **létszám** és **költségkímélő** működés nagyon hamar elterjedt világszerte, de ezek a szolgáltatás-csomagok még mindig a vállalaton belül maradtak.

A „kiszervezések kora”

Nemsokára beköszöntött és szinte vállalati státusz szimbólummá lett a **kiszervezés**, az outsourcing „korszaka”, amely tevékenység ma is igen népszerű. A **vállalati folyamatok** nagy része kiszervezhető, azaz elvégeztethető más cégekkel. Jellemző területe a folyamat-kiszervezésnek a könyvelés, a pénzügyek egy része, a munkaerő toborzás és –kiválasztás, a formatervezés, a reklám, a jogi képviselet, sőt a termelés és a szolgáltatások nyújtásának egy része is kiszervezhető. A legenda szerint a Nike csak a cégvezetést és a marketinget tartotta meg házon belül, minden egyéb tevékenységet kiszervezett.

Az outsourcing nem minden esetben sikeres, kudarc esetén vagy új partnert keres a kiszervező cég, vagy visszaveszi a tevékenységet. Sok esetben a kiszervezés drágább, mint a tevékenység megtartása, s létszám megtakarítás ide, költségmegtakarítás oda, igen gyakran mégis az outsourcing a nyerő. Hiszen a kiszervezés **költséggként** számolható el és ennek nyomán számottevően csökkenhet a társasági adó is.

Irány a 21-dik század!

A 21-dik század gazdasági, üzleti, piaci folyamatainak legjobban az úgynevezett **lapos**, alacsony, csak kis mértékben tagolt és kis mértékben hierarchikus **szervezet** felel meg, elsősorban a szolgáltatási ágazatban. Ennek az a lényege, hogy **kevés a vezető**, kevés a részleg, gyors a döntéshozás, **rugalmas az alkalmazkodás** az új körülményekhez. Fő jellemzője a **projekt szemlélet**, az egész szervezeti felépítés és működés a projektek kivitelezésének van alárendelve.

Képzeljünk el céget, amelynek csak néhány vezetője van, csak a legszükségesebb részlegei vannak. Viszont van egy hatalmas „medencéje”, amelyben a vállalat főállású, részmunkaidős és külsős szakemberei „úsznak”. A hivatásos **projektmenedzserek** az „úszómesterek”. Amikor a cég egy üzleti megbízást kap, akkor az egyik projektvezető a „medencéből” összeállítja a **projekt-csapatot**, amely a feladat teljesítéséig marad együtt. Utána vissza a „medencébe” a következő projektiig. Több megbízás esetén természetesen több projekt „fut” egymással párhuzamosan.

Ez, a csak kis mértékben hierarchikus struktúra nagyszerűen alkalmas arra, hogy minden projektre a megfelelő csapat álljon össze, s minél **hatékonyabb** legyen a cég szakembereinek kihasználtsága. Ezen a szervezeti formán belül még több variáció is létezik, például a mátrix formáció, amikor a projekt-tagok két „urat” szolgálnak: a projektvezetőt és a szakmai vezetőt. (Érdemes megjegyezni, hogy a kettős irányításból meglehetősen gyakran származnak konfliktusok a szervezeten belül.)

A felmérések tanúsága szerint a világon a szolgáltatási ágazat cégeinek csak 10-15 százaléka működik lapos szervezeti struktúrában. Többnyire a kis- és közepes méretű vállalatok,

amelyek viszonylag szűk szolgáltatási palettával rendelkeznek. Igen **nehéz az átállás** a lapos struktúrára, még erőteljesen működnek az évszázados beidegződések, a hierarchikus „csodaszerek”. Sokan még annak alapján ítélnék meg egy-egy társaságot, hány részlege, hány vezetője, mekkora támogató stábja, stb. van, pedig az egyetlen mérce a teljesítménymutatók alakulása.

A hálózattól a „határtalan” cégekig

Új szervezeti struktúrának számít a **hálózati (network) szervezet**. Ez formális és informális kapcsolatot jelent a cég bizonyos részlegei között és/vagy külső szervezetekkel, vállalatokkal. Ezek a kapcsolatok kizárólag az adott cég értéklánca mentén alakulnak ki. A hálózati szervezeti, szervezési forma nagyon hasonlít a korábban bemutatott kiszervezéshez, ugyanis egy vállalat sok-sok folyamata (logisztika, HR, értékesítés utáni szerviz tevékenység, stb.) szervezhető ki. A kiszervezett folyamatokat, feladatokat ellátó vállalatok (tulajdonképpen alvállalkozók) és az „anyacég” együttesen alkotnak hálózatot.

Viszonylag új szervezeti forma a **partnerségi struktúra**. Ez elsősorban az ügyvédekre, magánklinikákra, könyvelési és tanácsadási cégekre jellemző. Ebben a struktúrában **nincsenek főnökök**, mindenki a maga területét „viszi”, a társulás lényege az, hogy a szervezet **sokirányú szolgáltatást** nyújtson. Például a magánklinikákon legyen belgyógyász, szemész, fogorvos, bőrgyógyász, sebész, stb., a tanácsadó cégeknél pedig legyen vezetési, pénzügyi, minőségügyi, logisztikai, stb. szakember. Mindenki a maga bevételéért felel, a „közösbe” csak a működéshez szükséges kiadások, költségek kerülnek be.

Az úgynevezett **belső határok nélküli szervezetben** a vezetők és a dolgozók integrálódnak egymás szervezeti részlegébe és ők **felhatalmazás** (empowerment), delegálás alapján több részlegben (például marketing és értékesítés) képesek munkát végezni. Ehhez persze arra van szükség, hogy mind a vezetők, mind a pedig a dolgozók több területhez felelősséggel értsenek, folyamatos továbbképzést kapjanak.

Amire fontos odafigyelni

A „mozgatható” szervezeti struktúrák mellett századunk eddig eltelt részében többek között **fontos** a szervezetek számára:

- képesség és készség a szükséges szervezeti változások, alkalmazkodások gyors végrehajtására
- a folyamatok és a projektek előtérbe kerülése a hagyományos megoldásokkal és feladatokkal szemben
- a legnagyobb értéket a szellemi tőke és nem az ingatlanok és a gépek, berendezések jelentik
- a munkaerőpiac gyors ütemben nemzetköziesedik
- kiemelkedően fontos a szervezetek tudás- és adatbázisa

- csak a folyamatosan (az iparág vezető cégeitől) tanuló szervezetek képesek csak túlélni a versenyharc viharait
- a szervezeteknek folyamatosan mérniük, értékelniük kell teljesítményüket és ugyancsak folyamatosan kell összehasonlítani magukat a versenytársak teljesítményével, az ágazati legjobb gyakorlattal (benchmark)
- nem megkerülhető a társadalmi felelősségvállalás (CSR), valamint a fenntartható fejlődés feltételeinek megteremtése és gyakorlata
- a szervezeti struktúrát kell a stratégiához igazítani és nem fordítva
- új készségekkel és képességekkel rendelkező menedzserekre és karizmatikus leaderekre van szükség
- a nagyobb vállalatokon belül kisebb profitközpontok alakulnak, amelyek növelik a dolgozók elkötelezettségét, hatékonyságát, jövedelmét (intrapreneurship)
- még a nagyvállalatok is legyenek képesek a gyors és rugalmas szervezeti változások végrehajtására

A fenti felsorolást még hosszan lehetne folytatni, de így is érzékelhető, hogy a vállalati szervezeti struktúrában a 21-dik században folyamatosan **gyökeres változások** tapasztalhatóak. Honnan tudhatjuk, hogy valami baj van a szervezettel a környezethez való alkalmazkodás területén?

Figyelmeztető jelek és belátható jövő

Fontos **figyelmeztető jel**, hogy a döntéshozók nem tudják előre jelezni a várható problémákat, gondokat. Ugyancsak fontos negatív jelzés, hogy a szervezeten belül növekszik a konfliktusok száma és egyre nehezebb keresztülvinni a változásokat. Gondot okoz, hogy a dolgozók, de sok esetben a vezetők sem tudják, melyek az elvárások irányukba. Meggyőző figyelmeztetés, amikor a dolgozók konfliktus-várakozásai nagymértékben növekednek. Ezekben – és még sok hasonló – az esetekben a vezetők egyik legfontosabb feladata a külső környezet és a vállalati stratégia mielőbbi elemzése és a megfelelő szervezeti (és egyéb) következmények levonása, a tennivalók körütekintő összeállítása.

A globalizáció kiteljesedésével a belátható jövőben **újabb és újabb szervezeti formák** jelennek meg és fognak megjelenni. Szakemberek véleménye szerint várható, hogy a ma még nagy és lomha szervezetek is beállnak a sorba és folyamatosan fogják korszerűsíteni szervezeti struktúrájukat. Ugyancsak újdonság lesz, hogy a kis és a nagy cégek egyaránt profitálni fognak az új szervezeti formák gyors bevezetéséből, a rugalmasság ezen a területen is ma már alapkövetelmény. Az új szervezeti formák új **ellenőrzési** és új **jelentési** módszereket, technikákat követelnek meg, amelyek kialakítása már folyamatban van.

Minden jel arra mutat, hogy a következő években nagy feladatok várnak a vállalatokon belüli és a külső **szervezetfejlesztőkre**. A meglévő szervezeti struktúrák toldozgatása, foldozgatása már nem tartható sokáig, új megoldásokra, új „**áramvonalas**” szervezeti formákra van

szükség. Még akkor is, ha ez fájdalmas **elbocsátásokkal**, létszámcsökkentéssel jár. Ennek esetleges elmulasztása a cégeket közelebb viheti az összeomláshoz.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Cerified Management Consultant (CMC)

A kör bezárul

Teljesítmény és mérés

A 21-dik században szinte minden mérhető súlyban, távolságban, profitban, űrmértékben, sebességben, bevételben, költségben, időben, létszámban és a sort még hosszan lehet folytatni. Természetesen a szervezetek és az ott dolgozó vezetők és beosztottak teljesítményét is lehet mérni, egyre pontosabb és kifinomultabb módszerekkel, technikákkal. **A teljesítmény értékelése (TÉR)** fontos része a teljesítmény menedzsmentnek, amely a vezetési és vezetői tudományok és képességek egyik legfiatalabb ága. A szervezeti, vállalati vezetőknek elsősorban a teljesítményértékelési technikákkal kell tisztában lenniük, hiszen munkatársaikat szinte folyamatosan kell értékelniük. Ahogyan őket is folyamatosan értékeli mind a saját főnökeik, mind pedig a informálisan a beosztottak.

Teljesítménymenedzsment és -értékelés

A **teljesítménymenedzsment rendszer** a szervezeti, a csoport- és az egyéni teljesítmények elérésének olyan eszköze, amely a teljesítmény megegyezései keretek között tervezett stratégiai, taktikai és operatív céljain és szintjein alapul. **A teljesítmény** mindig valamilyen tevékenység eredménye és a szervezet által kijelölt feladatok teljesítésével kapcsolatos **minőségi és mennyiségi** elemekből áll.

„Vállalati nyelvre” lefordítva a teljesítménymenedzsment is egy **folyamat**, amelynek során a cég vezetői **meghatározzák, kitűzik a célokat**, hogy az egyes „szereplőknek” mit kell tenniük annak érdekében, hogy a vállalat stratégiai céljai megvalósuljanak. Ebből következik, hogy nem csak az **egyéni**, hanem a **szervezeti teljesítmény** növelésére is törekedni kell.

Napjainkban a teljesítmény növelés része egy olyan **rendszernek**, amelyben összekapcsolódik az ösztönzési és javadalmazási rendszer, a kompetenciafejlesztés, valamint a minőségbiztosítás. Nem véletlen, hogy a szervezetek teljesítménymenedzsmentjével például egy vállalatban belül **sokan foglalkoznak**: az egyes részlegek vezetői, a humán erőforrás szakemberek, valamint belső és külső vezetési tanácsadók. Nagyobb cégeknél külön részleg foglalkozik a teljesítménymenedzsment összes ágával.

A vállalati teljesítménnyel kapcsolatban főleg két tényezőt szoktak elemezni, a **hatékonytságot** és a **gazdaságosságot**. Ebből a két tényezőtől sok más teljesítménymutató is levezethető. A továbbiakban elsősorban a teljesítményértékelést „járjuk körbe”.

Egy szervezet teljesítőképességét az **alkalmazottak teljesítményének összessége** adja, tehát a hatékony működés biztosításához elengedhetetlen az egyes munkatársak teljesítményének mérése.

A TÉR, közelebbről

A legtöbb szervezetben formailag kétféle egyéni értékelés létezik egymás mellett, az **informális** és a **formális**. Az informális értékelés a vezetők gondolataira, véleményeire

alapoz, hiszen ők is mindig végiggondolják, melyik dolgozó hogyan is teljesíti az elvárásokat. Ez az értékelési forma azonban meglehetősen **szubjektív**, ugyanis azt személyes kapcsolatok, egyéni kulturális ízlések, eltérő politikai nézetek torzíthatják, így kizárólag erre támaszkodni nem célravezető. A formális értékelést ez azonban jól kiegészítheti, ugyanis egy komplett rendszert takar, amely segítségével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen, **objektív** mércét állítva megállapítható a munkatársak eredményessége.

A teljesítmény-értékelési rendszer (TÉR) bevezetésekor válaszolni kell néhány alapvető kérdésre:

- milyen célból alkalmazzuk az értékelést?
- mit értékeljük?
- mit tartunk teljesítménynek?
- hogyan, milyen módszerrel értékeljük?
- kiket érintsen az értékelés?
- hogyan kommunikáljuk az értékelést?

A **teljesítmény elvárásokat** egyértelműen kell megfogalmazni az érintett vezetők és a dolgozók felé. A teljesítmény mérésének és értékelésének tehát **előfeltétele** az elvárások időben történő és pontos megfogalmazása, a célok kitűzése, valamint ezek egyértelmű, érthető kommunikálása.

Nem kevésbé fontos a **célrendszer megfogalmazása**, tisztázása. Ahhoz, hogy a szervezet stratégiai céljai megvalósulhassanak, az egyes szervezeti egységeknek, illetve az adott munkatársaknak tudniuk kell, miképpen járulhatnak hozzá a szervezeti célok eléréséhez. A **munkakörökre lebontott célok** bizonyos időközönként felülvizsgálatra, módosításra szorulnak. Az ily módon létrejövő **követelményrendszer** nemcsak hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé, de a résztvevőket is megerősíti a szakértelmükben.

Miért értékelünk?

A teljesítményértékelés **fontosabb általános céljai**:

- a vezetők valamint a dolgozók munkájának megítélése
- alapot szolgál a javadalmazás elosztásához
- alapot szolgál az előléptetéshez, áthelyezéshez, elbocsátáshoz
- azonosítja az alacsony és a magas kompetenciájú vezetőket és dolgozókat
- értékeli a korábbi képzési programokat

- hitelesítheti a korábbi munkaerő kiválasztási módszereket, technikákat

Az **egyéni teljesítmények** értékelését sok évtizeden át szinte kizárólag a dolgozó közvetlen főnöke végezte. Egy évben egyszer vagy kétszer a **vezető** leült külön-külön a **beosztottaival**, s elmondta véleményét a munkatárs teljesítményéről. Szembesítette az elvárásokat a tényleges teljesítménnyel. Természetesen az értékelt dolgozónak is nyílt lehetősége véleménye ismertetésére, a körülmények bemutatására, az esetleges „alulteljesítés” megindoklására.

Noha az egyéni teljesítményértékelés a legtöbb esetben **konkrét mérőszámok** alapján történik, általában nem hagyhatók figyelmen kívül (persze csak rövid távon) a teljesítményt befolyásoló úgynevezett **magántényezők** – például betegség, közeli hozzátartozó halála – sem. A vezetőktől megkövetelt érzelmi intelligenciával visszaélni nem szabad, vagyis nem lehet gyakran hivatkozni magánéleti tényezőkre.

A teljesítményértékelés eredménye **sok következménnyel jár**. Pozitív és negatív értelemben **hatással van** többek között a fizetés, a bónuszok, a továbbképzési és az előlépési lehetőségek alakulására, valamint a következő időszak teljesítmény-célkitűzésére. Az **eredményorientált értékelés** fontos visszajelzés a dolgozó számára.

Ki legyen az értékelő?

Az egyéni teljesítmények értékelését többnyire ma is egy személy végzi (az új módszerekről később lesz szó), ezért **nem mindegy**, hogy ki az értékelő. A teljesítményértékelő kiválasztása meglehetősen összetett feladat, többek között függ az értékelés céljától, az értékelés feltételeinek típusától, valamint az értékelt egyéni tulajdonságaitól.

Az értékelő lehetőleg olyan személy legyen, aki a legjobban **képes rálátni** a beosztott tevékenységére, magatartására, s nemcsak eredményeiben, hanem folyamatában is tisztában van a teljesítményével. Kézenfekvő tehát, hogy az értékelő általában a közvetlen **felettes**. Nincsen ez a „szabály” kőbe vésve, ezért számos további megoldás közül lehet választani: lehet az értékelő **maga az alkalmazott** (önértékelés), de véleményezhet a **szervezeten kívüli partner**, vagy akár a munkatárssal kapcsolatban álló **ügyfél** is.

Amikor a vezetők és/vagy a HR részleg pontosan tudja és kommunikálja is a dolgozók felé, hogy mi az adott cégnél a teljesítmény, hogyan mérik, s mi a jó teljesítmény, akkor közzé kell tenni **az értékelés** úgynevezett **fajta-kritériumait** is. Amennyiben jól mérhető munkakörről van szó, a teljesítmény-értékelés történhet kizárólag az eredmények alapján, **abszolút** (például árbevétel), illetve **relatív módon** (például vevők/ügyfelek mutatószáma), vagy akár a követelményekhez viszonyítva (adott időpont eredményeit alapul véve).

Bizonyos munkaköröknél azonban nem mutathatók ki könnyen az eredmények, ebben az esetben a cél eléréséhez szükséges **magatartásformákat**, tevékenységeket, illetve azok előfordulásának arányát érdemes értékelni. Ahhoz viszont, hogy az elvártaknak megfelelően

viselkedjen az értékelt vezető vagy dolgozó, meghatározott **képességekkel, habitussal** (intelligencia, felkészültség, elkötelezettség, stb.) kell rendelkeznie. Így a **személyiségjegyek** értékelésével ítélt meg az értékelt személy kompetenciakészlete, munkához való hozzáállása.

Számos munkakör esetén nem lehet a fenti értékelési fajta-kritériumok közül kizárólag csak egyet alkalmazni. Gyakran fordul elő, hogy az értékelés **több, integrált fajta-kritérium** alapján történik.

Értékelési módszer választék

A menedzsment és a HR tudományok és gyakorlat gyors fejlődésének eredményeként ma már a szervezetek több egyéni teljesítményértékelési módszer közül választhatnak. Ilyen többek között az egyének teljesítményét **önmagában értékelő technikák** (leíró értékelés, értékelő skálák, stb.), valamint az **összehasonlító technikák** (például rangsorolás). Gyakran alkalmazzák az önértékelést, a **magatartás alapú megfigyelést** és értékelést, a **kompetencia alapú** értékelést, az dolgozó és a vezető között megbeszélte **célkitűzésen alapuló** értékelést, a **360 fokos visszajelzést és értékelést**, valamint az **értékelő központokat**. A bőszeges módszer és technikai „fegyvertár” közül érdemes kiemelni az utóbbi kettőt.

A kör bezárul

Napjainkban igen sok vállalat alkalmazza az úgynevezett **360 fokos** értékelési módszert, amely meglehetősen **időigényes**, ugyanakkor **kevés szubjektív elemet** tartalmaz. A lényege az, hogy **egy személyt nem csak a főnöke, hanem mindazok** (vagy mindazoknak egy része) **értékeli, akikkel munkakapcsolatban áll**.

Például egy értékesítési munkatárs tevékenységének értékeléséről véleményt kér a főnöke, vagy a HR részleg az értékesítési osztály munkatársaitól, tehát a **közvetlen kollegáktól**. Ugyancsak véleményt kérnek azoktól **a társsztaálybeli munkatársaktól** (marketing, pénzügy, stb.), akikkel az értékelt rendszeres kapcsolatban áll. De nem maradnak ki a megkérdezettek sorából **a külső kapcsolatok** (banki ügyintézők, vevők, esetleges hatósági kapcsolatok, stb.) sem. Általában legkevesebb tíz belső és külső véleményt, értékelést gyűjtenek be az értékeltről, s ezzel a kör bezárul (ezért is nevezik 360 fokosnak). A beérkezett értékelésekből ezután a közvetlen vezető és/vagy a HR részleg összeállítja az éves értékelést, amelyet megbeszélnek a dolgozóval. Ez az alapos és igencsak objektív teljesítményértékelési technika ugyan sok időt vesz igénybe (vállalati szinten különösen), de **megéri**, mert **sok oldalról értékeli**, sok kérdésre ad választ és gyakorlatilag nem „kikezdhető”. Emellett biztonságot, áttekinthetőséget nyújt az értékeltek számára.

A hadseregéből az üzleti életbe

Az **értékelő központ** (assessment center) **valós munkaköri helyzeteken** alapuló módszerekkel (például csoportos gyakorlatok, probléma-megoldási feladatok, tesztek, szerepjátékok, elemző-előadói feladatok, stb.) segít értékelni a vezetők és a beosztottak teljesítményét. Többnyire 6-8 résztvevővel, 4 megfigyelővel és egy moderátorral folytatják le a 2-3 napig tartó értékelést. Ezalatt a megfigyelők mindenre kiterjedő **jellemzést** készítenek az értékelendő személyekről, hogy a többnapos „gyakorlat” végén szembesíthessék őket saját képességeikkel, személyiségjegyeikkel, viselkedési szokásaikkal.

Ezt a módszert gyakran alkalmazzák új **munkatársak kiválasztásakor** is azzal a céllal, hogy a jelöltek várható beválását felmérjék. A jelölteket a betöltendő munkakörre jellemző feladatok elé állítják, és viselkedésükből, reakcióikból igyekeznek arra következtetni, hogy hogyan boldogulnának az adott munkakörben. (Ez a módszer – a kiválasztást illetően – a katonai életből került át a civil szférába. A Wikipédia szerint az értékelő központ módszert a **német hadsereg** fejlesztette ki az **első világháború** után a tisztek kiválasztására. A többnapos eljárás során katonai vezetők, **pszichológusok** értékelték a jelölteket. A módszer részét képezték tesztek, gyakorlati feladatok és katonai alakulatok bevonásával végrehajtott életszerű harci cselekmények is. A jelölteket **stresszhelyzetbe** hozták, hogy minél pontosabb képet alkothassanak a nyomás alatt várható teljesítményükről. A **második világháború** során a **brit és az amerikai hadsereg** is átvette a módszert, majd a **közigazgatási vezetők** kiválasztásánál is alkalmazni kezdték. A háború után az üzleti életben, nagyvállalatoknál is elterjedt a módszer, **egyik fő fejlesztője az amerikai AT&T telefontársaság** volt. Fejlesztésük nyomán a módszer gyorsan elterjedt világszerte a nagy gazdasági szereplők körében.)

Ázsiából jön a csoportos értékelés

Az előbbieken döntően az egyéni teljesítményértékelésről volt szó, természetesen léteznek **csoportok teljesítményének értékelésére** szolgáló módszerek. A csoportos, kollektív értékelés többnyire az **ázsiai üzleti életre** és vállalatokra jellemző a gazdaságtörténeti és cégkultúra hagyományok miatt. Egyre népszerűbb és gyorsan terjed ma már az egész világon, századunkban ugyanis előtérbe került a **projekt alapú** szervezeti felépítés, munkaszervezés és munkavégzés. A csoportos célok kitűzése és a csoportos teljesítmény értékelése mind gyakoribb a projekt-csapatok esetében.

Dilemma a szervezetben

A szervezetek, vállalatok régi gondja az úgynevezett **szervezeti dilemma**, amikor a sok esetben nem esnek egybe a dolgozók és a cég céljai. A vállalatok hatékonyabb működéséhez, a versenyképesség fokozásához és nem utolsósorban a profit növeléséhez viszont elengedhetetlenül szükséges az egyéni és a céges stratégiai célok **egy irányba mutatása**. Ehhez tud segítséget nyújtani a teljesítménymenedzsment és a TÉR egyrészről a **szervezeti és az egyéni célok összekapcsolásával** a dolgozók motiválásán, az egyéni célok megvalósításán,

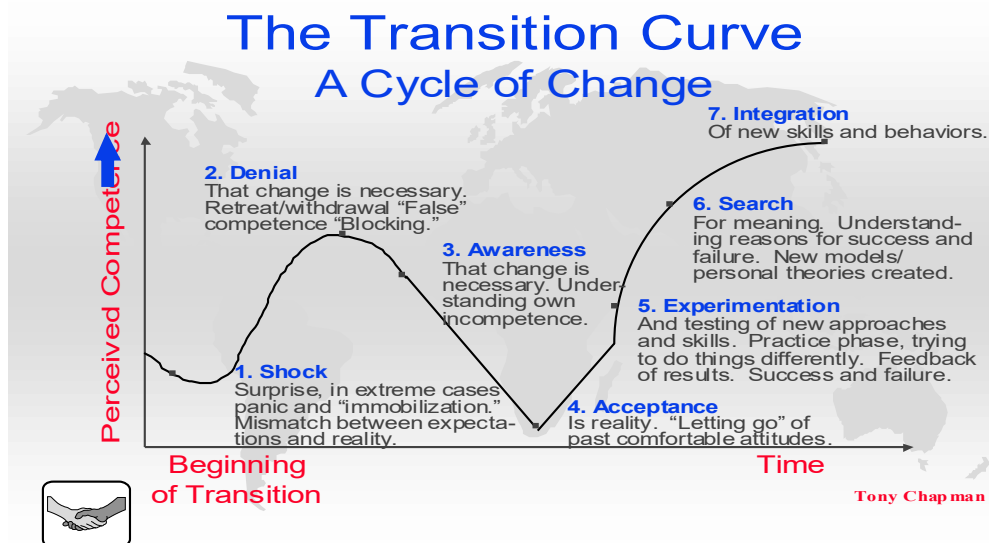
a karriertervezésen, stb., másrésről a vállalati célok megvalósításában történő részvételi lehetőségen keresztül.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó, CMC

Certified Management Consultant

Individual Cultural Shock Approach



A változás folyamata az elutasítástól az integrálásig

A VÁLTOZÁSKEZELÉS MŰVÉSZETE

Dolgozói és magánéletünk folyamatos változások sorozata. Életünkben - valamint a szervezetek életében - az egyik legállandóbb tényező a változás.

Az előadás a szervezeti és a magánéleti változásokkal foglalkozik. Definiálja a változást, az ennek kezeléséhez kapcsolódó alapfogalmakat. A változások fajtáinak (lassú, radikális, tervezett, nem tervezett) ismertetése után a változásról, mint folyamatról esik szó.

A változási folyamatot általában erőter-elemzés előzi meg, s a változás hajtóerőinek túlsúlyba kerülése után három szakaszban (kiolvasztás, változtatás, visszafagyasztás) megtörténik a változás. A régi „A” pontból eljutunk az új „B” pontba, s a két pont közötti változást szükséges kezelni, menedzselni.

A sikeres szervezeti és magánéleti változás végrehajtásánál 8 „arany szabályt” kell szem előtt tartanunk. Az előadásban ismertetésre kerül a 8 fontos lépés, valamint arról is szó esik, milyen következményekkel jár, ha hibázunk.

Az emberek – különösen Kelet-Európában – szinte ösztönösen és azonnal tiltakoznak minden változás ellen. A változások sok esetben kellemetlenül érintik komfort zónánkat, s ezt nehezen toleráljuk.

A változáskezelés művészete döntően abban áll, hogy a változások elutasítását számos módszerrel és technikával elfogadássá alakítsuk át. A sikeres és hatékony változáskezelés a kezdeti NEM-et alakítja át IGEN-né.

A változásokkal szembeni ellenállás, elutasítás számos emberi és szervezeti okkal magyarázható. Ezek közül érdemes megemlíteni az ismeretlentől való félelmet, az önös érdeket, a szelektív észlelést, a bizalomhiányt, valamint az erős szervezeti kultúrát. Az előadásban a többi „ellenállási” tényezőről is részletesen szó esik.

A változásokra adott negatív válasz átformálására, a változásokkal szembeni ellenállás leküzdésére sok módszert ismerünk és gyakorlunk (kommunikáció, tárgyalás, manipuláció, stb.) A sikeres és korszerű változáskezelés fokozatosan alakítja ki az egyénben és a szervezetben a változások iránti elkötelezettséget, a változások internalizált támogatását.

A változási projektek 80 százaléka a helytelen kommunikáció miatt bukik el. A változáskommunikáció tehát a változáskezelés „szíve”. Akárcsak a változásmenedzser, a változás-kommunikátor is egy külön (igencsak megbecsült) szakma. (Ezeket a feladatokat általában érdemes erre specializálódott vezetési tanácsadókra bízni.) A változáskommunikáció céljairól, célcsoportjairól részletesen is szó esik az előadásban, amely foglalkozik a változáskommunikációs tervvel is. A változáskommunikáció alapelveinek alkalmazása és betartása hitelesebbé, sikeresebbé teszi a kommunikációt és a változási folyamatot.

Régióinkban és idehaza a változásoktól többnyire tartanak az emberek. Ennek egyik fontos oka, hogy nem vagyunk felkészülve, felkészítve a változások fogadására és kezelésére.

A változásoktól nem kell félni, hanem együtt kell élni velük., hiszen a változások révén jutunk előre. A fejlett világ nagy részén a változások feltöltik, energizálják az embereket, akik ezektől várják az új kihívásokat.

Ahogy haladnak előre az évek, úgy csökken a negatív változások iránti tűrés küszöbünk, s ez a megállapítás a szervezetekre is igaz. Többek között ezért is szükséges az úgynevezett változási diagnosztikai tevékenység, amelynek során felmérjük a kívánt vagy a már bekövetkezett változás típusát, jellemzőit (gyors, lépésről-lépésre, visszafordítható, nem visszafordítható, stratégiai, stb.). Ezek ismeretében tudjuk szakemberek segítségével kiválasztani azokat a változáskezelési módszereket, technikákat, amelyek alkalmazásával viszonylag gyorsan és nagyobb megrázkódtatások nélkül jutunk el, illetve jut el a szervezet a korábban említett „A”-ból a „B” pontba.

Nem könnyű felismerni, osztályba sorolni az éppen aktuális változást. Erre utal a menedzserek egyik „fohása”: „Uram, adjál számomra erőt azon dolgok változásaihoz, amelyeket meg lehet változtatni! Adjál tűrőképességet a megváltoztatatlanok elfogadásához és **adjál bölcsességet, hogy a kettőt meg tudjam különböztetni!**”

Érdekes áttekinteni, miért is ellenzik, miért állnak ellen az emberek, a szervezetek a negatív változásoknak, már azok bejelentésekor is. Tételezzük fel, hogy egy vállalati egység élén állunk és a fejünkre „ültetnek” egy „ejtőernyőt”, így a hatalmi, irányítási ranglétrán egy lépést vissza kell lépnünk. Ilyenkor bizony természetes az ellenállás, de az sem ritka, hogy mérgünkben vagy egyéb okok miatt elhagyjuk a szervezetet. Mi motiválja az ellenállást ebben az esetben? Többek között az önös érdekek, a hatalmi pozíció féltése, az ismeretlentől való félelem, a bizalomhiány, a bizonytalanság-kerülés és esetleg az alacsony változástűrési küszöb.

Máskor, például nagyobb szervezeti, termelési, szolgáltatási változások, transzformációk esetében még szerepet játszik az ellenállásban a szervezeti tehetetlenség, a jelentősebb változások elviselésére nem mindig alkalmas erős cégek kultúra, a változáskommunikáció hiánya, s a felsorolást még hosszasan lehetne folytatni.

Nem kétséges, hogy a különböző méretű, mélységű változások kezelése szakértelmet, módszereket, technikákat és nem utolsósorban szakembereket igényel. Közepes vagy nagyobb méretű, negatív hatású változások menedzselését általában változáskezelési csapat végzi, amelyet az úgynevezett változási koalíció irányít. Ez utóbbi egy olyan alkalmi csapat, amely többnyire a szervezet, változás iránt elkötelezett vezetőiből és a dolgozók képviselőiből áll. Minél magasabb beosztású vezetők vesznek részt ennek az irányító bizottságnak a munkájában, annál inkább egyértelmű a dolgozók számára a változás szükségessége, fontossága. Nem véletlen, hogy a sikeres változáskezelés első lépése az erős, határozott, döntésképes változás-koalíció létrehozása.

A változások menedzselését, levezénylését, végrehajtását, kommunikálását, mérését, utógondozását nem a koalíció végzi, hanem a változáskezelési csapat. Tagjait változás-

ügynököknek nevezzük, a csapat tevékenységében részt vesznek változáskezelésre szakosodott vezetési tanácsadók, a szervezet néhány dolgozója és közép szintű vezetője, egyéb szakértők, változáskommunikátorok, stb. Ez a csapat a változáskezelési projekt szíve. Mind a koalíció, mind pedig változáskezelési csapat megszűnik, befejezi tevékenységét a szervezetben a változás sikeres bevezetése, a szükséges kiigazítások és mérés, valamint a változások eredményeinek egy ideig tartó nyomon követése után.

Minden változáskezelési tevékenység (és ez a magán szféránkra is vonatkozik) egyik fontos kiindulópontja az úgynevezett érintetti térkép elkészítése. Egy-egy változás a magán és a szervezeti környezetben sok mindenkit érinthet. Egy szervezet és/vagy tevékenység megváltoztatása, átszervezése házon belül általában érinti a dolgozókat, a vezetőket, a kapcsolati rendszerben pedig érintheti többek között a beszállítókat, a vevőket, az alvállalkozókat, a szervezet bankját, egyes hatóságokat, érdekképviselői szerveket stb. Természetesen a változások legközvetlenebbül a szervezeten belüli személyeket érintik.

Miután elkészült a külső érintettek gondos, átfogó feltérképezése (erre azért van szükség, hogy minden irányba megfelelő és arányos legyen a kommunikáció, esetleg a másodlagos változáskezelés), feltétlenül szükséges elkészíteni a változást ellenzők és támogatók szervezeten belüli térképét is. Ehhez nyújtanak segítséget a változáskezelési csapat helyi tagjai, akik jól ismerik, hogy melyik szervezeti egységektől, vezetőktől, dolgozóktól lehet és milyen mértékű támogatásra, illetve ellenállásra számítani.

A szervezeten belüli változástámogatással és -ellenzéssel kapcsolatos térkép ismeretében a változásmenedzserek számára egyértelmű lesz, hová kell több energiát, erőfeszítést koncentrálni a negatív változások elfogadtatására és hová kevesebbet vagy semmit. Más szavakkal: kik a szövetségesek a változási folyamatban és kiket kell meggyőzni. (És itt álljon egy személyes megjegyzés: a változáskezelési tevékenység nem könnyű feladat, de nagyon szép. Ha jól ismerjük a szakma csínját-bínját, a változási folyamat eredményes lesz, és a résztvevők alakítják, végigkísérik a projekt örömét, bánatát, nehézségeit, sikereit mind a folyamat, mind annak emberi vonatkozásaiban a NEM-től az IGEN-ig.)

Érdeemes hangsúlyozni, hogy az eljutás „A” egyensúlyi állapotból „B” egyensúlyi állapotba változáson, átmeneten keresztül történik. Ennek az átmenetnek a sikeres menedzselése a változáskezelési tevékenység feladata. A változáskezelést ezért az egyensúlyteremtés művészetének is szokták nevezni.

Az egyre gyorsabban globalizálódó világgazdaságban mindennaposak a cégfelvásárlások, a vállalati összeolvadások. Vezetők, dolgozók, szervezetek, termékek, technikák, technológiák, piacok, beszállítók, vevők, szervezeti kultúrák, érintetti hálózatok, informatikai rendszerek, belső szabályozások, stb. „összefésülése”, integrálása igen nagy változáskezelési feladat. Hiszen a fúzióknál, felvásárlásoknál az egy meg egy az kettő tétel nem igaz. Itt egy meg egy az három, ugyanis két vállalatból egy harmadik jön létre. A távközlés, a média, az autóipar, a gyógyszeripar, a pénzügyi szolgáltatások, az elektronika területén történő folyamatos és

hatalmas szervezeti átalakulások vezetők és dolgozók tízmillióit érintik. A további nyereségesség, hatékonyság, piacképesség, versenypozíciók alakulása nagymértékben függ az alkalmazott változáskezelési módszerektől, nem kevésbé a változásmenedzserek felkészültségétől.

Ismerünk többek között rásegítő, felvilágosító-oktató, valamint hatalmi változáskezelési technikákat. Ez utóbbit igyekezzünk elkerülni, hiszen a hatalmi szóval kierőszakolt, keresztülvitt negatív változások a vezetői és dolgozói támogatás hiányában előbb-utóbb visszájára fordulnak, sokkal több kárt okoznak, mint hasznot. Természetesen vannak esetek, amikor az ellenállás ellenére hatalmi szóval, eszközökkel kell kierőszakolni a változást. Például ha a nyereség bizonyíthatóan a korábban elfogadott üzleti stratégia hibái miatt folyamatosan csökken, elengedhetetlen a stratégia felülvizsgálata, megváltoztatása a közép szintű vezetők esetleges tiltakozása, ellenállása ellenére. Ugyancsak döntően hatalmi eszközöket szükséges alkalmazni a piaci körülmények diktálta azonnali létszámcsoökkentés esetében.

Nem kétséges, hogy a sikeres változáskezelés többnyire nem hatalmi szóval történik. Kommunikáció, kommunikáció, kommunikáció a változás szükségességéről és várható hatásairól, ez a legfontosabb változáskezelési technika. Hasonlóan fontos, a meggyőzés, a tárgyalás, az együttműködés, valamint a változás néhány ellenzőjének bevonása a változáskezelési csapatba.

Sok esetben manipulációra kényszerül a változáskezelő. Ez utóbbira szinte mindennapos példa: van a vállalatunk központjában egy kiváló munkaerő, aki rengeteg üzletet és bevételt hoz, de nem ért egyet a változásokkal. Sőt, szervezi a cégnél a változásokkal szembeni ellenállást. Nem akarunk megválni tőle, de azt sem szeretnénk, ha szóban, írásban „fellármázná” a többi dolgozót és számottevően megnehezítené a változások elfogadását. Ilyenkor az úgynevezett manipulatív-semlegesítési technikát alkalmazhatjuk: elküldjük a kollégát egyik, belföldi vagy külföldi irodánkba, képviselőtünkhöz, leányvállalatunkhoz. Onnan nehezebb szervezni a változásokkal szembeni ellenállást, de üzletemberként ott is nagy hasznára lehet a szervezetnek.

Korábban már volt szó arról, hogy a változáskezelés egyik fontos eszköze az úgynevezett erőtérelemzés. Ez egy olyan módszer, amelyet magánéletünkben a döntéseinknél sokszor használunk. Valamiben változást eredményező döntést kell hoznunk: agyunkban (vagy egy papíron, képernyőn) gyorsan számba vesszük a változási döntés mellett és ellen szóló tényezőket, amolyan mérleget készítünk. Racionális döntést úgy hozunk, hogy igennel vagy nemmel döntünk a figyelembe vett tényezők alapján. Ha például több a változás ellen szóló érv és mégis szeretnénk változást, elhalasztjuk a döntést és igyekszünk erősíteni, növelni a változás mellett szóló tényezőket. Ha ezek kerülnek többségbe – s ebben a folyamatban van a változáskezelés egyik lényege – akkor meghozhatjuk a változás melletti döntést.

Nincs ez másként az üzleti életben sem. Minden tervezett pozitív vagy negatív változás előtt érdemes elvégezni az erőtérelemzést. Például ha új termékekkel szeretnénk megjelenni a piacon és a meglévők egy részét vagy egészét szeretnénk elhagyni, elvégezzük az erőtérelemzést: milyen érvek szólnak az új termékek bevezetése, a meglévők elhagyása mellett és ellen. Az elemzés nagy alaposságot és körültekintést igényel, hiszen nem kis változásról van szó. Gondosan kell összegyűjteni és elemezni a változás irányába ható hajtóerőket, valamint a változás ellen szóló visszahúzó erőket.

Lehet, az elemzés eredménye az lesz, hogy nem szabad most változtatni a termékszerkezeten, a visszahúzó erők erősebbek jelenleg a hajtóerőknél. De ha valamilyen oknál fogva mégis szeretnénk a változást, akkor meg kell vizsgálni, mit kell tennünk a hajtóerők növeléséért, bővítéséért vagy éppen a visszahúzó erők csökkentéséért, mérsékléséért. Mihelyt a hajtóerők erősebbek a visszahúzó erőknél, megindul a változás. Ellenkező esetben nem lesz azonnali változás.

Az erőtérelemzés nem egy mechanikus folyamat, a változási döntések nem hozhatóak meg csak a tényezők számának egyenlege alapján! A német származású, de az Egyesült Államokban dolgozott Kurt Lewin erőtér elemzési „művelete” nagy szakértelmet és gyakorlatot igényel. Egy-egy rosszul meghozott változási döntés ugyanis igen nagy károkat okozhat a szervezetek, az üzlet számára.

A korábban már említett változás-guru, John Kotter saját tapasztalatai alapján összegyűjtötte a szervezeti változások során gyakran elkövetett, általa súlyosnak tartott hibákat. Ezek közül érdemes kiemelni az önelégültség túltengését, egy kellő hatalommal rendelkező irányító csapat létrehozásának az elmulasztását, a jövőkép (vízió) erejének alábecslését, a jövőkép gyenge kommunikálását, a rövid távú változási eredmények bejelentésének elszalasztását, valamint a változások beépítésének elmulasztását a vállalati kultúrába.

Kotter a fenti és a további hibák elemzése alapján megalkotta a változáskezelés nyolc aranyszabályát, amelyeket – szigorú sorrend betartásával – szükséges figyelembe venni, alkalmazni a változás-projektek tervezésében és végrehajtásában. Ezekről a szabályokról, a hozzájuk kapcsolódó gyakorlati lépésekről a későbbiekben még részletesen lesz szó.

Az aranyszabályok ismertetése előtt érdemes jelzésszerűen áttekinteni a sikeres változás, változáskezelés néhány kritikus sikertényezőjét:

- a változás vezetőinek, irányítóinak azonosulása a célokkal,
- vezetői elkötelezettség a változások mellett,
- képesség a változások befogadásához, illetve annak megteremtése a szervezetben,
- belső és külső változáskezelési szakértelem, elkötelezett változási projekt csapat,
- jól kidolgozott, soktényezős és integrált változtatási menetrend,

- célzott, folyamatos változáskommunikáció,
- mérés, nyomon követés, kiigazítás,
- a változások „beültetése” a szervezeti kultúrába.

Sok további lényeges kritikus sikertényezőt ismerünk, de közülük a fentiek a legfontosabbak. Szakemberek egyöntetű véleménye szerint amennyiben nem fordít a szervezet vezetése és változáskezelési csapat elég figyelmet a kritikus sikertényezőkre, vagy egyiket-másikat semmibe veszi, szinte garantált a kívánt változás elmaradása, illetve balsikere.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant (CMC)

A változáskezelés művészete 3.

Irány az Óperenciás-tenger és az Üveghegy másik oldala!

Mert ott van a sikeres változáskezelés majdnem-végállomása. Amikor a változásdiagnosztika segítségével sikerült beazonosítani a szükséges vagy a bekövetkezett változás típusát, elkészítettük a szükséges érintetti térképeket, s a metodikai „fegyvertárból” kiválasztásra kerültek a típushoz „passzoló” technikák, végre elkezdhető a gyakorlati változáskezelés. A változással foglalkozó csapatnak eddigre már sikerült beazonosítania az ellenállás okait, hozzáfogott a változások szükségességéről szóló meggyőzéshez.

A változási folyamat elérkezett az Óperenciás tengerhez. A negatív, vagy nem minden részében pozitív szervezeti változások sikeres végrehajtásához azonban át kell kelni ezen a tengeren, sőt el kell jutni az Üveghegyen túlra is.

A nyerő nyolcas

Nem vár könnyű út a változáskezelőkre, egyértelmű sikerre csak akkor számíthatnak, ha következetesen betartják, végigviszik a változási folyamatban Kotter-guru nyolc arany szabályát.

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése. A szervezettel – vezetőikkel, dolgozókkal – meg kell értetni, hogy most kell cselekedni, a változást most kell végrehajtani. A késedelem ugyanis beláthatatlan következményekkel járhat. Nem szabad pánikot kelteni, de egyértelművé kell tenni, hogy a változások indokolatlan elhalasztása, vagy elmulasztása károkat okozhat a szervezetnek, a vezetésnek, a dolgozóknak, s nem utolsósorban a tulajdonosoknak.

2. A változást irányító csapat létrehozása. Ebbe, csak a változási folyamat idején működő csapatba meg kell hívni, be kell vonni a szervezet legfelső vezetőjét, a változások által érintett területek menedzsereit, a változási projekt vezetőjét valamint a változásmenedzsereket és –kommunikátorokat.

3. A jövőkép (vízió) és a stratégia kidolgozása. Jövőkép nélkül nem szabad elkezdni a változási folyamatot, a szervezet tagjai – beosztástól függetlenül – ugyanis joggal várják el, hogy tudják, ismerjék, hová vezetnek a változások, miért kell esetleges áldozatokat hozniuk, mire számíthatnak, stb. Azt is el kell dönteni, hogy a stratégia milyen időtávra szóljon. (Érdemes megjegyezni, hogy a felgyorsult, mind inkább globalizálódó üzleti életben csak igen kevés gazdasági szervezet tud, képes középtávúnál hosszabb stratégiát készíteni. A kutatás és a fejlesztés területén ez a fajta stratégia nem csak lehetséges, hanem szükséges is. A vezető számítástechnikai, gyógyszeripari, biotechnológiai, távközlési, vegyipari, űrtechnikai, stb. cégek folyamatosan jelölik ki, finomítják, módosítják hosszútávra szóló kutatási, fejlesztési irányukat, stratégiájukat. A hektikus és ciklikus üzleti életben azonban többnyire véget ért a 3-5 éven túlmutató és reális stratégiák aranykora.)

4. A változás jövőképeének kommunikálása. A kommunikáció a sikeres változásmenedzselés legfontosabb feltétele és eszköze! A változáskommunikációról e sorozat negyedik utolsó részében lesz majd részletesebben szó. Most csak annyit, hogy a változási projektek négyötöde a helytelen, elégtelen kommunikáció miatt bukik meg.

5. A dolgozók hatalommal, bizonyos döntési jogkörökkel való felruházása az átfogó cselekvéshez. Vonjuk be a munkatársakat is a változásokba, mert így azokat jobban magukénak érzik. A hatalommal való felruházás (a nemzetközi szakirodalom az empowerment kifejezést használja) a 21-dik század eddig eltelt részének egyik új és hatékony vezetési eszköze. A szervezeti vezetőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy mikor és mennyi hatalommal, döntési jogkörrel ruházzák fel munkatársaikat. Fontos: a felelősség akkor is a vezetőé, ha a munkatársait ő ruházta fel bizonyos döntések meghozatalára!

6. Gyors győzelmek kivívása. A változás kedvező eredményeiről folyamatosan adjunk számot, ne késlekedjünk a kommunikációval. Minden kis változás már gyors győzelemnek számít a folyamatban! A változási projektek több kisebb változási al-projektből állnak. A szervezet vezetői, de elsősorban a dolgozók a hosszabb, összetettebb változási folyamatokban elfáradnak, s ami még ennél is rosszabb, elfásulnak. Sokan eljutnak oda, hogy nem látják értelmét a változás(ok)nak. Ennek a magatartásnak, hangulatnak a megelőzését, „feldobását” szolgálják azoknak a kisebb, de folyamatos eredményeknek a kommunikálása, amelyeket a változáskezelők a projekt szinte minden napján elérnek. Nem szabad ezek bemutatásával megvárni a változási folyamat végét. Például ha egy folyamat átalakítási projektben rövid időn belül sikerül csökkenteni a költségeket, sikerül rövidíteni az átfutási időt, sikerül csökkenteni a bürokráciát, sikerül kreatívabb munkával ellátni a dolgozókat, sikerül jobb anyagi kompenzációt elérni, stb., ezeket a „kis” győzelmeket (a nemzetközi szakirodalom quick win) bátran, azonnal ismertetni kell amolyan hangulatjavítóként. Ezzel is mérsékelhető a negatív változásokkal kapcsolatos esetleges ellenállás, érzéketlenség.

7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése. Fontos a végrehajtott változások „rögzítése” és a változási folyamat töretlen folytatása. Ugyanis ismeretes, hogy életünkben, a szervezetek életében az egyetlen állandó a változás. Tehát egyik változás követi a másikat, egyik változás beleér a másikba. S ha ez csak egyesével történik, akkor viszonylag szerencsés a szervezet, de a változások többnyire „csokorban” követik egymást. Ezért is fontos, hogy ne kapkodjunk: szilárdítsuk meg, „ültessük el” a lezárt változásokat, miközben már dolgoznunk kell az újabbak menedzselésén

8. Az új megoldások, a végrehajtott változások meggyökereztetése a szervezeti kultúrában. Ez ígérkezik talán a legnehezebb feladatnak, ugyanis a szervezeti és az egyéni kultúra módosítása igen nehéz, lassú feladat és folyamat. Egyes vélemények szerint egy szervezet kultúrájának jelentős megváltoztatása legkevesebb tíz esztendő igényel! Különösen nehéz a stabil, erős és viszonylag régi kultúrával rendelkező szervezeteknél ez a változás, hiszen náluk a vezetők és a dolgozók vonatkozásában is mélyek a kulturális gyökerek, ráadásul ezek a szervezetek nehezen mozdulnak, kultúrájukban nem mindig nyitottak az új iránt. (A

változáskezelők gyakran kérdezik meg az ügyfelektől, hogyan lehet egy szervezet kultúráját egyik napról a másikra megváltoztatni? A kérdés nem komoly és a válasz sem: úgy, hogy az egyik nap minden vezetőt és dolgozót elbocsátunk és másnap a helyükbe új menedzsereket, dolgozókat veszünk fel. A válasz jól hangzik, de a másnapi „új” szervezet még semmiféle kultúrát nem fog képviselni jó ideig. Arról nem is beszélve, hogy egy ilyen „lecserélt” szervezet hosszú ideig működésképtelen.)

Érdemes hangsúlyozni, hogy egy projektben akárhány változást kell kezelni, mindegyiknél (tehát a legkisebbnél is) szükséges végigmenni a nyolc arany szabályon. Némi túlzással állítható, hogy nem működik az a változáskezelés, amely a „nyolcasból” egy vagy több szakaszt kihagy, átugrik.

A kudarc ára

Milyen következményekkel járhat a hibás, vagy a sikertelen változáskezelés? A számtalan előforduló problémából álljon itt csak néhány:

- a víziók, a stratégiák nem valósulnak meg a korábbi elképzelések szerint
- vállalatfelvásárlások, fúziók után erőtlen, nem hatékony az együttműködés az új szervezetben
- a fő üzleti és egyéb folyamatok radikális átszervezése elhúzódik, növekednek az átszervezési költségek
- a létszámcsökkentések ellenére nem csökkennek a szervezet költségei
- a minőségjavító programoktól várt eredmények elmaradnak
- romlik a szervezet versenyképessége
- fontos piaci pozíciók megingása, rossz esetben elvesztése
- a dolgozók bizalmának, szervezeti hűségének, lojalitásának visszaesése
- törésvonalak keletkezése a szervezet vezetésében
- a nyereség esetleges csökkenése, illetve a veszteségek növekedése

A változásokat is lehet mérni!

A változásokat nem csak menedzselni kell, hanem ezek eredményét mérni is kell és nyomon is kell követni. A 21-dik században szinte minden mérhető méterben, literben, percben, profit nagyságban és a sort még hosszan lehet folytatni. A változások eredményét, eredményességét is természetesen lehet mérni. A legfontosabb mérőszámok a szervezet teljesítmény-mutatóinak alakulása a változásokat követő időszakban, összehasonlítva a változásokat megelőző azonos időszak számaival. A változás-mérésnél nem hagyható figyelmen kívül a hatékonyság, a versenypozíciók, a létszám, a szervezeti struktúra, stb. alakulása. Külön „műfajt” képez az úgynevezett szoft tényezők mérése a változások után.

Jó módszerekkel mérhető a tulajdonosok, a vezetők és a dolgozók elégedettségének, a szervezet hangulatának, kultúrájának, a versenytársak, valamint a külső érintettek

véleményének alakulása. A változás-projekt utáni folyamatos mérések eredményei visszaigazolják, sok esetben cáfolják a változások szükségességét, indokoltságát, az alkalmazott változáskezelési módszerek, technikák és csapat helyességét.

A változást is lehet változtatni!

Amennyiben a mérések nem igazolják vissza a várakozásokat, kiigazításokat kell végrehajtani a már lezártnak tekintett változási, változáskezelési folyamaton. Ez a feladat is része a komplex, átfogó változáskezelésnek. Akárcsak a kiigazítások utánamérése. (A kiigazítások előtt újabb diagnosztika szükséges: hol hibáztunk, mit hibáztunk a változások menedzselésében?

Meddig kell mérni, meddig kell nyomon követni a változásokat? Egyszerű volna azzal érvelni, hogy mindig, folyamatosan, állandóan. Nem nehéz belátni, hogy erre sem idő, sem elegendő szakember nincs, hiszen folyamatosan újabb és újabb változások kezdődnek, amelyeket menedzselni kell. A tapasztalat azt mutatja, hogy amikor a nyomon követési és a mérési eredmények megközelítik, vagy elérik a változások előtti célokat, akkor már érdemes a többi változást utólagos nagyító alá vetni.

Kommunikációs előzetes

Amiről eddig szándékosan nem esett részletesen szó, az a változáskommunikáció, amely szerves részét képezi a változásmenedzsmennek. Emlékeztetőül: az elindított változások 80 százaléka a helytelen és nem elégséges kommunikáció miatt bukik el. **Nem túlzás tehát azt állítani, hogy a változáskommunikáció a változáskezelés „szíve”.** Elmaradása vagy esetleges rossz minősége szinte biztosan a változási folyamat elakadásához, kudarcához vezet.

Ez a kiemelkedően fontos tevékenység amolyan ernyő, csokoládé bevonat a tortán, amely alatt „a változás zavartalanul üzemel”. Erről legközelebb lesz szó.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Ceritfied Management Consultant (CMC)

Kulcsszerepben a változáskommunikáció

Érdemes emlékeztetni arra a korábbi döbbenetes statisztikára, amely szerint a változási projektek 80 százaléka elbukik a rossz, nem hatékony, nem elégséges kommunikáció miatt. Ez is aláhúzza annak a jelentőségét, hogy a változással kapcsolatos kommunikációs „műfajra” megkülönböztetett figyelmet és szakértelmet kell fordítani. Egyértelmű, hogy a változáskommunikáció tartalma és formája, valamint a kommunikációs csapat az egyik legfontosabb kulcs-sikertényezője minden változáskezelésnek. A változások helyes kommunikálása megkönnyíti az emberek és a szervezetek (az érintettek) számára a negatív változások megértését, elfogadását és támogatását.

A változáskommunikáció külön szakmát képvisel, különleges kommunikációs ismereteket és képességeket igényel. Ugyanakkor szerves részét képviseli a változásmenedzselésnek. A változáskommunikátor azonban nem csak kommunikációs szakember, hanem jelentős változáskezelési gyakorlati ismeretekkel is kell rendelkeznie, ő maga is ügynöke a változásoknak.

A változáskommunikátor tehát vezetési tanácsadó, aki a változások elfogadását elősegítő, hatékony közlésre szakosodott. Ne tévesszük azonban soha szem elől, hogy a változások első számú kommunikátora minden esetben a szervezet első embere, s ettől a kötelessége elől nem „bújhat el”.

A változások napi, gyakorlati kommunikálását a szervezetnél soha ne a külső szakértő tanácsadó végezze! Az ő, illetve a tanácsadó **kommunikációs** szakemberek feladata a folyamatos **háttértanácsadás** a változási csapat és a szervezet dolgozói számára. A változáskommunikátorok lehetőleg ne jelenjenek meg a szervezet nyilvánossága előtt, mert változási témákban a „külsősök” általában nem elég hitelesek. Ugyanakkor készítse, készítsék el és fel a változások kommunikálását és az erre kijelölt, alkalmas szervezeti tagokat.

Célok és célcsoportok

Összefoglalóan az alábbi **célokat** szolgálja a változáskommunikáció:

- a változási projekt és a változási folyamat, a részeredmények és a végeredmény részletes bemutatása
- a vezetők és a dolgozók legyenek cselekvő szereplői a változásnak
- a változással szembeni ellenállás leküzdése
- a változáshoz szükséges támogatás megszerzése
- az érintettek motiválása

- az esetleges sokkhatások elkerülése
- a pletykák, a folyosói híresztelések megelőzése
- a szervezeti, egyéni hatékonyság és teljesítmény növelése a változási folyamat időszakában is

A felsorolásból is jól látszik, hogy a változáskommunikáció a változási projektben egyenrangú „szereplő”. Nem véletlen, hogy mind a változási folyamatra, mind pedig az ezzel szoros kapcsolatban lévő kommunikációra külön-külön, de összehangolt, integrált projektterveket szoktak a szakemberek kidolgozni.

Kiknek szól a változások kommunikálása? A **célcsoport** az összes külső és belső érintett a szervezet belső és külső környezetében. Ebből a meglehetősen nagy körből érdemes kiemelten kezelni a szervezet (például a vállalat) tulajdonosait, az igazgatóságát, a felső vezetését (az ügyvezetést), a középvezetőit és dolgozóit. Kihagyhatatlan a változások kommunikálása az ügyfelek, a beszállítók, az alvállalkozók és természetesen a vásárlók, sok esetben a sajtó, a tőzsde, stb. felé.

Minden kommunikációs célcsoport más jellegű és más mennyiségű tájékoztatást kíván és „érdemel”, tehát a kommunikációt időben, tartalomban és mélységében is szegmentálni ajánlatos. Ha például két vállalat összeolvad a tulajdonosok, a vezetők és a dolgozók felé kell a legrészletesebben kommunikálni a változásokat. Amennyiben az új cég a tőzsdére kerül, oda is sok, részletes információt kell adni a változásról és annak részleteiről.

Természetesen az „utca embere” számára is más híradást kell nyújtani, amennyiben szükséges: rövidet, tényszerűt, szakmai részletek nélkül. A változáskommunikátorok fontos feladata a „kommunikációs cseppek” arányos adagolása az egyes érintetti körök számára. Szükséges a különféle változáskommunikációs eszközök és „műfajok” váltogatása. Itt is sokat számít a rutin, a korábbi projektek gyakorlata, tanulságai.

Készítsünk tervet, ne legyünk szűkmarkúak a költségekkel!

A hatékony és sikeres változáskommunikációhoz tervet, úgynevezett változáskommunikációs tervet ajánlatos készítenünk. Ez többek között tartalmazza a kommunikációs célokat, teendőket, az ezzel kapcsolatos helyi specialitásokat és szokásokat, (például az elektronikus hírlevelek kedvelése, az informális tájékoztatási csatornák hatékonysága), a szervezeti kultúra sajátosságait, a célcsoportokat, a határidőket és a részhatáridőket. Ki kell térnie a határidők kijelölésére, a felelősök megnevezésére, a kommunikációs eszközökre és csatornákra (e-mail, értekezletek, hírlevelek, kiscsoportos megbeszélések, üzenetdobozok, úgynevezett céges napok, stb.) és természetesen a költségekre is. A tervnek tartalmaznia kell a változáskommunikáció értékelési és mérési módszereit, valamint a tájékoztatáshoz kapcsolódó nyomkövetési feladatokat.

Visszatérve a kommunikációs költségvetésre: a szervezeteknek elsősorban nem ezen a területen kell takarékoskodniuk, ugyanis egy, az elégtelen vagy rossz kommunikáció miatt „bedőlt” változás-projekt anyagi és erkölcsi ára, kára jóval magasabb, mint a legdrágább

változáskommunikációs terv megvalósítása. Az erőtlen, alulfinanszírozott, szűkmarkú változáskommunikáció sajnos sok-sok kudarcot hozott a szervezeti változások folyamatában idehaza és külföldön a gazdasági és társadalmi élet szinte minden területén. Tehát az átgondolatlan spórolás a tájékoztatásban “kivégezheti” az egész változási folyamatot. A változáskommunikáció költségei egyébként általában nem magasak, hiszen az e-mailek, értekezletek, elektronikus hírlevelek, névre címzett postán elküldött levelek, stb. nem kerülnek sokba.

Hatékonysági alapelvek

A változáskommunikáció hatékonyságát az alábbi **alapelvek** figyelembe vétele is erősíti:

1. Legyen egyszerű, kerüljük a „divatos” üzleti zsargont (team, benchmarking, megközelítés, kihívás, manager és leader, meeting, workshop, analízis, motiváció, stb.).
2. Használjunk hasonlatokat, hasonló eseteket, példákat az elméletek mormolása helyett.
3. Ismétlés, ismétlés, ismétlés. A változással kapcsolatos mondandókat, üzeneteket folyamatosan, újra és újra kommunikáljuk a különféle csatornákon keresztül.
4. A cselekedeteink essenek egybe a változás víziójával. (Például ne hirdessünk takarékossgot, miközben a felső vezetés állandóan irodabútort és gépkocsit cserél.)
5. Személyes példamutatás a változás vezetői részéről. Cselekedeteik legyenek összhangban a változás kommunikálásával.
6. Hallgassunk meg másokat, hogy bennünket is meghallgassanak (kétirányú kommunikáció).
7. Adjunk időt és lehetőséget a beleszólásra, a tervezett változásokkal kapcsolatos vélemények kifejtésére. Legyünk nyitottak mások véleményére, kritikájára.
8. Vegyünk igénybe minél több kommunikációs fórumot és eszközt, hassunk az értelmi és az érzelmi szintekre
9. Összpontosítsunk a lényegre, kommunikációnk tartalma és formája szolgálja a változási célokat.

A változások korrekt és helyes kommunikációját azért tarjuk kiemelten fontosnak, mert segítségével le lehet győzni a negatív változásokkal szemben tanúsított – szinte természetes – ellenállást. A “művészet” nem csak az ellenállás leküzdésében áll, hanem abban is, hogy a kommunikáció célközönségét meg tudjuk nyerni a változások számára, azok mellé tudjuk állítani az ellenzőket is.

A változások kommunikációja fontos része a változási folyamatnak, ezért érdemes ilyen ismeretekkel ellátni, képezni a változási projekt vezetőit, a változási ügynököket (change agents) és mindazokat a személyeket, akik fontos szerepet töltenek be a változáskezelésben.

Egy siker anatómiája

A változáskezelők számára az jelenti az igazi sikert, ha a szinte sokkos elutasítást viszonylag rövid időn belül sikerül átalakítani elfogadássá, sőt aktív támogatássá. E sorok írójának az egyik legnagyobb, legemlékezetesebb változáskezelés-szakmai sikere egy banki szervezeti átalakítás során volt, amiért senki sem rajongott: a felső vezetés egyik tagja nyilvánosan, egyet nem értését nem is titkolva utasította el, támadta a tervezett változásokat még a folyamat legelején.

Ezek után persze, hogy "ráerősített", felgyorsult a változáskezelési és –kommunikációs csapat a projekt végrehajtásában. A hadakozó felső vezetőt (noha igencsak tiltakozott) bevontuk néhány feladattal a változáskezelési csapatba és felerősítettük a változáskommunikációt.

A projekt sikerrel lezárult, már egy másik változási feladaton dolgoztam egy másik szervezetenél. Másfél év múlva egyik este összetalálkoztam az utcán a bankos Mr. Ellenállóval.

Ugye milyen jól sikerült – most már visszatekintve – a pénzügyi intézet tulajdonosai és első számú vezetője által kezdeményezett szervezeti változtatás? -kérdeztem. Te tévedsz, – mondta – a változást én kezdeményeztem! Azt már csak magamban gondoltam, hogy a változáskezelés és változáskommunikáció olyan jól sikerült, hogy a bankár azt már "internalizálta", vagyis azt hitte, hogy a folyamatot ő indította el.

Kell ennél nagyobb siker a változáskezelésben?

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant (CMC)

A változáskezelés művészete, avagy Darwin az üzleti életben

Dolgozói és magánéletünkben szinte az egyetlen állandó a változás. Naponta mintegy 80 ezer változási impulzus ér mindnyájunkat, de agyunk elég „okos”, hogy ezek 99 százalékát - mint nem fontos változásokat – kiszűrje, ezeket gyakorlatilag észre sem vesszük. De még mindig marad 1 százalék, azaz 800 változás, amelyekre valamilyen módon válaszolnunk kell. Ráadásul ezeknek a változásoknak a nagyobbik része általában negatív. Nem kétséges, hogy a 21-dik század üzleti és intézményi életében csak akkor lehetünk eredményesek, ha tudjuk menedzselni, „kezelni” ezeket a változásokat.

A statisztikák tanúsága szerint az újonnan alapított cégek mintegy háromnegyede nem éri meg a következő esztendő, csődbe jut, bezárják, vagy egyéb okok miatt szűnik meg. A „maradék” egynegyed több mint fele nem éri meg a második év végét. S arra sincs biztosíték, hogy a talpon-maradottak mind életben maradnak. Nem nehéz észrevenni a hasonlóságot Darwin elmélete és az üzleti élet között: csak azok a túlélők, akik tudnak alkalmazkodni az állandó változásokhoz. Személyek, cégek, intézmények, részlegek, üzletágak, stb.

A mai vállalatok legfontosabb túlélő képességét a változás felismerése és a hozzá való alkalmazkodás jelenti.

A 21-dik század gazdasági vezetőinek (minden szinten) az irányítás és a változások felismerése mellett a legfontosabb feladata a vállalat, a részlegek, a dolgozók, az üzlet alkalmazkodásának folyamatos segítése a változó világban. Alkalmazkodni kell többek között a piac, a kereslet, az árfolyamok, a beszállítók, a munkaerő, a jogi szabályozás, a politika, stb. kedvező és kedvezőtlen változásaihoz. Az a vezető – legyen bármely szintjén a vállalati, intézményi rangsornak -, aki nem tudja a munkatársai, a szervezeti egysége és nem utolsósorban saját maga számára kezelni a változásokat nem sok sikerre számíthat. (Érdemes különbséget tenni a változások irányítása és menedzselése között. Az előbbi „kellemesebb”, mert mi kezdeményezzük a változást, az utóbbinál viszont nekünk kell alkalmazkodni a mások által bevezetett változásokhoz.)

Néhány évtizede itthon is nagy sikert aratott a mozikban a Csak semmi szexet kérem, angolok vagyunk! című, önirónikus vígjáték. Ennek „mintájára” jutott eszembe az a rendszerváltozás óta játszódó, folytatásos, de soha el nem készített „film”, amelynek az lehetne a címe: Csak semmi változást kérem, magyarok, kelet-európaiak vagyunk! S alcímként még szóba jöhet a páni félelem minden változástól vagy utasítsunk el most csípőből minden változást, egyszer viszont úgyis el kell fogadnunk. A képzeletbeli, ugyanakkor nagyon is valóságos és talán egyszer véget érő film számos helyszínen játszódik, többek között a gazdaságban, az egészségügyben, az oktatásban, egyszóval a magán- és közélet reformra érett területein.

Az emberek, a szervezetek – különösen Kelet-Európában – szinte ösztönösen és azonnal tiltakoznak minden negatívnak tűnő vagy negatív változás ellen. A változások sok esetben természetesen kellemetlenül érintik komfort övezetünket, s ezt nehezen tűrjük el (...hogyan jövök én ahhoz!).

Ennek egyik fontos oka, hogy nem vagyunk felkészülve, felkészítve a negatív változások fogadására és kezelésére. A változásoktól való irtózás amolyan negatív hungarikum.

A világ boldogabbik felén az egyének, a társadalmi közösségek, a cégek és az egyéb szervezetek – hozzánk képest – viszonylag könnyebben veszik tudomásul és fogadják el a magán és „hivatalos” életük változásait, s ezekhez igyekeznek is minél gyorsabban alkalmazkodni. A nálunk sajnos lejáratott „új kihívásokat” ott komolyan veszik, amolyan megmérettetést látnak bennük, sőt, a változások többnyire energizálnak, azonnal mozgósítják a tartalék szellemi, innovációs és fizikai energiákat. Idehaza viszont már a változások körvonalazása is nemzeti csüggedést, világvége hangulatot (jaj, mi lesz velem, velünk, vessük el, buktassuk meg), azonnali költségvetési, önkormányzati, tulajdonosi, külföldi, vagyis mások által nyújtandó segítségkérést hiszterizál. Bizonyára még nem tudatosult kellően bennünk, hogy életünk kisebb-nagyobb változásaihoz elsősorban magunknak kell alkalmazkodnunk, minél gyorsabban és felelős állampolgárként, annál jobb és annál fájdalom-mentesebb. Ne állandóan mástól várjuk a segítő kezet, hanem a változás részeseként igyekezzünk azt érzelemmentesen befolyásolni, alakítani.

A negatívnak tűnő vagy negatív változásoktól nem kell félni, hanem együtt kell élni velük, hiszen a változások révén jutunk előre. A fejlett világ nagy részén a változások feltöltik, energizálják az embereket, a vállalatokat, az intézményeket, stb., vagyis mindazokat, akik a változásoktól várják az új kihívásokat.

Ez cikksorozat elsősorban a szervezeti változásokkal foglalkozik. A változási folyamatot általában erőter-elemzés előzi meg: a változás hajtóerőinek túlsúlyba kerülése után megtörténik a változás. A régi „A” pontból eljutunk az új „B” pontba, s a két pont közötti változást, időszakot szükségessé kezelünk, menedzselünk.

Amennyiben a változás visszahúzó erői nagyobbak, mint annak hajtóerői, a változásra nem kerül sor. Ebben az esetben kemény és szakszerű változáskezelési tevékenységre van szükség annak érdekében, hogy a változás hajtóerői túlsúlyba kerüljenek és bekövetkezzék az óhajtott változás.

A változásokkal szembeni ellenállás, elutasítás számos emberi és szervezeti okkal magyarázható. Ezek közül érdemes megemlíteni az ismeretlentől való félelmet, az önös érdekeket, a szelektív észlelést, a bizalomhiányt valamint az erős szervezeti kultúrát. A későbbiekben a többi „ellenállási” tényezőről is részletesen szó esik.

A változásokra adott negatív válasz átformálására, a változásokkal szembeni ellenállás leküzdésére sok módszert ismerünk és alkalmazunk (kommunikáció, tárgyalás, meggyőzés, stb.) A sikeres és korszerű változáskezelés fokozatosan alakítja ki az egyénben és a szervezetben a nem mindig nekünk kedvező változások iránti elkötelezettséget, a változások támogatását.

A változáskezelés művészete döntően abban áll, hogy a negatív változások elutasítását számos módszerrel és technikával elfogadássá alakítsuk át. A sikeres és hatékony változáskezelés a kezdeti NEM-et alakítja át elfogadássá, vagy IGEN-né.

Korábban kétféle változást különböztettünk meg: a tervezett, vagy fokozatos, illetve az úgynevezett stratégiai változásokat (az előbbire példa szervezeti egység felépítésének megváltoztatása, az utóbbira pedig a cég feladatkörének, termékeinek bővítése, vagy piacainak átalakítása), amelyek erőteljesen befolyásolják a vállalat, az intézmény hatékonyságát, gazdálkodását. Éppen ezért a változások megtervezésekor kiemelkedő szerepe van az előzetes költség-haszon számításoknak.

Az elmúlt század hetvenes éveiben az üzleti életben megszűnt a viszonylag nyugodt élet és egyre több nem tervezhető, nem tervezett változás jelent meg. Ezek a kilencvenes évekre már túlsúlyba is kerültek. A rajtunk kívül álló okokból bekövetkező, azaz a nem tervezhető, a gazdasági, pénzügyi, politikai, stb. helyzetből fakadó változásokat (mint például a nemzeti valuta, vagy akár az olaj árfolyamának, árának változása, vagy a szélsőséges időjárás) nem lehet kivédeni. Éppen ezért az alkalmazkodás képessége akár sorsdöntő is lehet. Egy jól működő cégnek mindig rendelkeznie kell "b" sőt "c" tervvel is, arra az esetre, ha a működési környezetében valamilyen változás következik be. (Itt érdemes megjegyezni, hogy a globalizált üzleti világban a változások nagyobbik része már nem tervezett, nem tervezhető, hanem váratlanul történik. A globalizációs folyamatban számottevően felgyorsult a világ az üzleti, gazdasági életben is, s a váratlan változások folyamatosan „bombázzák” az üzleti szektort is.)

De hasonló változás lehet magánéletünkben akár egy új párkapcsolat, egy haláleset vagy egy munkahelyváltás is. A céges és magánéleti változáskezelés gyakorlatilag hasonló folyamat, a rossz és a pozitív változásokat a saját és vezetői, dolgozói életünkben ugyanúgy meg kell tanulnunk kezelni. Ne felejtsük el, a sikereket is meg kell tanulnunk feldolgozni.

Ma már a világon igen jól bevált változáskezelési módszerek vannak, amelyek alkalmazásával le lehet rövidíteni az elutasítástól az elfogadásig vezető időszakot. A változáskezelés fontos célja, hogy ezt a szakaszt minél jobban lerövidítse, minél inkább fájdalommentessé tegye.

A jól kivitelezett változáskezeléssel járó előnyök pedig már pénzben is kifejezhetőek, hiszen ki lehet mutatni, hogy mennyit nyernek a cégek a megfelelő változáskezeléssel. Ha jó változáskezelési tervvel rendelkezünk, s a végrehajtás is sikeres, akkor mérhető a változás a szervezettség, a termelékenység, a nyereség, a költségek, a cégekultúra, a piaci pozíció alakulása és a dolgozók hangulati, elégedettségi, stb. szintjén. A változáskezelés megfelelő mérésekkel való követése már csak azért is fontos, mert ha elmaradás van, vagy más irányban mennek a dolgok, akkor elemezni lehet és kell, hogy mi ennek az oka. A változáselemzési, értékelési folyamatok ráadásul biztonságot nyújtanak, amire nagy szükség van olyan időben, amikor minden változóban van.

A változáskezelés sikerének egyik kulcsa a megfelelő változás kommunikáció, amelynek a változások elfogadtatása a célja az érintettek (stakeholderek) körében.

A változáskezelés és a változás kommunikáció külön (nem is rosszul fizetett) szakmák a vezetési tanácsadáson belül. Mindkét tevékenység megbecsült és elismert, hiszen értéket, nyugalmat, versenyelőnyt, többlet nyereséget teremtenek. Ismereteim szerint nincsen külön változás menedzser és változás kommunikátor képzés. Ezeket a tevékenységeket általában vezetési tanácsadók végzik, akik nagyszámú változási projektben vesznek részt, ezek kapcsán

pedig egyre bővülnek változáskezelési ismereteik. A ma már bőséges szakirodalom önmagában nem elegendő a sikeres változáskezeléshez, viszont négy-öt esztendőn át végzett projekt munka eredményes változáskezelővé tesz.

Az üzleti életben és azon kívül minden vállalatnak, intézménynek, hatóságnak és egyéb szervezeteknek szükségük van külső és/vagy belső változáskezelési szakemberekre. Vessünk csak egy pillantást, hogyan reagál a szervezet (és benne a vezetők, a munkatársak döntő többsége) a nem tervezett negatív változásokra?!

Egy negatív változásra (például a számunkra kedvezőtlen szervezeti átalakításra vagy a bónuszok váratlan csökkentésére) az első reakció a tagadás, a visszautasítás, a nem elfogadás. Ebben a szakaszban elsősorban az érzelmek az uralkodóak. Egy idő eltelte után a lehangoltság következik, majd a józan gondolkodás. Ilyenkor elemezzük mi miért történt, milyen hátrányaink - esetleg előnyeink - lesznek, s mi történik, ha nem fogadjuk el a változást (elveszíthetjük állásunkat, bevétel nélkül maradunk, egy ideig munkanélküliek leszünk, stb.). A körülmények mérlegelése után a következő szakaszban belenyugszunk, elfogadjuk a változást, ha nem is örömmel, nem is egyetértve. Még az sem kizárt, hogy egy idő múlva sajátunknak érezzük, internalizáljuk a változást. A negatív változások esetében többnyire és leegyszerűsítve ez a folyamat játszódik le az elutasítástól (NEM!) az elfogadásig (IGEN).

Abban az esetben, ha szakmai, lelkiismereti, stressz, anyagi, vagy egyéb okokból nem tudjuk, nem vagyunk hajlandók elfogadni a változást a gondos mérlegelés után, jobb elhagyni a vállalatot, a helyzetet; ne felejtsük el, a kijárat ajtó mindig nyitva áll!

Visszatérve a nem-től igen-ig folyamatra: a változás kezdeményezőinek és a változás menedzsereknek az az érdeke, hogy ez a szakasz minél rövidebb és minél fájdalom mentesebb legyen. Hiszen a folyamat hosszúsága, vagy rövidege hatással van a nyereségre, a hatékonyságra, a munkahelyi hangulatra, a verseny pozíciókra, stb.

A változáskezelők tapasztalatai szerint a cégeknél és intézményeknél dolgozók 15 százaléka azonnal, 35 százaléka pedig kis meggyőzéssel, logikus és magyarázó „rásegítéssel” elfogadja a negatív változásokat. A dolgozók másik 35 százaléka nem fogadja el, de nem tanúsít nagy ellenállást, ők tehát a változáskezelés másodlagos célpontja. A maradék 15 százalék a „kemény mag”, ők igencsak ellenállnak a negatív változásoknak. Az intenzív, sok technikát és metodikát felvonultató változás-menedzsment tulajdonképpen ennek a csoportnak szól, elsősorban őket kell meggyőzni a változás szükségességéről, legyőzni az ellenállást és számukra is elfogadhatóvá tenni a változást.

A változás-menedzsment csapatmunka. A változáskezelés élő guruja, John Kotter dolgozta ki a változáskezelés nyolc aranyszabályát. Erről és a változáskezelési csapatról a későbbiekben lesz szó.

A 21-dik század legsikeresebb cégei - többek között az Apple, a Samsung, a Kia, a Merck, a Google, a Microsoft, az IBM – kiváló piaci, üzleti eredményeiket, az innovációban betöltött úttörő szerepüket nem kis mértékben köszönhetik annak, hogy állandóak készek a változásra és eredményesen tudnak alkalmazkodni a globális üzleti környezet kihívásaihoz. Ezek a

vállalatok – és még több száz élenjáró cég – napi tevékenységük részének tekintik a változást és a változáskezelést. Ez az izgalmas menedzsment-gyakorlat természetesen nem csak a nagyvállalatok privilégiuma, hanem az üzleti sikerre vágyó közepes és kisméretű cégeknek is nyitottnak kell lenniük a változásokra és azok irányítására vagy menedzselésére.

Gonda György

A

változatosság (nem csak) gyönyörködtet

A diverzitás, a különbözőség megkülönböztetetten fontos tényezője lett az ESG szemléletmódnak, nemkülönben a szervezetek, vállalatok fenntarthatósági értékelésének. Ma már a befektetők, a vásárlók, az alvállalkozók stb. nem csak a pénzügyi szempontokat, mutatókat veszik figyelembe egy-egy cég megítéléskor. Többek között arra is figyelmet fordítanak, miként kezelik a cégek vezetői és dolgozói a nemek közötti, az etnikai, nyelvi, korosztályi, vallási, kulturális, személyiségi és még számos egyéb különbözőségeket. A diverzitás ugyanis érték, s mint az ESG egyik humán területe, új lehetőségeket (s természetesen kockázatokat) tár fel, növelheti a cégértéket, a nyereséget és javíthatja a piaci pozíciókat. Olyan területről van tehát szó, amely a fenntarthatóság társadalmi pillérének fontos eleme, és ez napjainkban mind nagyobb vezetői odafigyelést, menedzselést érdemel és kap.

Az elmúlt 40-45 esztendőben a multinacionális és a globális cégek megjelenésével erőteljesen nemzetköziesedett az üzleti világ. Mind a szervezeti és a vállalati vezetőket, mind a dolgozókat meglehetősen felkészületlenül érte ez az új jelenség. Nem véletlen tehát, hogy az üzleti életben és a dolgozói, valamint a szervezeti magatartásban előtérbe kerültek a különbözőség-kezelés széles palettájának kérdései. Hol találkozik az ESG szemléletmód és a különbözőség, illetve a két fogalom és gyakorlat menedzselése, irányítása, „kezelése”? Érdemes egy pillantást vetni a két fogalom meghatározására. A PWC szakemberei szerint az ESG szemléletmód a környezeti, társadalmi, irányítási szempontok szerinti fenntarthatóság. Eszköze a vállalatok gazdasági, üzleti tevékenysége megítélésének, nem pénzügyi tényezők alapján is. Célja pedig, hogy korunk társadalmi törekvései és értékei (például a nemek egyenlő bérezése, a női vezetők számának drasztikus növelése, a környezetvédelem) szerves részei legyenek a vállalati működésnek, s egyúttal beépüljenek a gazdaságba. Egy másik meghatározás szerint az ESG mozaikszó az angol Environment (környezet), Social (társadalom), Governance (vállalatvezetés/irányítás) szavakból ered, ami meghatározza, befolyásolja a befektetések szempontrendszerét. Társadalmilag felelős pénzügyek vagy zöld pénzügyek néven is említi a szakirodalom.

A különbözőségi tényezők jelentőségét növeli, hogy az elmúlt másfél évtized egyik legdinamikusabban fejlődő piaci szegmense egyértelműen az ESG befektetéseké volt. A környezetvédelmi, társadalmi és etikus vállalatirányítási szempontokat figyelembe vevő befektetések állománya több mint háromszorosára nőtt 2012 óta, és mára megközelíti a 40 ezer milliárd dollárt. Az ESG indexek és a speciálisan kialakított befektetési alapok, az úgynevezett ETF-k az ugrásszerű mennyiségi növekedés mellett a teljesítményükkel is felhívták magukra a figyelmet a befektetők körében, hiszen sok esetben felülmúlják a

hagyományos termékek hozamát az elmúlt 10 évre vetítve. Ráadásul a koronavírus-járvány okozta részvénytőkepiaci sokkok is kevésbé érintették a „tudatos” termékek befektetőit.

A teljesség igénye nélkül: a legfontosabb ESG célok közé tartozik a klímaváltozás elleni küzdelem, a természeti erőforrások védelme, a megfelelő termékminőség garantálása, a munkavállalói jogok védelme, a transzparens működés, valamint a korrupció és pénzmosás elleni fellépés. Az ESG kifejezés egyébként egy 2005-ben megjelent ENSZ-tanulmányból származik, amelynek címe, Who Cares Wins (Aki törődik, az nyer) jól ragadja meg a mozgalom fő üzenetét: a tudatos befektetés nemcsak a társadalom számára hasznos, hanem a vállalat is profitálhat belőle.

Az azóta eltelt 17 évben az ESG elvek a befektetési piacok megkerülhetetlen szereplőivé váltak. 2018-ban például a világ legnagyobb vállalatának több mint 80 százaléka tett közzé fenntarthatósághoz kapcsolódó jelentést. Emellett a vállalatok értékelésének fontos eszköze az úgynevezett ESG pontszám, ami számos környezeti, társadalmi és vállalatvezetési tényező alapján osztályozza a cégeket. A pontszám alapján a vállalatokat ESG csoportokba sorolják, így a tudatos befektetések térnyerésével párhuzamosan az ESG pontszám is egyre fontosabbá válik. Hiszen ma már a befektetői piac többnyire kiszűri az alacsony pontszámmal rendelkező vállalatokat, amelyek így könnyen piaci hátrányba kerülhetnek például a környezettudatosabb vagy az esélyegyenlőséget nem csak szavakban hirdető versenytársaikkal szemben.

Az ESG-szemlélet tehát alapvetően három fő területre összpontosít:

- gazdálkodó szervezetek okozta környezeti hatások vizsgálata
- társadalmi kérdések kezelése a szervezeten belül és kívül
- felsővezetők tevékenysége és az általuk kialakított döntési mechanizmusok.

Célja, hogy a pénz- és tőkepiaci szereplők a fenntarthatóság szempontjából objektíven ítélhessék meg a gazdálkodó szervezetek (cégek, vállalatok, országok) tevékenységét, és így a rövidtávú profitmaximalizáló gondolkodásmódot leváltsa az újfajta, hosszabb távú és etikus profitmaximalizálás. Az ESG-szemlélet egyes elemei már most is számos vállalatnál jelen vannak. Ilyenek például a gyerekbarát munkahely, a munkakörülmények javítása, vagy a kisebbségvédelem szempontjai. A rendszer adaptálását fontolgató cégeknek első lépésként a fenntarthatósági célkitűzéseiket kell megfogalmazniuk, majd ezután a vállalat jelenlegi állapotát méri fel a meghatározott szempontok szerint, ideális esetben tapasztalt tanácsadók bevonásával. Ezt követi a jelentés készítése és a külső hitelesítés megszerzése. (Azért is érdemes megtenni már most az első lépéseket, mert a bankrendszer is egyre inkább figyelembe veszi a hitelezésnél ezeket a szempontokat. Így tehát a forrásbeszerzés során is jobb eséllyel indul egy felelősen működő vállalat.)

A vállalati szférában a fenntarthatósági célok napi működésbe való beépítésének mérésére jöttek létre az úgynevezett ESG-teljesítménymutatók, amelyek környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontokat tartalmaznak. A mutatók kvalitatív és kvantitatív információkat hordoznak a vállalatok működéséről. A környezeti mutatók például a klímaváltozásra, természeti erőforrások felhasználására vonatkozóan nyújtanak információt.

A társadalmi pillér többek között a munkaügyi normákat, a termékbiztonságot foglalja magában, a vállalatirányítás kérdésköre pedig olyan szempontokat tartalmaz, mint az adóügyek átláthatósága, vagy a vezetői fizetések mértéke. Az ESG-k beépítése a vállalati működésbe nem csak márká- és bizalomépítési célokat szolgál. Az integrált fenntarthatósági célkitűzések a befektetéssel kapcsolatos döntéshozatalban is jelentős szerepet játszhatnak, és komoly piaci előnyt jelenthetnek a versenytársakkal szemben. Így ma már nem kérdés, hogy az ESG stratégiának a diverzitás fontos, elengedhetetlen része.

Miért kedvelik a befektetők az ESG befektetési, beruházási lehetőségeket?

Az előbb említett bizalom háttérében számos tényező állhat, ezek közül néhány általános érvet gyűjtöttünk össze a teljesség igénye nélkül:

- a magasabb ESG pontszámhoz nagyobb transzparencia párosul, ezek a cégek így kiszámíthatóbbak
- a környezettudatos vállalatok jobban fel vannak készülve külső sokkhatásokra, így válság esetén kisebb eséllyel kerülhetnek bajba (csődbe)
- az ambiciózus ESG célkitűzések marketingszempontból is hasznosak, jó színben tüntetik fel a vállalatot a befektetők körében
- a környezetvédelmi szabályok egyre szigorúbb követelményeket támasztanak, az alacsony ESG pontszámú vállalatok így hátrányba kerülhetnek a piaci versenyben.

A várakozások szerint az ESG elvek és megvalósításuk néhány éven belül alapkövetelmények lesznek a tőkepiacokon, a korábban lépő cégek így előnyös helyzetbe kerülhetnek, ami kedvezően hathat a részvényárfolyamra is.

Ami a társadalmi különbségeket illeti: a diverzitás fogalma többek között kiterjed az emberek kulturális, nyelvi, faji, etnikai, vallási, életkori, politikai, képességek és készségek, nemek (gender), szexuális orientáció, nemzetiségi, családi állapot, iskolai végzettség, társadalmi státusz, munkahelyi és a szakmai gyakorlat, értékrendszer, műveltség stb. területeken meglévő különbségeire, különbségeire. Vagyis manapság szinte minden különбözőség hatással, befolyással lehet a munkahelyi kapcsolatokra és fejleményekre. A diverzitás-felsorolást még hosszasan lehet folytatni, hiszen igen sok látható és rejtett különбözőséggel kell számolniuk a gazdasági, üzleti vezetőknek. Noha a diverzitásnak sok előnye és hátránya is van (ezekről később még lesz szó), a vezetéstudományi szakértők és a gyakorló cégvezetők döntő többségének véleménye szerint a különбözőség érték a vállalatok számára. S ezt az értéket gondozni, őrizni kell! Egy globális felmérés szerint azok a cégek, amelyekben a különбözőség sok formában jelen van, nagyobb jövedelemre tesznek szert az innováción keresztül, mint a diverzitásban „szegény” vállalatok.

A különбözőségek kezelése, menedzselése kiterjed olyan stratégiák kidolgozására és megvalósítására, amelyek képesek integrálni, egységes, ütőképes csapattá forrasztani a sok szempontból különбöző munkatársakat. Ez a vezetési stílus – amely többek között az egyenlő lehetőségekre és a diszkrimináció megelőzésére is kiemelt figyelmet fordít – értékként kezeli a különбözőséget és különleges adottságként, tehetség-lehetőségként tekint a dolgozók

közötti különbségekre, mint a nagyobb profit, a hatékonyabb működés és a versenyképesebb piaci szereplés fontos forrásaira.

Az elmúlt két évtizedben jelentősen megváltozott a közepes, de főleg a nagyméretű vállalatok dolgozóinak összetétele, sokszínű lett a munkaerőpiac. Különösen a nemzetközi és a globális cégeknél vezet és dolgozik sok külföldi, akik a világ szinte minden tájáról érkeznek, magukkal hozva különbözőségeiket. Egy nemrégiben készült felmérés tanúsága szerint a globális vállalatok „nemzeti” (vagyis a világ sok-sok országában működő) cégeinek nem fizikai dolgozói között már 30-40 százalék a külföldi szakemberek aránya. Ez is jól mutatja, hogy rövid időn belül miért és milyen fontos lett a különbözőségek menedzselése vezetői szinten. (Érdemes megjegyezni, hogy az egyes országokban jelentkező munkaerőhiány, valamint az Európai Unión belüli szabad munkaerő-vándorlás nyomán a fejlett és a feltörekvő gazdaságokban a fizikai dolgozók között is egyre több a külföldi.) Mindez természetesen igaz a hazai közép- és nagyvállalatok mind nagyobb részére is.

Nem véletlen, hogy a befektetők, a cégértékelő vállalatok, a tőzsdék és a magukra valamit is adó cégek nagy figyelmet fordítanak az ESG társadalmi pillérének minden tényezőjére. Éves üzleti és pénzügyi, valamint fenntarthatósági jelentésükben ma mind nagyobb terjedelmet kap a szervezeti, a vállalati tevékenység humán oldala; a női vezetők számától kezdve az interkulturális tréningeken át, egyes döntések meghozatalának delegálásáig (empowerment). Felmérések, tanulmányok sora készült és készül a különbözőségi tényezők hatásáról a nyereségre, a versenyképességre és a költségek alakulására stb. Az egész világon jól ismert és elismert Standard and Poor's hitelminősítő óriásvállalat egyik felmérése és tanulmánya például arra mutatott rá, hogy azok a cégek, amelyeknél a pénzügyi igazgató nő, nyereségesebbek, mint azok a vállalatok, ahol ugyanezt a munkakört férfiak töltik be. A nemzetközi tapasztalatok alapján ma már egyértelmű, hogy a különbözőségeken is alapuló munkacapat segíti az üzleti tevékenységet és annak bővülését, valamint a szervezet hírnevének, imázsának alakulását.

Mielőtt megismerkednénk a különbözőségekből fakadó vállalati előnyökkel (és hátrányokkal), érdemes áttekinteni néhány diverzitási (különbözőségi) tényezőt, valamint azok menedzselését, kezelését. Ma a menedzservilág egyik központi kérdése a különbözőségek kezelése. Számos vállalati vezető állítja, hogy a különbözőségek kezelése elsősorban az eltérő kultúrákat képviselő emberek menedzselését, a kulturális különbségek megértését, sőt bizonyos mértékű beépítését a cégek kultúrába jelenti. A különbözőség-kezelés számára a legtöbb feladat az eltérő nemzeti, családi, cégekultúrát stb. képviselő munkatársak együtt dolgozásából fakad. Nem véletlen, hogy mind a vezetők, mind a dolgozók egyre gyakrabban vesznek részt interkulturális tanfolyamokon. Itt megismerkednek más népek, cégek kultúrájával, szokásaival, s többnyire ráébrednek, hogy a saját kultúrájuk mellett még igen sok egyéb kultúra létezik, amelyeket nem árt megismerni. Mert az ismeretek bővülése nyomán növekszik az egymás iránti tolerancia, egymás megértése, elfogadása, végső soron a munkahelyi „béke”.

Az „okos” nagyvállalatnak többnyire globális cégekultúrája van, amely minden országban jellemzi az ott jelenlévő céget. De attól „okos” egy cég, hogy a minden országban kötelező vállalati kultúrájában 20-30 százalékot „szabadon hagy”. Így lehetőség nyílik a helyi kultúrák,

szokások (például az öltözködés, munkaidő, tárgyalási szokások stb. szabályozása) érvényesítésére, „beemelésére” a cégek kultúrába. Ezzel a „megengedő” magatartással nem csorbul sem az anyacég, sem a helyi vállalat imázsa, sőt jobb munkaadó lesz, amely törődik a dolgozói elégedettség alakulásával. Napjainkban az lehet csak eredményes vezető egy hazai és nemzetközi cégcsapatban, aki pontosan megérti, hogy milyen hatással vannak a kultúrák az értékekre. A kulturális különbségek eredményes menedzseléséhez fontos megismerni más kultúrák értékrendjét és sajátosságait.

Érdeemes elkerülni az eltérő, más üzleti szokásokkal kapcsolatos előítéleteket. El kell fogadni, hogy mások véleménye eltérő is lehet, s igyekezni kell ezeket a véleményeket harmonizálni (meggyőzéssel és nem erőszakkal) a cég érdekeire hivatkozva. Az interkulturális különbségek kezelésének egyik alapszabálya, hogy ne hagyjuk megsérteni, semmibe venni az emberiség alapértékeit (becsület, etikus üzleti magatartás, egyenlőség, nemek közötti egyenlőség, rasszizmus elítélése stb.).

A kulturális különbségekből igen komoly problémák származhatnak a vállalati összeolvadások és -felvásárlások után. Nem véletlen, hogy az „okos” cégek jóval a tervezett egyesülés vagy felvásárlás előtt közös projekt-csapatot létesítenek azzal a céllal, hogy részletesen feltárják a szervezeti, működési, gyártási, szolgáltatási, ügyfélkezelési, viselkedési, kommunikációs, etikai stb. kultúrák különbözőségeit. Ezek ismeretében az erre szakosodott vezetési, szervezetfejlesztési tanácsadók bevonásával megkezdődik az eltérő kultúrák összevizsgálása, esetleges harmonizálása, a régi értékek átmentése. Ha erre a „megőrizve megújítani” megoldásra különböző okok miatt (például jelentősek a kulturális különbségek, nagyok a várható kulturális ütközések, a nemzeti kultúrák igen nagy eltérése miatt alig van a másik cég kultúrája iránt fogadókészség a vezetők és a dolgozók részéről stb.) nincsen lehetőség, szükséges egy új szervezeti, vállalati kultúra kidolgozása és bevezetése. (Nem könnyű feladat, nem tart rövid ideig. Ez is azt bizonyítja, hogy a kulturális összeütközések akár meg is torpedózhatják az összeolvadás és a felvásárlás sikerét.)

A szinte végtelen számú különbözőségek egy része összefügg a személyiségtípusok eltéréseivel. A különböző személyiségtípusok másként viselkednek egyes helyzetekben, más és más területeken képesek hozzáadott értéket nyújtani. A 21-dik század menedzserének ismernie kell a különböző személyiségtípusokat, s ennek az ismeretnek a birtokában kell összeállítania munkatársi csapatát. Ez azért fontos, hogy mindenki arra a helyre kerüljön a cégnél, az osztályon, ahol képességeit a legjobban tudja hasznosítani. Minden vezető arra törekszik, hogy olyan munkatársakkal vegye körül magát, akikkel lehetőleg nincsen, vagy kevés az összeütközés, a személyi ellentét, nem lóg ki a sorból, és személyisége, egyénisége nem okoz zavart.

A személyiségek különbözőségének elmélete és gyakorlata hosszú múltra tekint vissza. Tekintsük át nagyon vázlatosan a főbb személyiségtípusokat, akikkel naponta találkozunk az üzleti életben munkatársként, főnökként, ügyfélként, partnerként stb. Hippokratész görög orvos volt az első, aki már az időszámítás előtt 400 körül megkülönböztetett személyiségtípusokat. Véleménye szerint a temperamentumunkat a bennünk lévő négy testnedv (vér, sárga epe, fekete epe, nyák), valamint ezek aránya határozza meg. Hippokratész szerint megkülönböztetünk szangvinikus, kolerikus, melankolikus és

flegmatikus vérmérsékletet. Mindegyik típus számos jellemző tulajdonságot mutat. A szangvinikus személyiség például önbizalommal rendelkezik és bízik másokban is, derűlátó, jó hangulatú, reménykedő és aktív. A melankolikus személyiség pedig szomorú, időnként depressziós, retteg a betegségektől, tépelődő, merengő.

Egy másik besorolás szerint vannak a kifelé forduló, azaz extrovertált személyiségek (színész, tanár, szóvivő stb.), például a szangvinikus és a kolerikus, akik energikusak, aktívak, tevékenykedők. A másik csoportba pedig a befelé fordulók, azaz introvertáltak (elemzők, kutatók stb.) tartoznak, például a melankolikus és flegmatikus, akik döntően elmélkedők, elgondolkodók. Természetesen a főbb személyiségjegyek keveredhetnek, de közülük az egyik mindig domináns. Például egy kifelé forduló személyiség egyúttal lehet flegmatikus is, de a kettő vagy több tulajdonsága, fontosabb „ismérvei” közül valamelyik „jegye” meghatározó túlsúlyban van.

Már szó volt arról, hogy a személyiségeket a múlt század egyik híres pszichológusa, Jung befelé forduló (introvertált) és kifelé forduló (extrovertált) csoportra osztotta fel. A befelé forduló típusra az is jellemző, hogy megfontolt, töprengő, nem keresi a külső kapcsolatokat. Érzelmileg nehezen kötődő és szorongásra hajlamos. Ezzel szemben a kifelé forduló egyén a külső környezethez igazítja minden megnyilvánulását. Általában vidám, tetterős és gyorsan reagál mindenre, szívesen keresi és teremti az emberi kapcsolatokat.

Az említett két típus gyakran konfliktusban áll egymással és hajlanak a másik lebecsülésére. Ennek az oka, hogy az úgynevezett pszichikus értékeik teljes mértékben eltérnek egymástól, ugyanis az introvertáltak értékei a személyekhez, az extrovertáltaké pedig a tárgyakhoz kötődnek. Jung tovább „bontotta” a két főtípust úgynevezett funkciótypusokra, s így nála nyolc jól elkülöníthető személyiségtípus található. Ezek ismertetése sokkal hosszabb terjedelmet igényel, de itt csak annyit, hogy mind a nyolc típus jegyeivel fontos megismerkedniük a vezetőeknek.

Többnyire azok a cégek sikeresek, eredményesek és versenyképesek, ahol jól működik a különbözőségek kezelése. Ennek megtanulása, alkalmazása a vezetők számára szinte kötelező a nagyvállalatoknál, de egyik sem könnyű feladat. Ugyanis ebben az esetben is számottevő szerepet játszik az érzelmi intelligencia, nem kevésbé az interkulturális ismeretek megléte. A diverzitás menedzsment kulcs-értékei a már említett azonos lehetőségek biztosítása és az egyenlő bánásmód mellett a társadalmi felelősség, valamint az etikus vállalati magatartás. Ennek a vezetési stílusnak, módszernek valahol belülről kell fakadnia, de az eszközöket természetesen az üzleti érdekek diktálják. Miközben a cégvezetés a minőségi tevékenységre összpontosít, feltárja a különbözőségekből eredő problémákat, gondokat és elősegíti ezek „asszimilálását”, más szavakkal a különbözőségek megszüntetését, áthidalását, vagy éppen csatasorba állítását a cég érdekeinek megfelelően. Napjaink világszerte kiélezett politikai és társadalmi légkörében a gazdasági vezetőknek is megkülönböztetett figyelmet kell fordítaniuk (ha ilyen van) a faji és a nemi megkülönböztetés felszámolására az üzleti életben, illetve a szervezetekben.

Mielőtt áttekintենk a különbözőségekből fakadó céges előnyöket és hátrányokat. érdemes rámutatni, hogy a nők esetében igen nagy „tartalékok” és tartozások vannak világszerte

mind a vállalati felsővezetésben, mind a felelős vállalatirányítási testületekben (igazgatóság, felügyelő bizottság). Arról van szó, hogy mind a politikai, mind a gazdasági és az üzleti életben igen alacsony a női felsővezetők száma, vagyis a hölgyek csak nehezen tudják áttörni az úgynevezett üvegplafont. Erről nem ők tehetnek!

Egy közelmúltban készült felmérés szerint az Európai Unió 27 tagállamának több mint 600 legnagyobb tőzsdei cégében a férfi vezetők aránya 81,4 százalék, míg a vezérigazgatók 96,7 százaléka férfi. Más összefüggésben, de sokatmondó a Forbes magazin statisztikája is: a világ leggazdagabb embereinek listáján az első 10 hely mind férfié. Az első nő a lista 12. helyén álló Alice Walton, a Walmart örökösnője, vagyona 44,9 milliárd dollár. Őt követi a Mars édességbirodalom örökösnője, Jacqueline Mars a 18. helyen, 24 milliárd dolláros vagyonnal. A 20. helyen Steve Jobs özvegye található 20,5 milliárd dollárral.

A Fortune magazin arra mutat rá, hogy az 500 legnagyobb amerikai vállalat mindössze 6,6 százalékát, vagyis 33 céget vezet nő. Ezek a csúcsmenedzserek – azonos végzettséggel, szakmai gyakorlattal stb. – átlagosan 18 százalékkal keresnek kevesebbet, mint az első számú férfi vezetők. Az üvegplafon jelenség számos okra vezethető vissza, illetve számos okkal magyarázható, de ezek nem, vagy csak meglehetősen lassan változtatnak azon a tényen, hogy a nők egy bizonyos vállalati - például középvezetői - szintnél legjobb tudásuk ellenére sem képesek továbblépni. Ugyanis útjukat állja egy láthatatlan akadály: az a „hagyomány”, hogy a felső vezetői pozíciókat csak férfiak tölthetik be.

Vannak azonban ezen a területen biztató jelek is: az Európai Bizottság jelentése szerint repedezik az üvegplafon Európában. Az Európai Parlament 2014-es állásfoglalása alapján a versenyszférában 2020 végére kellett, kellett volna elérni azt, hogy a tőzsdei cégek vezető testületeinek tagjai között legalább 40 százalék legyen a nők aránya. Az állami cégek esetében már két évvel korábban, 2018-ra tervezték megvalósítani ezt a célkitűzést. Nem véletlen, hogy az Európai Bizottság elnöke, Ursula von der Leyen korábban arra kérte a tagországokat, hogy jelöljenek nőket is a biztosi feladatokra, szeretné ugyanis elérni, hogy az Európai Bizottság tagjainak legalább a fele nő legyen. Sikerült.

A 40 százalékos kötelező „női kvóta” a politikai és üzleti életben egyébként már többször körbe-szánguldotta a világot, s vannak országok, cégek, ahol ezt sikerült is elérni. (Többek között Norvégia, Spanyolország és Franciaország már bevezette a 40 százalékos kvótát, hírek szerint Ausztráliában 50 százalék lesz a „kezdés”.) Az Európai Unióban a nők aránya a felső vezetői pozíciókban 18,6 százalék, miközben ez az arány Lettországból 31,4, Franciaországban pedig 30,4 százalék. Svédországban – ahol a 40 százalékos kvótát 2003-ban fogadták el – a parlamenti képviselők 46, a vállalati vezetők 39 százaléka nő. Az Egyesült Államok a harmincadik helyet foglalja el az úgynevezett üvegplafon listán, a fejlett ipari országok között meglehetősen hátul van. Annak ellenére, hogy az amerikai törvényhozás már 1991-ben felállított egy úgynevezett üvegplafon bizottságot. Nem hagyható figyelmen kívül Kína sem, ahol ugyan ma még kevés a női felső vezető az üzleti életben, de az egyetemi hallgatóknak már 53 százaléka nő.

Egy tanulmány szerint a szocializáció, a társadalmi-kulturális sztereotípiák és elvárások, a macsóizmus, valamint az ezekből fakadó pszichológiai nyomás mind hozzájárult és többnyire

ma is hozzájárul a nők háttérbe szorulásához, a felettük húzódó üvegplafon áttörhetetlenségéhez. Érdekes viszont kiemelni, hogy egy, az USA-ban készített felmérés szerint a mintegy ötven vezetői kompetencia közül harminchétben a nők átlagosan jobban teljesítettek a férfiaknál. Vagyis vannak olyan erősségek – például a szociális képesség, problémamegoldás, kezdeményezés -, amelyekkel a nők gyakrabban rendelkeznek. A szervezeti vezetés napjainkban előnyben részesített formája, amely többek között a megbeszélés, delegálás, véleményegyeztetés lehetőségével él a parancsok osztogatása helyett, kimondottan épít olyan tulajdonságokra – empátia, odafigyelés-, amelyek a nőkben a szocializáció során általában erősebben fejlődnek ki, mint a férfiakban. A 21-dik század sikeres menedzserének (legyen férfi vagy nő) két kiemelkedően fontos tulajdonsággal kell rendelkeznie: változáskezelési ismeretek és készségek, valamint érzelmi intelligencia. Nem kétséges, hogy ez utóbbi területen a hölgyeké a palma. Ráadásul a statisztikák tanúsága szerint azok a cégek, amelyek foglalkoztatási, előléptetési, fizetési gyakorlata a nemek egyenlőségén alapul, 15 százalékkal nagyobb bevételre tesznek szert versenytársaiknál.

Az ESG- szemlélet nem csak „szépségversenyt” jelent a befektetők megnyerése terén, hanem annak társadalmi pillérre – a különbözőségek megfelelő kezelése esetén – számos előnnyel is jár az egész szervezet számára. A különbözőségek kezelésére felkészült vezetők pontosan tudják, hogyan kell és lehet motiválni a munkacsapatokat, miként kell kommunikálniuk a különbözőségekkel rendelkező munkatársaikkal. Azt is tudják, hogy ezek a munkatársak milyen, egymástól eltérő értékeket, például döntéshozatali, kulturális, munkaerkölcsi, nyelvi képességeket képviselnek.

A szervezeteken, cégeken belüli különbözőségek és a hatékony diverzitás menedzsment sok előnnyel jár, amelyek közül (terjedelmi okok miatt) itt csak néhány kerül említésre:

- sok lappangó értéket lehet a munkatársakból felszínre hozni
- növelni lehet a dolgozók elkötelezettségét
- javulhat az anyagi és nem anyagi motiváció, valamint a dolgozói részvétel a döntési folyamatok egy részében (felhatalmazás/empowerment)
- csökkenteni lehet a dolgozók elvándorlását
- javulhat a munkamorál, s ennek nyomán növekszik a munkával való elégedettség, nemkülönben a termelékenység
- felgyorsul az ötletek áramlása, cseréje és megizmosodik a kreativitás és az innováció
- növekedhet a nyereség
- csökkenhetnek a költségek
- jobb a pénzügyi teljesítmény
- javul a marketing tevékenység
- eredményesebb lehet a munkaerő toborzás
- kimutathatóan jobb lesz az ügyfelek elégedettsége
- növekszik a versenyképesség a hazai és a nemzetközi piacokon
- általában sikerül megtartani a legjobb munkaerőket
- egyszerűbbé válik a probléma-megoldási folyamat
- növekszik a vállalat, a szervezet rugalmassága

- csökkennek, oldódnak a szervezeten belüli esetleg meglévő feszültségek
- javul a cég-imázs, a vállalat társadalmi felelősségéről alkotott kép
- nagyobb szerepet kap a tudás- és a tehetség menedzsment.

Minden éremnek két oldala van, tehát a különbözőségek kezelésének, illetve nem megfelelő kezelésének hátrányai is lehetnek. Ezek közé tartozik a változásokkal szembeni ellenállás növekedése, hiszen a különböző személyiségtípusok, a különböző nemzeti és vállalati kultúrát képviselő vezetők és dolgozók másként viszonyulnak a változásokhoz, illetve azok menedzseléséhez, „eltűréséhez”. Gyakran fordul elő az is, hogy a különbözőségek nem teszik lehetővé a dolgozói közösség összetartó erejének kialakulását. A nyelvi, kulturális és értelmezésbeli különbségek sok esetben kommunikációs gondokat okoznak. Különösen veszélyes a vezetői utasítások eltérő értelmezése, ami az esetek nagy részében a kulturális különbségek „eredménye”. A személyközi konfliktusok szaporodása ugyancsak jele lehet a nem megfelelő, esetleg gondatlan diverzitás menedzsmentnek. Figyelmeztető jel a döntéshozatal lelassulása is a diverz és/vagy soknemzetiségű közösségekben.

A tapasztalatok szerint a különbözőségeknek jóval több a szervezeti és üzleti életben az előnye, mint a hátránya. A szakemberek véleménye szerint az ESG társadalmi pillére, s ezen belül a különbözőségek menedzselése a következő években még nagyobb figyelmet kap a szervezetek értékelésében. Ezt a folyamatot erősíti, hogy újabban a HR részlegek már a munkaerő toborzásnál is nagy figyelmet fordítanak a diverzitásra, később pedig a különbözőségek kezelésére, valamint az interkulturális tréningekre.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

A webáruház biznisz

Vásárlás

határok nélkül

Az informatikai, a távközlési forradalom, valamint az elektronikus fizetés lehetősége, s nem utolsósorban a Covid-19 járvány valóságos forradalmat hozott az egyes országokon belüli és a nemzetközi kiskereskedelemben, ahol az online vásárlások – az előrejelzések szerint – idén már elérik a 21 százalékot. Nem kétséges, hogy a pandémia kis számú nyertes ágazatai között előkelő helyet foglal el az elektronikus kereskedelem (e-kereskedelem). Már több mint kétmilliárd ember vásárol rendszeresen árucikkeket és szolgáltatásokat elektronikus úton saját hazájában vagy országokon, kontinenseken „átnyúlva” a nemzetközi e-piactereken. Úgy tűnik, hogy az e-kereskedelem száguldása a következő esztendőben nagyobb sebességre kapcsol, s várhatóan ez az irányzat jellemzi majd a magyar kiskereskedelmet is.

Elektronikus kereskedelemnek nevezzük az áruk és szolgáltatások elektronikus úton – elsősorban interneten és számítógépes hálózaton – való eladását, vásárlását, cseréjét. Azokat a honlapokat, amelyek fő profilja bizonyos árucikkek értékesítése, **webáruháznak** vagy **webshopnak** nevezzük. De gyakran használjuk az **online bolt**, **online áruház**, **internetes áruház**, **internetes bolt** megnevezéseket is. Az e-kereskedelem térhódítását a már említett „forradalmi” okok mellett olyan tényezők is lehetővé tették, mint az **internetes marketing**, az online tranzakciók feldolgozása, az elektronikus adatcsere a vállalkozások között, illetve az automatikus készletkezelési technológiák. Az sem mellékes, hogy **a fizetések 74 százaléka bankkártyákkal történik**. Az elektronikus kereskedelem ma már a világ és a világgazdaság egyik leggyorsabban fejlődő és növekedő üzletága.

Előnyök és hátrányok

Az elektronikus kereskedelem **igen sok előnnyel** (és viszonylag **kis számú hátránnyal**) jár, ezek közül érdemes néhányat megemlíteni:

- 7/24 nyitvatartás — az év minden egyes napján

- költséghatékonyság — az erőforrások jelentős részének megtakarítása (pl.: emberi erőforrás)
- kényelem — a feladatok teljesen kiszervezhetőek más gyártóknak, kereskedőknek, szállítóknak stb.
- automatizáció — szinte minden egyes folyamat 100 százalékig automatizálható
- rugalmasság — a világ bármely pontjáról végezhető, nincs földrajzi megkötés
- targetálás — sokkal könnyebben célozhatóak a marketing üzenetek
- korlátlan készlet — a webshopban bármennyi terméket fel lehet kínálni eladásra
- gyorsabb és szélesebb terjeszkedési lehetőségek külföldön

A szakemberek a hátrányok között említik meg többek között:

- összehasonlíthatóság — könnyű olcsóbb vagy jobb terméket találni
- biztonság — az interneten könnyebb “lopni” (pl.: hekkertámadás)
- weboldal függőség — az “üzletünk” bármikor összeomolhat
- hatalmas elvárások — gyors és tökéletes szállításra, logisztikára van szükség
- e-kereskedelemhez szabott termékek — nem minden termék árulható online
- alacsony belépési küszöb — mivel bárki viszonylag könnyen belekezdhet, ezért nagy a verseny

Pillantás az elektronikus világkereskedelemre

Mielőtt áttekintenénk a hazai online kereskedelem alakulását (amelynek irányzatai igen hasonlóak a nemzetközi piacéhoz), érdemes megismerkedni az **e-világkereskedelem néhány statisztikai adatával. Óriásit robbant az online kereskedelmi ágazat a COVID-időszak alatt. Míg az utolsó, a pandémia előtti „békeévben” a globális e-kereskedelem értéke 3,5 billió (3500 milliárd) dollár volt, tavaly ez az összeg már meghaladta az 5 billiárdot, s az előrejelzések szerint 2025-re 7 billiárdra pattan fel.** Nem kétséges, hogy **a pandémia alatt a világ a webáruházakba „költözött”, 2020-ban például már kétmilliárd ember vásárolt árucikket és szolgáltatásokat online.** A költözés tartósnak bizonyult, ma már a rendszeresen vásárlók száma megközelíti a hárommilliárdot. Ez

utóbbi hatalmas ugrás oka már nem elsősorban a pandémia, hanem a kényelem, a hatalmas választék és az internetes piacterek számának töretlen, gyors ütemű bővülése. (A Google-keresésekből is jól látszik, hogy az életünk az online vásárlások vonatkozásában sem lesz pont ugyanolyan, mint amilyen a járvány előtt volt.)

Fejlődés - rakétasebességgel

2020-ban a világ kiskereskedelmének 17,8 százaléka bonyolódott le online, idén ez az arány várhatóan eléri a 21, 2025-ben pedig a 24,5 százalékot.

Évtizedünk közepére tehát a világ kiskereskedelmi forgalmának mintegy **egynegyede nem hagyományos** boltokban, üzletekben, áruházakban, supermarketekben, plázákban realizálódik. (Az e-kereskedelem a járvány első hullámában az utolsó szalmaszálát jelentette sok hagyományos üzlet számára, amelyek a karantén idején kénytelenek voltak bezárni. Miután a vásárlók körében szinte mindenütt kedvező fogadtatásra talált az e-kereskedelmi szektor bővülése, és bár a hagyományos boltokban eleinte aggódtak, hogy nem fojtja-e meg őket teljesen ez a működési forma, ezek az üzletek hamar rájöttek, hogy ha túl akarják élni a válságot, nekik is váltaniuk kell.) **A karantén és a bezártság idején az élelmiszer és az ital mellett a lakberendezési cikkek, a kerti eszközök, a szerszámok és építőanyagok, a sportruházat, a műszaki cikkek, valamint a hagyományos és videójátékok online értékesítése növekedett kiemelkedő mértékben.** Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy nem minden e-kereskedelmi ágazat tudott profitálni a lezárásokból. Az utazások és jegyek online értékesítése például 40-70 százalékkal visszaesett a pandémia csúcsidőszakában.

Mindent összevetve: az e-kereskedelem legnagyobb növekedését a pandémia, ezen belül is főleg a karantén idején az úgynevezett **gyorsan forgó fogyasztási cikkek (FMCG)** mutatták. Azt azonban érdemes kiemelni, hogy az FMCG kategórián belül is jelentős eltérések mutatkoznak, hiszen míg egyes termékek – például az online élelmiszerek, a drogériai és a különböző háztartási cikkek – remekül teljesítettek, addig más FMCG termékek (például utcai ruházat, könyvek) kereslete csak alig, vagy egyáltalán nem növekedett.

Kína, USA, Alibaba, Amazon

Ami az elektronikus kereskedelem vezető országait illeti: 2021-ben **az első helyen Kína állt 52 százalékos világpiaci részesedéssel és mintegy 2 billiárd dolláros értékesítéssel.** A második helyen az **Egyesült Államok** áll mintegy 875 milliárd dolláros online forgalommal, ami nem egészen 20 százalékos globális

részesedést jelent. A harmadik, negyedik és ötödik helyen Nagy-Britannia 4,8, Japán 3 és Dél-Korea 2,5 százalékos részesedéssel áll. Ez a sorrend 2018-ban alakult ki, s az előrejelzések szerint még 2025-ben sem lesz változás. **A világ két vezető gigawebáruháza is a listavezetőkhez köthető: a kínai Alibaba és az amerikai Amazon.** Itt érdemes megjegyezni, hogy az **okostelefonok és a mobil-applikációk számának szédületes ütemű növekedése** nyomán ma már mind kevésbé gond bármit bárhonnan megrendelni, kiszállíttatni, mobiltelefonról is.

Magyarország az egyik éllovas

Ami az **európai piacot** illeti: **az e-kereskedelem végképp „berobbant” az európai kiskereskedelembe.** 2020-ban az online kereskedelem értéke Európában mintegy **720 milliárd euró** volt, csaknem 13 százalékkal több, mint egy esztendővel korábban. Tavaly is hasonló növekedést regisztráltak kontinensünkön és Nagy-Britanniában. Az Ecommerce Region Report című jelentése rámutat, hogy **Nyugat-Európa továbbra is élen jár ebben a „műfajban”,** és a teljes európai online kereskedelmi forgalom **70 százaléka** ott realizálódik. A jelentés ugyanakkor azt is megjegyzi, hogy a legnagyobb forgalom-növekedés a keleteurópai régióban tapasztalható. **Hazánkban például 2020-ban 45 százalékkal, tavaly pedig 30 százalékkal bővült az online értékesítési forgalom, s ezzel Magyarország igencsak előkelő helyet foglal el:** az utóbbi öt évben **az uniós tagállamok közül Magyarország áll a második helyen az internetet vásárlásra is használók aránya terén.** Az Eurostat adatsora szerint a 2016-os 48 százalékhoz képest **tavaly már a hazai internethasználók 74 százaléka vásárolt webáruházból.** Az öt év alatt bekövetkezett 26 százalékpontos bővülés a **második legmagasabb az Európai Unióban,** mindössze egyetlen egységgel marad el az „aranyérmes” cseh mutató mögött.

Rugalmasság a pandémia után is

Ma már egyértelmű, hogy a világon az e-kereskedelem igen nagy ütemű fejlődése a pandémia után is megmarad, s egyre nagyobb részarányt hasít ki magának a globális kiskereskedelemből. Persze ehhez sok egyéb tényező mellett rugalmasságra is szükség van, amelyet jól mutat a **Disney példája.** Az amerikai szórakoztatóipari cégóriás számára a pandémia teljesen lenullázta az egyik legnagyobb üzletágát, a Disney névvel fémjelzett szórakoztató parkokat. Eközben viszont a vállalat a streaming-szolgáltatásában akkora növekedést produkált egyetlen negyedév alatt, mint a Netflix 5 év alatt. A járvány okozta helyzet tehát meglehetősen sok esetben úgynevezett zéró-összegű játszma volt: amennyit csökkent a fizikai forgalom, ugyanannyit növekedett az online.

Így azok jártak a legjobban, akik a fizikai forgalmukat át tudták terelni az online részlegükhöz, tehát a vásárlóikat nem veszítették el, csupán más módon szolgálták ki őket.

Idehaza tarol az online vásárlás

Magyarországon tarol az online piac, valóságos diadaljelentések az éves adatok. Természetesen nem ok nélkül. Az internetet használók aránya Magyarországon a 2010. évi 61-ről 2018-ra 76 százalékra nőtt, majd 2019-ben 80, 2020-ban pedig már 85 százalékra emelkedett. Az interneten vásárlók aránya az internetet használók között ugyanebben az időszakban 18-ról 41 százalékra, majd 2019-re 54,5, 2020-ra pedig **65,7 százalékra** változott. Sportnyelven szólva, bődületes a növekedés. A KSH adatai szerint a **fiatalok 86 százaléka vásárolt** valamit az elmúlt egy évben az interneten, 23 százalékuk pedig rendszeres online vásárlónak számít.

Egyébként az online vásárlással kapcsolatos szokásaink összhangban maradtak a karantént, majd a boltok részleges bezárását megelőző trendekkel, sőt még a növekedés jeleit is mutatják. Nem végleges adatok szerint **tavaly 1200 milliárd forint volt a hazai online kiskereskedelmi forgalom**. Összehasonlításképpen: 2019-ben 765, egy évvel később 1087 milliárd forint volt az online értékesítés. A hazai rendelések száma 43, a külföldről jövőké 17 millió volt. 2021-ben **Magyarországon 3,9 millió volt az interneten vásárlók száma. A kiskereskedelmen belül az online vásárlások az összforgalom mintegy 12-15 százalékát képviselik idehaza.**

Online, offline és vissza

Itt érdemes kiemelni: néhány éve még az a trend látszott erősödni külföldön és Magyarországon is, hogy az online boltok elkezdtek offline is terjeszkedni. Így akarták kiszélesíteni többek között az elért, az elérhető célközönséget, illetve a házhozszállítási választékot, elsősorban a személyes átvétel lehetőségével. Ez az irányzat azonban egy csapásra megfordult, és jelenleg a legtöbb fizikai bolt megkezdte kiépíteni az online jelenlétét. **Érdekes fordulat...** Az új vásárlók megnyerésére ezekben az években minden eddiginél jobb lehetőségek adódnak - mérettől függetlenül - a kiskereskedők számára, ehhez viszont **komplexebb szemléletmódot** kell alkalmazniuk a végponttól végpontig tartó **vásárlói élmény** területén. Növelniük kell a **személyre szabott szolgáltatások** körét, és a **vásárlási folyamat kényelmét** a végletekig fokozni, különösen az áruk visszaküldésével kapcsolatban.

Jön az Amazon?

A világ vezető e-kereskedelmi piacterének számító **Amazon 2021- ben történt lengyelországi piacra lépésével megkezdte terjeszkedését Közép-Kelet-Európában.** Már nem az a kérdés, hogy a cég jön-e Magyarországra, hanem hogy mikor – írja közleményében a Growww Digital. Az ügynökség szerint ezért **a hazai e-kereskedőknek fel kell készülniük piacaik megvédésére,** ugyanakkor jelentős hátrányt kell ledolgozniuk. Az Amazon megjelenése nagymértékben **átformálja az e-kereskedelmi piacot.** Globális versenytársakat és elméletben **piacot is hoz** a helyi e-kereskedőknek, azonban ettől **a verseny erősebb és fenyegetőbb. Megnyílnak a magyar piac kapui** a világ minden táján lévő Amazon kereskedők, köztük az alacsony árakkal operáló kínai szereplők számára is.

Kockázatok és lehetőségek, felkészülés

A globális piacokon már bizonyított és vezető pozíciókat elfoglaló online kereskedők igencsak fejlettek, óriási tapasztalattal és **jelentős tőkével** rendelkeznek. Versenyképességüket az adja, hogy széles kínálatot, kedvező árakat, kimagasló szolgáltatási színvonalat és gyors házhozszállítást hoznak magukkal, és ez nagyon komoly fenyegetést jelent minden országban a hazai szereplőknek. A Growww Digital szerint kínálkozik a gondolat, hogy ha jön az Amazon, akkor miért ne értékesíthetnének rajta keresztül a hazai vállalkozások is, akár globális piacokhoz jutva. Elvben ugyan ez lehetséges, azonban ezt a tevékenységet a gyakorlatban még számos akadály nehezíti: az eredményes **jelenlét költségei** olyan magasak, amelyeket csak a legfelkészültebb szereplők képesek teljesíteni. Nekik valóban kiváló lehetőségeket tartogat az Amazon piactere. Alapfeltétel a **fejlett ügyfélszolgálat** és a **rövid szállítási idő,** melyek biztosítása már önmagában jelentős költséget jelent. Szintén alapvető feltétele a sikernek a nemzetközi mezőnyben is versenyképes ár. Ugyanakkor magasak az Amazonon belüli hirdetési költségek, valamint az értékesítések után fizetett jutalék is. **Ezek a költségek együttvéve a fogyasztói ár 35 százalékát is eléri, de induláskor akár a 60 százalékot is.**

A legnagyobb hazai online szereplőknek sürgősen hozzá kell látniuk a felkészüléshez, ha nem akarják elveszíteni a piacaikat. A már idézett ügynökség szerint ehhez nemzetközi mércével is versenyképessé kell válniuk a magyar e-kereskedőknek. Ezt pedig csak **márkaépítéssel és nemzetközi növekedéssel, külföldi piacokra lépéssel** lehet elérni. A nemzetközi piacokkal gyorsan elérhető az a méret, amivel már eredményesen fel lehet venni a versenyt akár az Amazon kereskedőivel szemben is. A külföldi piacok eredményes kiszolgálásával javul, nemzetközi szintűvé válik a jelenlét, az ügyfélszolgálat minősége, ami tovább javítja a versenyképességet. Nem kizárt, hogy az Amazon már idén vagy jövőre megjelenik Magyarországon!

Hódít az automatizáció

Számottevő változások történnek, illetve várhatóak az elektronikus kereskedelem gyakorlatában, technikájában is. Az egyik legfontosabb trend a teljes **automatizáció**. Míg 10 évvel ezelőtt a saját logisztika és raktározás volt a legnépszerűbb megoldás, ma már sokkal „felkapottabb” a fulfillment (vagyis a teljesítő cég raktároz, szállítat helyettünk), illetve a dropshipping (a gyártó vagy beszállító raktároz, szállítat helyettünk).

Az automatizációhoz tartozik még többek között:

- a termékek automatikus listázása több csatornán
- a magas kockázatú rendelések automatikus azonosítása és törlése
- a készlet-figyelmeztetések beütemezése
- az automatikus kosárelhagyási és egyéb email kampányok
- a készletek automatikus felhalmozása a nagyobb események előtt (pl.: Black Friday)

Új irányzatok

Egy másik **új irányzat a vásárlói mintázatok és profilozás fejlődése.** Ezt jól szemlélteti az Amazon új módszere, amely elemzi a vásárlói mintázatokat és adatokat, és ezek alapján az adott vásárlóhoz legközelebbi raktárba szállítja ki a termékeit még azelőtt, hogy a vásárló bármit is megrendelt volna. Érdeemes

kiemelni a **környezettudatosságot** is. Ide tartozik a környezetbarát ellátási lánc kialakítása, a **nulla pazarlású csomagolás** vagy a fenntartható gyártás. A szakemberek szerint a következő 10 esztendőben nagy teret nyer majd az online kereskedelmi ágazatban a **raktárak robotizálása, a mesterséges intelligencia, valamint a mobiltelefonról történő vásárlás.**

Gyorsul a robogás

Az idei nemzetközi és hazai e-kereskedelmi kilátások igencsak fényesek, hasonlóan kecsegtetőek az évtized végéig szóló előrejelzések is. (Ezek egy jelentős részéről már volt korábban szó.) Az online kereskedelem részaránya a világ kiskereskedelmi forgalmában 2030 körül már elérheti majd a **bűvös 35 százalékot**. A kínai és a keleteurópai piacok mellett igen nagy forgalomemelkedésre számíthat India, Vietnam, Indonézia, a Fülöp-szigetek és még több ázsiai ország. Ahogy fejlődik, terjed ezekben a térségekben a szélessávú internet és mobil technika, úgy nyílnak meg az új vásárlási lehetőségek és piacok. Összefoglalva megállapítható, hogy az egész világon hasít az internetes kiskereskedelem és a **robogásban csak további gyorsulás várható.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Benyomás-keltés menedzsment

Add el magad!

Jó bornak is kell cégér, tartja a mondás, a termékeknek és a szolgáltatásoknak pedig marketing. Nem kevésbé szükséges manapság a **jó benyomás-keltés (szakmai nyelven impression management, IM)** és a jó hírnév a vezetőknek és a dolgozóknak. A mértékletes önfényezés, önmarketing ma már szinte elengedhetetlen „kelléke” az álláskeresőnek, az értékesítésnek, valamint a teljesítmény elismertetésének. Szinte észrevétlenül alakult ki egy új tudomány és bizonyos fokig szerepjátszás: a jó benyomás keltésének elmélete és gyakorlata.

A benyomás-keltés folyamata

A **benyomás-keltés kétélű fegyver**: lehet sikeres, de kiválthat ellenszenvet is. Tulajdonképpen arról van szó, hogy **mind a magán, mind a szervezeti életben szinte folyamatosan el kell adnunk magunkat**, meg kell nyernünk a potenciális „vevőt”, legyen az HR-munkatárs, vagy éppen egy új családtag. Ennek a folyamatnak számos módszere és technikája (mondhatni trükkje) ismert, ezek közül kerül itt majd néhány bemutatásra, mint a 21-dik század menedzsment-tudományának, viselkedés-pszichológiájának egy új fejezete. Pedig maga a kifejezés és az elmélet egy része még az elmúlt század második felében született, tudatos és tanított gyakorlattá azonban csak a közelmúltban és a jelenben vált.

Az IM atyja Erving Goffman, aki 1959-ben írt egy könyvet „Önbemutatás a mindennapi életben” címmel. Megfogalmazása szerint **az IM egy olyan tudatos vagy tudat alatti folyamat, amelynek során az emberek egy személyes kapcsolatban igyekeznek befolyásolni mások érzékelését, benyomását személyekről, tárgyakról, eseményekről.** Ebben a folyamatban az „eladó” szabályozza, ellenőrzi a tőle kiáramló közvetett és közvetlen információkat. Ez utóbbi széles értelemben értendő, az információ ugyanis lehet – többek között – beszéd, testbeszéd, öltözet, kézfogás, közös ismerősök felsorolása stb. (Ezekről az információkról és hírnév menedzsment módszerekről a későbbiekben még lesz szó.)

Árulkodik a közösségi média

Goffman és követői a múlt században még nem gondolhatták, milyen kiemelkedő (pozitív és negatív) szerepe lesz az IM-ben a Facebooknak és a többi közösségi médiának. Egy tanulmány szerint **az internet világában virtuális személyiségünkkel veszünk részt, amit magunk építünk olyanná, amilyenné csak szeretnénk.** (Sokszor igen távol kerülünk őszinte önmagunktól.) A közösségi portálokon egyebek mellett lehetőség van az önbemutatásra és az énről alkotott benyomás formálására is, s igyekezünk minél színesebb, dinamikusabb, pontosabb képet kialakítani önmagunkról.

A Facebook például ehhez szinte minden eszközt megad: képekkel, videókkal, rajzokkal mutathatjuk be életünk történéseit, vagy éppen tartalmakat oszthatunk meg gondolatainkról. Csatlakozhatunk valós vagy virtuális közösségekhez, véleményyt

nyilváníthatunk kommentek, like-ok formájában. „**Árulkodó**” felületet teremt számunkra és a külvilág számára a profilunk, hiszen tömören, visszakövethetően láthatóvá teszi és összefoglalja, **kik vagyunk és merre tartunk**.

Sokan amolyan naplóként rögzítik a Facebookon életük történéseit: hol jártak a világban, kik a barátaik, milyen nézeteket vallanak, mivel töltik a szabadidejüket, milyen ételkölteményt készítettek stb. A már említett tanulmány szerint „életünk bármely területéről megoszthatunk információt, kizárólag tőlünk függ, mekkora betekintést engedünk közönségünknek, s hol húzzuk meg **intimitáshatárunkat**”.

Nyitott könyv az állásinterjún

Nem titok, hogy mielőtt valaki állásinterjúra megy, a szervezet HR-részlege, vagy a munkaerő toborzással foglalkozó cég – egyebek mellett – részletesen áttekinti, elemzi az illető Facebook oldalát és abból előzetes **véleményt, profilt** is alkot. Távolról sem mindegy – s nem csak álláskeresési szempontból –, hogyan „mozgunk” a Facebookon, amely némi túlzással egy nyitott könyv a fürkészeknek. Még több és célzott, szakmai információ tölthető fel és szerezhető be az ugyancsak igen népszerű **LinkedIn**-ről. (Az Y és Z generáció körében kedvelt közösségi oldalakról most azért nem esik szó, mert azok többsége a LinkedIn-hez képest kevésbé üzletközpontú.)

Jennifer Golbeck amerikai pszichológus és munkatársai kilenc évvel ezelőtt a Facebook-felhasználók személyiségéről készített kérdőív tartalmát vetették össze azok **online profilján** található különféle információkkal. A vizsgálat eredménye szerint szóhasználatunk, tartalommegosztásunk alapján, illetve aktivitásunk mértékéből **megbízhatóan lehet következtetni főbb személyiségjellemzőinkre, például gondolkodásmódunkra, lelkiismeretességünkre, társaságigényünkre, politikai nézeteinkre** stb.

A szakirodalom **túlmegosztásnak** (oversharing) nevezi azt a jelenséget, amikor a felhasználó kritika nélkül megosztja életének minden pillanatát, történéseit a Facebookon. Ezek azok az ismerőseink, akik szinte **egész nap „lógnak” az FB-n**, fotódokumentációt tesznek közzé a reggelijükről, lépten-nyomon tudósítanak hangulati változásaikról, és napjában többször bölcse idézeteket is „közkinccsé” tesznek. Azon túlmenően, hogy környezetük tűrőképességét próbára teszik a haszontalan információáradattal, a túlzásba vitt megosztás viselkedés- és személyiségtorzuláshoz is vezethet.

AZ IM stratégiái és lépcsői

Elhagyva a Facebook és a többi közösségi média világát, tudnivaló, hogy az IM-ben az **önreklámozás** és a **megkedveltetés** a két leggyakrabban használt stratégia. Az **első benyomás** (mindkét irányban) mind a magán-, mind az üzleti kapcsolatokban kiemelt fontosságú és nagy hatással van a további együttműködés sikerére, vagy éppen sikertelenségére. Gyakran fordul elő, hogy az első benyomás értékelésénél **tudatos megtévesztés** „áldozatai” vagyunk, de ez megtörténhet a mi részünkről is... Persze azok a HR-szakemberek és üzletemberek, akik már nagy személyügyi, személyiség-ismereti gyakorlattal rendelkeznek, hamar felismerik a hamisságot. Megfigyeléseink, észleléseink az

esetek jelentős részében meglehetősen pontosak, de időről időre viszont azt is tapasztalhatjuk, hogy **melléfogunk** mások megítélésében.

Az első benyomás kialakításánál mindenekelőtt az emberek **kinézetére** és **tetteire** hagyatkozunk. Azért van ez így, mert úgy hisszük, hogy a fizikai **megjelenés**, a **testbeszéd**, a **viselkedés** egy adott személy jellemvonásait tükrözik. Az első benyomás kialakításának második forrása a **nem szóbeli kommunikációból** eredő hatások, például a **szemkontaktus** és az **arc kifejezés**. A harmadik – és legfontosabb forrás – a másik személy **viselkedése**. Érdemes megjegyezni, hogy sok viselkedésmód kapcsolódik valamilyen személyiségi jellemzőhöz. (Például a bizonytalan, gyenge kézfogás, a hajlongás, az állandó igenezéses egyetértés sok esetben a szervilizmus kifejezője.)

Nem elhanyagolható tényező, hogy a külső jegyeket mindannyian saját hiteinken, értékeinken, kultúránkon, társadalmi normáinkon, szemléletmódunkon átszűrve értelmezzük. **Mivel mindannyian egyediek vagyunk ezek tekintetében, ugyanazt látva különböző benyomás alakulhat ki bennünk.** Valójában mi döntjük el, mi értelmezzük, hogy a látottak mit jelentenek. A helyes következtetésekhez, a „diagnózishoz” nagy tapasztalat és rutin szükséges.

A jó benyomás-keltés módszerei, technikái

Fordítsuk meg a helyzetet, hiszen az álláskeresőket, a munkahelyváltókat elsősorban az érdekli, **milyen technikákat, módszereket alkalmazzanak a jó benyomás keltésére. Tehát mit igen és mit nem?** (A válaszok előtt érdemes hangsúlyozni, hogy **ne felkészületlenül** menjünk az „ismerkedésre”. Tanulmányozzuk előtte a cég honlapját, beszélgessünk esetleg ott dolgozó ismerősökkel, olvassunk cikkeket a vállalatról stb. S azt sem szabad elfelejteni, hogy **szerepet fogunk játszani**. Mint ahogy mindenki szerepet játszik attól a perctől, amikor elhagyja a lakását, illetve amíg haza nem ér. A tanár a tanár szerepét, a vezérigazgató a „nagy-főnök” szerepét, a kalauz a kalauz szerepét stb. S amikor este hazaérünk – tételezzük fel, nincs több szerep -, akkor lelépünk a képzeletbeli színpadról és levesszük az összes álarcot, maszkot.)

Mire fontos összpontosítani (nem fontossági sorrendben) az első találkozáskor:

- önbizalom
- ráhangolódás
- szerénység
- „legyünk „észnél”, koncentráljunk erősen
- megközelíthetőség
- legyünk többnyire tisztában az elvárásokkal
- uralkodjunk az érzelmeinket
- tartsuk be a társadalmi érintkezés, a helyes viselkedés szabályait
- jó megjelenés, kellemes és pozitív kisugárzás
- oda nem illő tevékenységek eltitkolása
- alkalmazkodás a másik személy beszédtempójához
- érdeklődés kimutatása a cég, a termékek stb. iránt

- kérdezzünk „okosakat”
- a cégre, a személyre stb. vonatkozó ismereteink határozott, de szerény „tálalása”
- csak eredményeinkről beszéljünk
- hangsúlyozzuk erősségeinket
- mutassuk ki vonzerőnket, tudásunkat, tapasztalatainkat
- érezzük egyenlő félnek magunkat
- folytassunk szerény hírnév-menedzsmentet
- „étvágygerjesztőként” mutassuk be kapcsolati rendszerünk egy részét
- kontrolláljuk mozgásunkat, testbeszédünket, mimikánkat és ülésformánkat a széken

A sort még hosszan lehet folytatni, talán, ami a legfontosabb: **viselkedjünk természetesen**, úgy ahogy szoktunk, mert a pózolás hamar lelepleződik és nem kelt jó benyomást. Vállalati HR-esek és munkapszichológusok szerint igen sok mindent kell elkerülni az első benyomás keltésekor (s ez többnyire igaz a magánkapcsolatokra is).

Amit kerüljünk el

- túlzott önfényezés
- dobálózás a nevekkel („ezt is ismerem, az jó barátom”)
- hízeltetés a cégnek vagy éppen a beszélgetőtárs öltözetének
- magánszívésségek említése
- igenlő bólogatás, egyetértés kivétel nélkül mindennel, amit a beszélgetőtárs mond
- ne panaszkodjunk
- ne lezserkedjünk, de ne is legyünk kardot-nyeltek
- ne kérjünk minden mondat elején elnézést
- ne legyünk alárendelt szerepben
- ne sztorizzunk, ne meséljünk vicceket

Nem véletlen, hogy a **fontosabb állásinterjúkon** ma már a cégek részéről általában két **személy vesz részt**. Az egyik kérdez, beszélget, a másik pedig árgus szemekkel figyeli a jelölt reakcióit, testbeszédét, hangleadását, feszkelődését, kéztartását stb. Ez a tárgyalási, stílus egyébként Japánban rendelkezik nagy hagyományokkal.

Sok tanulmány foglalkozik a **vezérigazgatók IM-jével** házon kívül, elsősorban a cég külső kapcsolataival (stakeholders) és a médiával. A tapasztalatok szerint azonos végzettségű, képzettségű és korú európai vezetők sokkal professzionálisabbak a külső benyomás-keltésben, mint észak-amerikai társaik. Ez utóbbiak túl sokat hivatkoznak társadalmi, politikai kapcsolataikra és természetesen a családi sztorizás sem marad ki. Ez a megállapítás is azt mutatja, hogy **az IM „adásai” és „vételei” igencsak eltérőek, nagy mértékben országos, személyes és vállalati kultúra-függők**.

Nyerő életrajzok helyett és mellett személyes interjúk

Az elmúlt év 4-5 évtizedben szinte megszámlálhatatlan cég rendezett tanfolyamokat, tréningeket arról, hogyan írjunk jó, tartalmas, „nyerő” életrajzot. Ez a tanfolyamdömping már lecsengőben van, ugyanis a szervezetek, **a vállalatok jobban kedvelik a személyes interjúkat a toborzási cégek előszelektációja után**. Elengedhetetlen tehát, hogy pontosan

megtanuljuk, **hogyan kell önmagunkat sikeresen „eladni”, miként kell magunkat „marketingelni”, piacképessé tenni.**

Új szakmák, új kihívások a járvány után

Különösen igaz ez a remélhetően már nem távoli **koronavírus utáni idők**re, amikor várhatóan szakmák, iparágak, cégek szűnnek meg. Helyüket egyre inkább a **digitális, IT-vezérelte, egyre inkább robotizált világ** veszi át, amelyek sok, a korábbitól számos szempontból eltérő tudású, képességű, készségű szakember csapatokat igényelnek. Bizonyára bőséggel lesz kiből válogatni, s **a kiválasztási folyamatnak** igencsak **fontos része** lesz, miként tudja magát – a későbbiekben a céget, a termékeket, a szolgáltatásokat a jelölt -jó értelemben véve – **eladni. Van tehát mit tanulni már a járvány vége előtt is...**

Dr Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Az MI és a munkahelyek

A robot nem éhes, nem megy szabadságra

Ma már nem kétséges, hogy a mesterséges intelligencia (MI) felforgatja a világot, hasonlóan az elektromosság vagy a számítógépek megjelenéséhez. Az MI nem hagyja érintetlenül a munkaerőpiacot, a szakmák keletkezését, eltűnését sem. Nem véletlen tehát, hogy a várakozás és a pánik egyidőben van jelen a munkavállalók körében, akiknek alapvető érdeke, hogy megtanulják és megismerkedjenek a gyakorlatban is az MI használatával. Annál is inkább, mert az előrejelzések szerint 2050-ig az Európai Unióban és az USA-ban mintegy 300 millió munkahely szűnik meg, illetve alakul át az MI alkalmazásával, de sok új szakma és állás is fog keletkezni közreműködésével.

A Pennsylvanai Egyetem professzora, Ethan Mollick (és tanárok százezrei) szerint **a mesterséges intelligencia alapjaiban tette tönkre a házi feladatot**, valamint a beadandó esszéket, elemzéseket, tanulmányokat, sőt a főiskolai és az egyetemi disszertációkat is. Arról van szó, hogy a diákok, a hallgatók mind nagyobb tömege „használja” az írásbeli feladatok elkészítéséhez részben vagy egészben az MI-t. Könnyebb, gyorsabb, pontosabb és látszólag eredményesebb. Csak éppen nem fejlődik, nem gyarapodik a diákok írás-, kutatás-, fogalmazás-, elemző stb. készsége.

Az MI diákcsemege

Nem nehéz felismerni a nem önálló munkát, egyrészt a tanárok tisztában vannak diákjaik képességeivel, másrészt ma már vannak olyan **szoftverek, amelyek igen pontosan kimutatják, hogy egy-egy írásmű hány százalékát készítette, generálta mesterséges intelligencia**. Az oktatás állami irányítói és az oktatási intézmények szinte rohamléptekben dolgozzák ki az úgynevezett **MI-politikájukat**, vagyis azt a szabályozást, amely tiltja, illetve egyes esetekben és bizonyos mértékig lehetővé teszi az MI használatát. New Yorkban viszont minden oktatási intézményben (beleértve az egyetemeket is) tilos az MI használata. A tilalom megszegése súlyos szankciókat vonhat maga után, beleértve a diáknak az intézményből való eltávolítását is.

Mi a mesterséges intelligencia?

Elöljáróban foglalmazzuk meg, mi is a mesterséges intelligencia (angol nevén artificial intelligence, AI), amely az **elmúlt évtized közepén** robbant be életünkbe. A mesterséges intelligencia azoknak a **gépi, szoftver alapú alkalmazásoknak, algoritmusoknak a gyűjtőfogalma, amelyek célja az emberi viselkedés, gondolkodás utánzása**. Ezeknek az alkalmazásoknak az az alapvetése, hogy az emberi intelligencia leírható különböző mechanikus lépéssorozatokkal. Az MI-t az egészen egyszerű, automatizálható feladatvégzéstől kezdve akár jóval összetettebb tanulási, elemzési folyamatoknál is lehet alkalmazni.

Az MI-nek tehát **két fő típusa**, irányzata van:

- szoftveralapú: virtuális asszisztensek, képelemző szoftverek, keresők, beszéd-, kép- és arcfelismerő rendszerek
- fizikai: robotok, önvezető autók, drónok

Az MI és a gazdaság

Se szeri, se száma az MI használatának mindennapi életünkben. Ezek közül csak néhány terület, **néhány példa:** online vásárlás, hirdetések, meteorológia adatok alapján történő előrejelzés, gépi fordítás, önvezető autók, kiberbiztonság, diagnózis egészségügyi adatok alapján, termelési hatékonyság növelés, logisztika optimalizálása, munkaerő-felvételi interjúk készítése és elemzése.

Szakértők egybehangzó véleménye szerint **az MI igen nagy hatással van és lesz a gazdasági növekedésre és a termelékenység bővülésére.** A McKinsey Global Institute szerint 2030-ig a világ vállalatainak 70 százaléka fog használni legalább egy MI-t, mintegy fele pedig „beveti” a fellelhető összes MI technológiát. A PWC egyik elemzése pedig azt jelzi előre, hogy ugyancsak **2030-ig a mesterséges intelligencia 14 százalékkal fogja növelni a világ összesített bruttó hazai termékét**, a GDP-t.

Munkaerőpiaci hatások

A mesterséges intelligencia rohamos terjedése egyszerre **negatív és pozitív hatással** van a **munkaerőpiacra**. A Világgaazdasági Fórum (WEF) legutóbbi jelentése 800 vállalat megkérdezésén alapul. Eszerint 2027-ig 69 millió új munkahely létrehozására és 83 millió álláshely megszüntetésére számítanak. Ez **14 millió munkahely nettó elvesztését** fogja eredményezni, ami a jelenlegi foglalkoztatás 2 százalékának felel meg.

Új sztár a ChatGPT

Mi sem mutatja jobban az MI terjedését, mint az, hogy a tavaly novemberben megjelent generatív MI, a ChatGPT **két hónap alatt 100 millió felhasználót** „fogadott”, ugyanennek a látogatottságnak az elérése az Instagram esetében két esztendő telt igénybe. Az OpenAI mesterséges intelligencia kutató laboratórium által kifejlesztett ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer) egy olyan **chatbot**, amely a felhasználókkal való folyamatos kommunikáció automatizálása során értelmező-modelleket használ, melyek segítségével a bevitt információkat azonnal interaktívan kezeli. **Képes megérteni az emberi nyelvet és szövegeket generál a szerelmeslevélről kezdve a tanulmányokig, s képes párbeszédet is folytatni az emberrel.** Az OpenAI a világháló teljes szöveganyagának túlnyomó részével – tehát amit valaha leírtak az emberek – képezte ki az eszközt, egyelőre csak 2021-ig töltötték fel adatokkal. Érdemes megjegyezni, hogy szakértők véleménye szerint az emberiség tudásának, ismeretanyagának 98 százaléka érhető el a web-en.

OpenAI-Microsoft partnerség

Az OpenAI szoros partnerségben van a Microsofttal, amely **kizárólagos felhőszolgáltatója**, s emellett 2019-ben 1 milliárd dollárral, 2023 januárjában pedig **10 milliárd dollárral támogatja** az MI-kutatásokat. Ez az anyagi háttér adott lehetőséget arra, hogy a világ egyik

legnagyobb teljesítményű szuperszámítógépével fejleszthessék tovább a ChatGPT-t, mely fejlettebb és kreatívabb a Szilícium-völgy chatrobotjainál is.

A ChatGPT páratlan népszerűségéből adódó hatalmas energiaigény biztosításának költsége rendkívül magas, és heti 5 millió dollárt tesz ki a kiterjedt infrastruktúra működtetése. Ezért az OpenAI a Microsoft támogatásával **saját mesterséges intelligencia chip** fejlesztésén dolgozik. A várakozások szerint az **Athena** névre keresztelt chip a korábban használt eszközöknél jobb teljesítményt fog nyújtani, így időt és pénzt lehet majd megtakarítani a folyamatos MI-fejlesztésekhez.

A ChatGPT példátlan sikerének köszönhetően az OpenAI permanens kutatásai és szüntelen fejlesztései pénzügyi háttérüket tekintve biztosítottak. Az új eszköz bemutatását követően az **OpenAI az egyik legértékesebb startup céggé vált az Egyesült Államokban, értéke hirtelen 29 milliárd dollárra növekedett.**

Piaci verseny vezetői felhangokkal

A ChatGPT megjelenése óta a mesterséges intelligencia fejlesztéssel foglalkozó nagy informatikai vállalatok között **hatalmas kutatási, fejlesztési és piaci verseny** alakult ki. A cégek közötti verseny főszereplői az OpenAI mellett a Google és a Microsoft, de az IBM, az Amazon, a Baidu és a Tencent is dolgozik hasonló technológiák kialakításán.

Az MI belátható időn belül szinte megszámlálhatatlan változást hoz a társadalom különböző szegmenseiben. Nem véletlen, hogy **idén tavasszal a mesterséges intelligencia fejlesztésének 6 hónapos felfüggesztését követelték nyílt levélben a tech-cégek vezetői.** A **Tesla**, az **Apple** és több mint ezer másik cég vezetője attól tart, hogy a mesterséges intelligencia a nagy verseny közben **kontrollálhatatlanná** válik. Az Élet Jövője Intézet (Future of Life Institute) által kiadott dokumentumot mintegy **ezren írták alá**, köztük Elon Musk, a Twitter tulajdonosa, a Tesla alapítója, valamint Steve Wozniak, az Apple társalapítója.

A dokumentum szerint a fejlesztőknek átmeneti, **6 hónapos időre le kellene állítaniuk** a mesterséges intelligencia **fejlesztéseket**, az olyan eszközök tanulási folyamatát, amelyek teljesítménye meghaladja az úgynevezett GPT-4-es rendszerét. A GPT-4 az OpenAI fejlesztővállalat legújabb, tanulásra képes modellje, amelyik **emberi szintű teljesítményt** mutat számos szakmai és tudományos teljesítményértékelés alapján. A levél szerint a nagy teljesítményű mesterséges intelligencia rendszereket csak akkor lehet kialakítani, ha már "biztosak lehetünk abban, hogy hatásaik pozitívak és az általuk jelentett kockázat kezelhető".

Egyébként az idei év első felében **több nemzetközi nagyvállalat is betiltotta vagy korlátozta a ChatGPT használatát.** Attól tartanak, hogy akár kódok, akár ügyfelekkel kapcsolatos információk szivároghatnak ki az eszközön keresztül.

Robotok, szoftverek, algoritmusok

Térjünk vissza az MI várható hatásaira a munkaerőpiacra és az egyes szakmákra. A már említett Világgazdasági Fórum egy kutatásra alapozva megállapította, **hogy napjainkban az üzleti feladatok mintegy 34 százalékát gépek vagy algoritmusok, 66 százalékát pedig továbbra is emberek végzik.** 2027-re a várakozások szerint már 47 százalékra emelkedik az

automatizáció részesedése ezen a területen, főként a generatív MI és a nagy nyelvi modellek szélesebb körű elterjedésével. De ez nem jelenti azt, hogy az emberi munkára nem lesz szükség.

A Goldman Sachs befektetési bank szerint a mai munkavállalók 60 százaléka olyan állást tölt be, amely 1940-ben még nem is létezett. Mindez a technológiai fejlődésnek köszönhető, és hasonló hatása lehet a mesterséges intelligencia eljövendő korszakának is. A mesterséges intelligencia hatékonysága persze nem minden ágazatban ugyanolyan mértékű. **Az adminisztratív és jogi munkakörökben az MI a feladatok akár 44-46 százalékát is képes ellátni, az építkezési és karbantartási munkák esetében viszont jóval alacsonyabb, csupán 4-6 százalék ez a szám.** A Kennan Institute a munkaerőpiac egy másik vetületét vizsgálta: az intézet szerint **a női munkahelyek 80 százalékát, a férfi munkahelyek 60 százalékát veszélyeztetheti a mesterséges intelligencia előretörése.**

Aggódó munkavállalók

HR-szakértők szerint a munkavállalók körében egyre nagyobb aggodalom tapasztalható **munkahelyük jövőjét** illetően. Az aggodalom távolról sem alaptalan, ugyanakkor érdemes idézni Tilesch Györgyöt, a Szilícium-völgyben dolgozó amerikai MI-szakértőt: a mesterséges intelligencia a rutinfeladatok egy részét ki tudja váltani, és ezáltal a munkavállalók a nagyobb hozzáadott értékű feladatokra tudnak koncentrálni. A szakértő arra számít, hogy **a mesterséges intelligencia használatával nagyobb tér jut majd az innovatív megoldások kifejlesztésére.** A mesterséges intelligencia nagy mennyiségű adatot tud a korábbinál hatékonyabban feldolgozni, ezzel erős alapot tud biztosítani az **innovációhoz.** Tilesch szerint **a mesterséges intelligencia** erősen hat a munkaerőpiacra azáltal, hogy **hatékonyabbá teszi a munkát.** Annak ellenére, hogy komoly hajtóerő van az MI-technológiában, semmi sem automatikus. Ezért nem kell tartani attól, hogy egyes szakmák teljes egészében elveszenek. **Viszont az MI jelentős leépítéseket okozhat,** mivel hatékonyabban végez el bizonyos feladatokat, mint az ember.

Létérdek a folyamatos tanulás

Nem vitás, van félnivalónk a munkahelyekre betörő mesterséges intelligenciától, de csak akkor, ha nem képezzük tovább magunkat. A legtöbb szakmában, munkahelyen és munkakörben **elengedhetetlen a folyamatos tanulás a digitalizáció számos területén** az adatfeldolgozástól a tartalomkészítésig. A „túléléshez” arra is nagy szükség van, hogy a **munkavállalók képezzék magukat az MI használatára.**

A gép nem okosabb az embernél

Az MI-vel kapcsolatos tanulásra, oktatásra azért is szükség van, mert **nem szabad döntéshozó helyzetbe hozni a mesterséges intelligenciát. A gép, a szoftver nem okosabb az embernél,** döntéseit **ellenőrizni** kell, felül kell vizsgálni. A **kritikus gondolkodás** minden MI-szabályozásnál fontosabb és hatékonyabb. Fontos, **hogy ne „ájuljunk el” az MI képességeitől, tudásától, ugyanis mindezeket az ember alkotja.** A társalgóprogram nem tud gondolkodni, imitál, vagyis az értelmes ember látszatát kelti; de attól igencsak messze van, ráadásul sokat téved.

Viszont a robotok, a szoftverek és az MI egyéb tényezői nem fáradnak el, nem mennek szabadságra, nem kérnek fizetésemelést, nem tartanak ebédidőt, nincsenek lelki problémáik, ha kell, 24 órán át dolgoznak stb. Tehát” **működtetésük” jóval olcsóbb, sok esetben hatékonyabb, mint az emberé.** Miután **a tőke és a tulajdonosok nem szentimentálisak,** borítékolható, hogy nem fognak habozni az élő munkaerőt – ahol lehet - lecserélni robotokra, mesterséges intelligenciákra.

Szakmák, ahol nem árt az átképzés

Melyek azok a munkahelyek, foglalkozások, amelyekre egyértelműen „veszélyes” lehet a belátható jövőben az MI? A ChatGPT programozói részfeladatok kiváltására, egyes folyamatok automatizálására képes, de nem fogja nagy tömegben kiváltani a programozókat, hiszen **a jelenleginél sokkal több digitális szakemberre van és lesz szükség.** Már ma látható, hogy a **tartalomkészítésben** az MI vezérelte „tömegtermelés” tör utat magának. Tehát minden olyan szakmában megjelenik, amely a tartalomgyártásra épít, például a dizájnerekénél, a zene- és dalszerzőknél, az újságíróknál, a webtervezőknél. Ez a lista jócskán bővülni fog, mivel jócskán akadnak olyan területek, ahol a gép sokszor pontosabban képes ellátni egyes feladatokat az embernél.

Messze a teljesség igénye nélkül, **példaként érdemes megemlíteni néhány szakmát,** ahol nem árt az **átképzés,** illetve a felkészülés az esetleges **állás elvesztésre** a robotok és az MI térhódítása miatt. Könyvelő, számviteles, grafikus, pénztáros, telemarketinges, marketing-szövegíró, fordító, banki és postai ügyintéző, kódoló, ügyfélszolgálati dolgozó, recepció, szabó, kézbesítő, raktáros, betanított, repetitív tevékenységet végző munkás, egyes ágazatok kutatói és elemzői, szoftver-mérnök, gépkocsivezető, takarító, ápoló.

Akik - egyelőre - nincsenek veszélyben

Nem kevés azon szakmák, tevékenységek száma sem, amelyek nem, vagy csak csekély mértékben helyettesíthetők MI-vel. Ezek közül néhány, ugyancsak **példaként:** bíró, ügyvéd, tanár, sebész. pszichológus, pszichiáter, vezérigazgató, felső vezető, HR-menedzser, író, előadó- és alkotó művész, számítógép rendszer elemző, villanyszerelő, precíziós hegesztő, vízvezeték szerelő és hasonló, úgynevezett fenntartási szolgáltatók. Az egészségügyi diagnosztikák és elemzések döntő részét robotok és szoftverek el tudják végezni, de az ellenőrzés, a döntés, a gyógyszerek és a gyógy módok alkalmazásának a meghatározása – egyelőre – továbbra is orvosi feladat marad.

Még sok dolog van, amire **az MI nem képes.** Ilyen például az **érzelmi intelligencia** és a **kreativitás,** vagyis azok a munkakörök, amelyek ezekre építenek, egyelőre biztonságban vannak.

Új szakmák, munkakörök születnek

Nem kis optimizmusra ad okot, hogy **az MI igen sok állást, új szakmát és munkakört is terem.** Az új munkahelyek jelentős hányada a big data elemzésével, az éghajlatváltozással és a környezetgazdálkodással kapcsolatos technológiák, valamint a titkosítási és kiberbiztonsági területeken jön majd létre.

A vállalatoknak tehát új munkavállalókra lesz szükségük, akik segítenek a mesterséges intelligencia eszközeinek bevezetésében és kezelésében. A már idézett Világgazdasági Fórum jelentése szerint az **adatelemzők, kiberbiztonsági szakértők, fejlesztőmérnökök** foglalkoztatása 2027-ig átlagosan 30 százalékkal fog növekedni. A Fórum felmérése alapján a következő években azok lesznek a legkeresettebb szakmák, amelyek a mesterséges intelligenciával és a gépi tanulás fejlesztésével, a fenntarthatósággal, az üzleti információszerzéssel és az információbiztonsággal foglalkoznak. **Nagy jövő elé néz több új foglalkozás, például** az adattudós, a nanosebész, a hulladék-mérnök. A sort még hosszan lehet folytatni, de annyi bizonyos, hogy a mai alsótagozatos általánosiskolás diákok jó része olyan szakmákban fog dolgozni, amelyek ma még nem is léteznek.

Bináris munkaerő

Az Ernst and Young szerint **a jövő munkaerője "bináris" lesz, vagyis mindig szükség lesz az emberek és a robotok együttes munkájára.** Az embereknek mindig szerepük lesz az üzleti életben is azért, hogy elvégeznek azokat a fontos munkákat, amelyeket a robotok - beleértve az MI-t is - nem tudnak megcsinálni. Ez a fajta munka jellemzően veleszületett emberi tulajdonságokat igényel, mint például a kapcsolatépítés, a kreativitás és az érzelmi intelligencia.

A British Telecom példája

Az MI már nem csak kopogtat, hanem be is lépett a cégek életébe. A sok-sok példa közül vessünk egy gyors pillantást a British Telecomra (BT). **A jelenleg 130 ezer alkalmazottat foglalkoztató BT azt tervezi, hogy 90 000 alá csökkenti munkatársainak létszámát.** Ha a **mesterséges intelligencia** tervezett nagy fokú használata beválik, ez a **munkavállalók akár egyötödét is kiszoríthatja.** A nem kevés munkahely megszüntetése révén a BT-nél nem csak egyes belső pozíciókat, hanem a kapcsolódó vállalkozások feladatait is átszervezik 2030-ig. **A cél természetesen a költségek csökkentése.**

Az MI már nem sci-fi

Minden jel ma arra mutat, hogy a robotok, a társalkodó szoftverek, vagyis a sokoldalú **mesterséges intelligencia nem fogja átvenni a hatalmat.** Ehhez azonban az szükséges, hogy **az ember irányítsa, kézben tartsa, ellenőrizze az MI folyamatait.** E tevékenységek egyik záloga az digitális tudományok és a gyakorlat **élethosszig tartó tanulása, tanulmányozása.** Az **MI** nem tudományos-fantasztikus elképzelés, hanem **ma már nélkülözhetetlen része a tudományos és üzleti életnek, valamint a termelés és a szolgáltatás ágazatainak.**

S végül még annyit, hogy ezt az írást nem mesterséges intelligencia, hanem az alább jegyzett vezetési tanácsadó készítette. Ezt a szakmát még csak áttételesen érinti az MI. Egyelőre.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Új szervezeti és munkavégzési formák

Arat a hakni-gazdaság

A sokszínű - többek között a gazdasági és az üzleti - globalizáció feltartóztathatatlan előrehaladása, az új szervezeti struktúrák megjelenése és gyors terjedése a 21-dik század eddig eltelt részében új munkavégzési formákat követel meg, illetve hozott a felszínre. Ezek a munkavégzési újdonságok nem csak a nagy cégeknél tapasztalhatók, hanem mind gyakrabban alkalmazzák őket a közepes és kisméretű vállalatok is. Mert hatékonyak, költségtakarékosak, informatika-orientáltak, a munkavállalók pedig szabadabban tudnak idejükkel, energiájukkal gazdálkodni, emellett segítenek megvalósítani a sokszor hangoztatott egyensúly-teremtést a „dolgozói” és magánéletünk között.

Napirenden a struktúra váltása

Az elmúlt évszázadban a közepes és nagyvállalatok „felépítését” elsősorban az úgynevezett **magas szervezeti struktúra** jellemezte: nagyon hierarchikus szervezet, sok-sok részleggel, sok-sok vezetővel, helyetttessel, a helyettesek helyetteseivel. Érthető, de nem elfogadható módon ezekben a szervezetekben az erőteljes centralizáció miatt többek között igencsak lassú az információáramlás és a döntéshozatal. Érdeemes megjegyezni, hogy napjainkban a nagyobb vállalatok többségének szervezete még mindig magas struktúrában működik.

De mind több az úgynevezett **lapos szervezeti struktúra**, amely már valóban századunk új kihívásainak felel meg. Ebben a struktúrában kevés a szervezeti egység, viszonylag alacsony a vezetők száma, a működésre a projekt alapján történő szerveződés a jellemző. Projekt-csapatok teljesítik a megbízásokat, s ez a működés jelentős rugalmasságot, a változásokhoz való gyors alkalmazkodást, gyors döntési és információáramlási folyamatokat jelent. Nem mellékes az sem, hogy fontos szerepük van a vállalati életben a projektek vezetőinek, elsősorban ők „viszik a boltot”, szorosan együttműködve természetesen a kisszámú felső vezetővel.

Elsősorban a lapos, de sok, még magas szervezeti struktúrában működő cég is szívesen vezet be új munkavégzési és foglalkoztatási lehetőségeket, módszereket. Húsz-harminc évvel ezelőtt a tevékenységek egy részének **kiszervezése** (outsourcing) volt szinte az egyetlen új, de igen jelentős tevékenység a vállalati termelési és szolgáltatási folyamatban. Az outsourcing ma is népszerű, hatékony, de újabban gomba módra szaporodtak és szaporodnak az új módszerek és „technikák”. Érdeemes ezek közül néhányat részletesebben is megemlíteni, messze a teljesség igénye nélkül.

Mind több cég követi a Volvo gyakorlatát, amikor a vállalaton belül kisebb magáncégek, létrehozására nyújtanak lehetőséget. Ezek a kisvállalkozások nem külsősök, hanem kapun belül működő magán profitcentrumok, elterjedt nevén **intrapreneurship** vállalkozások.

(Bizonyára sokan emlékeznek, hogy a rendszerváltás előtti mintegy tíz esztendőben valami hasonló vállalati kapun belüli vállalkozási forma működött Magyarországon is, ezeket gmk-nak, gazdasági munkaközösségnek hívták.) A tapasztalatok szerint a kisvállalatok a nagyvállalaton belül gyakorlat számottevően növeli az „anyacég” hatékonyságát, nyereségét, versenyképességét, ugyanakkor bővülnek a rendszerben résztvevők bevételei, és nem utolsószerint, hogy növekszik a dolgozói elégedettség is.

Otthon, részmunkaidőben

Igen népszerű a **részmunkaidős foglalkoztatás**, valamint egy **munkakör megosztása** két vagy több dolgozó között. Ezeket a foglalkoztatási formákat gyakran kombinálják az otthoni munkavégzés lehetőségével. A részdős munkavégzés kedvező a dolgozónak és a munkaadónak egyaránt. Az előbbinek több ideje jut magánügyeire (igaz, a jövedelme is „részdős”), az utóbbinak nagyobb biztonságot, sok esetben költségcsökkentést is jelent. Ez utóbbi fontos szempont a munkaadók részéről az **otthonról végezhető**, végzett tevékenységeknél.

Természetesen csak bizonyos munkákat (könyvelés, a marketing tevékenység egy része, számlázás, stb.) lehet otthonról elvégezni. Az odahaza végzett munka sok közlekedési időt takarít meg a dolgozóknak, akik így gyakorlatilag rugalmas munkaidőben dolgoznak. A vállalat biztosítja számukra a számítógépet, az internetet, a szkennelési lehetőséget, stb. Különösen a kismamák körében népszerű az otthonról végezhető munka.

A vállalatok számára a dolgozók egy részének otthoni munkavégzése fontos költségcsökkentő tényező. Kevesebb irodai helyiségre, fűtésre, világításra, stb. van szükség. Az otthoni munkavégzés egyik kényes tényezője az elidegenedés. Az otthondolgozók elvesztik személyes, fizikai kapcsolatot munkahelyükkel, kollegáikkal. Ennek elkerülésére sok cég bevezette, hogy pénteken (vagy a hét más napján) minden otthondolgozónak be kell jönni az irodába. Miért is? A személyes kapcsolatok fenntartására, a folyosói beszélgetésekre, az elkerülhetetlen pletykákra, vagyis a közösségi érzés, az együttlét fenntartására, az elidegenedés elkerülésére.

Megaüzletek egy kávéházból?

Ugyancsak a költségek számottevő csökkentésével jár a munkavégzés az úgynevezett **hoteling rendszer** keretében. Számos olyan tevékenység van, amelyek elsősorban az ügyfeleknél végezhetőek. Ezek közé tartozik például a mérlegek auditálása, a vezetési tanácsadás, a szervezetfejlesztés, a folyamatok átszervezése. Azok a vállalatok, amelyek ilyen és egyéb, döntően ügyfeleknél végezhető tevékenységekkel foglalkoznak, előszeretettel alkalmazzák a hoteling rendszert. Például egy ötszáz tanácsadót foglalkoztató vállalat csak 150-200 fő részére bérel, rendez be, szerel fel gépekkel irodát. Ha valaki a központban szeretne néhány napot dolgozni, kutatni, összefoglalókat, bizalmas anyagokat készíteni, bejelentkezik cége titkárságán. Közli mikor, mennyi ideig szeretne bent dolgozni.

Amennyiben van szabad hely, kap egy íróasztal-számot, ott az adott időpontban bejelentkezhet az informatikai rendszerbe. Mindenkinek van egy kisebb-nagyobb doboza a cég raktárában, amelyben személyes holmijait tartja, s a dobozt magához veszi, amikor bent van.

Az ezredforduló táján – amikor ezt a módszert bevezették – nagy volt a dolgozói tiltakozás amiatt, hogy nem volt, nincs senkinek (a nagyfőnökök kivételével) „saját” íróasztala, mára azonban lecsillapodtak a kedélyek. Annyira, ha nincs éppen szabad hely, akkor teljesen természetes az otthoni munka.

E sorok írója ezzel a munkavégzési szervezéssel először Londonban találkozott, amikor egy hónapra kiment dolgozni az egyik nagy auditor világcég európai vezetési tanácsadási központjába. Mivel nem ismerte a hoteling rendszert, érkezésekor igencsak meg volt lepve, hogy nincs hová leülnie, minden íróasztal foglalt volt. Ment dolgozni az ügyfélhez, az irodai munkát a szállodai szobában végezte el, de néhány nap múlva már „élt” az asztalfoglalása. (Némi kajánsággal azt is lehet mondani, hogy az íróasztalok akkor foglaltak huzamosabb időn át, amikor egy cégnek nincsen elég megrendelése, munkája...)

A legújabb-kori mondás úgy tartja, ha van egy hordozható számítógéped, akár egy kávéházból vagy a tengerpartról is köthetsz nagy értékű üzleteket. Ez a virtuális, **látszólagos iroda**. Bármikor, bárhol lehet írásban és képben (például Skype-on) tárgyalni, üzletet kötni. Persze a szaktudás, a kapcsolati rendszer és a kapcsolati tőke ebben a „műfajban” is elengedhetetlen, nem beszélve a kereskedéshez szükséges termékekről és/vagy szolgáltatásokról.

S most elérkeztünk a **virtuális szervezetek**hez, vagyis cégek olyan időszakos hálózatahoz, amelyeket független vállalatok alkotnak, s hosszabb-rövidebb ideig tartó együttműködésre jönnek létre. A japán keiretsukban például sok különböző feladatkörű vállalat, pénzügyintézet, kutató intézet alkot laza, egymást támogató szövetséget. A tagok megbíznak egymásban, sok esetben munkát hoznak egymásnak, és egy-egy projektre összeállnak.

A **hálózatos szervezetek** amolyan pókháló szerkezetek, amelyben egy vagy több cég bizonyos tevékenységek elvégzésére szerződik külső vállalatokkal és a koordináció a hálózaton belül történik. Ez a rendszer erősen hasonlít a kiszervezéshez, de nem ritka, hogy a vezetés és a marketing (vagy más tevékenység) kivételével minden feladat, tevékenység külső cégekhez kerül. Ehhez hasonló formában működik a Nike.

Újdonság az úgynevezett **vállalati körök** (circle organizations) elnevezésű laza szerveződésű képződmények, amelyek nyitottak és legfontosabb feladatuk a csoportos felelős magatartás elősegítése a vásárlóközönség irányába.

Mind népszerűbb a szervezeti határokat csökkentő, azokat felszámoló vállalati szerkezet. Ezekben a **határok nélkül szervezetekben** megszűnik az egyes részlegek éles elhatárolódása egymástól, a szervezeti egységek között átjárás van, a tevékenysége hatékony integrálását

pedig a dolgozók felhatalmazása segíti elő. Felhatalmazása arra, hogy az egymással összefüggő tevékenységekben, folyamatokban „átdolgozhassanak” más területekre is. Ez a struktúra is erősíti azt a törekvést, hogy a cégek szerkezete minél laposabb, átláthatóbb legyen és minél kevesebb vezetővel működjön.

Több kutatás és felmérés tanúsítja, hogy nem is olyan könnyű vezetőket találni a fiatalok között. Nem a képzettség, a rátermettség hiánya miatt, hanem azért, mert mind kevesebben akarnak kötött munkaidőben, egymásra épülő szervezetben, kevés szabadidővel, napi 10-14 órát dolgozni.

Mi az a hakni-gazdaság?

Egyre többen választják a „**gig economy**”-t, amelyre egyelőre jobb magyar szó a **hakni gazdaságnál** még nem született. De hívhatjuk ezt kötetlen, alkalmi, szabad-úszó, önfoglalkoztató munkavállalásnak. Az „akkor dolgozok, amikor akarok, és annyit, amennyit akarok” vezérelte önfoglalkoztatás a fejlett országokban igen népszerű és elterjedt lett az elmúlt öt évben. Sok előnnyel és sok hátránnyal.

Az egyetemeken végző hallgatók mind nagyobb hányada dönt az önmegvalósítás, a szabadság, az önfoglalkoztatás mellett és nem kíván semmiféle vállalati szervezetbe (annak kötelességeivel, kötöttségeivel és felelősségeivel együtt) tartozni, vagy éppen egy szervezeti egységet vezetni. Egyes vélemények szerint a start-up cégek is részei egy ideig a hakni gazdaságnak. (Fontos megjegyezni, hogy a hakni gazdaság távolról sem pejoratív kifejezés.)

A világ egyik vezető HR cége, a Randstadt idézi, hogy az amerikai Munkaügyi Statisztikai Hivatal szerint a gig economy olyan munkaerő, amely „egyszeri feladatokra vagy projektekre szerződik, és általában digitális piacokon keresztül bérlik fel alkalmi munkára.” Ugyancsak a Randstadt idézi a New Yorker magazint, amely szerint a gig economyt „igény szerinti, kortárs vagy platform gazdaságnak” is hívják. Olyan cégek testesítik meg, mint például az Uber, a TaskRabbit, az Airbnb és a Handy.

Az így dolgozók különféle háttérrel rendelkeznek. Néhányan csak félállásban csinálják, hogy egy kis mellékezt keressenek a főállásuk mellett, néhányan pedig főállásban a gig economy dolgozói, kizárólag innen származik a jövedelmük.

Az elmúlt néhány évben a gig economy óriásit robbantott a munkaerő piacon, amely egyszerre áldás és átok. Egyfelől azok, akik nem találtak állást, most megélhetést biztosító munkákat vállalhatnak el a saját időbeosztásuknak megfelelően. Ez a lehetőség nagy bevételi potenciált, flexibilitást (családosok és diákok számára ez ideális) és a mind kevésbé kedvelt irodai munka elől való menekvést jelenti. Egy felmérés szerint az amerikai munkaerő 30 százaléka jelenleg önalkalmazott, és ez a szám a jövőben csak növekedni fog az előrejelzések szerint.

A hakni gazdaság – ugyancsak a Randstadt szerint - sok régi szakmát elpusztított vagy kiváltott, ami nagyszámú fizetett alkalmazottat érintett. Az Uber például parkoló pályára

állította a taxi társaságokat, az Airbnb pedig egyre több gondot okoz a világ szállodáinak.

Bár számos látható, érezhető hibája van, a szakértők abban egyetértenek, hogy a gig economy bővülni fog. A szabadúszók és a cégek most azt követik figyelemmel, hogy a kormányok hogyan szabályozzák a hakeni gazdaságot, és azon dolgoznak, hogy biztosítsák a munkavállalók jogaik fenntartását.

Az ételfutártól a házakhoz járó nyelvtanárokig igen széles a gig economy palettája. Mind többen hangoztatják, hogy nem akarnak vagyont képezni, gyűjteni, annyit akarnak keresni, amennyiből kényelmesen meg tudnak élni. Sokra becsülik a szabadidőt, a kötetlenséget, a főnöktelenséget, a beskatulyázás hiányát. Ugyanakkor vállalják a társadalombiztosítás, a nyugdíj és más ellátások esetleges hiányát.

Már ma igen színes, változatos az új vállalati struktúrák, munkaszervezések, munkavállalási gyakorlatok és lehetőségek világa. A kommunikációs és informatikai forradalom szédületes sebessége ezen a területen is tágabbra nyitotta a kapukat, újabb és újabb lehetőségeket kínál. S még csak a változások elején tartunk, napról napra olyan új formák születnek, amelyek egy-két évtizede még a vállalati és munkavállalási fantasztikum világába tartoztak.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant (CMC)

Átalakulóban a vállalati kormányzás

Forradalom az igazgatósági tanácsstermekben?

Kisebb forradalom söpör végig évek óta a nagyvállalatok, elsősorban a részvénytársaságok legfelső irányítási szintjén, az igazgatóságokban és az azokat körülvevő irányító, ellenőrző testületekben. Százötven-kétszáz éves hagyományok, tabuk dőlnek meg, hogy helyüket átvegyék a 21-dik század korszerű, „áramvonalas” vezetési technikái. Más szavakkal: **jelentős átalakítás**on megy keresztül a corporate governance, amelyet – jobb kifejezések híján – magyarul vállalati kormányzásnak (VK), vagy felelős vállalatirányítási rendszernek nevezünk.

Mi a felelős vállalatirányítás?

A VK a gazdaság, az üzleti élet és a jog egyik legunalmasabb területe volt sok-sok évtizeden át, amelyet elsősorban a hagyományok tisztelete, a mozdulatlanság jellemzett. A változások, valamint a VK-nak az üzleti figyelem középpontba kerülése évszázadunk elején kezdődött, amikor nap mint nap hatalmas **cégbotrányok** (csalás, mérleghamisítás, csúszópénzek adása üzleti megrendelések reményében, a politikai élet befolyásolása, stb.) törtek ki, többnyire az igazgatóságok és a felügyelő bizottságok tudtával, részvételével, jobb esetben „csak” megvezetésével.

A vállalati kormányzás, a felelős vállalatirányítás korántsem az operatív cégvezetésért felelős menedzsmentet, felső vezetést jelenti. A cégvezetés nem is a legfontosabb testülete a VK-nak, viszont meghatározó jelentőségű a napi üzleti, irányítási feladatok ellátásában, valamint a vállalat operatív irányításában.

Az **OECD** szerint „a VK egy olyan **rendszer**, amely az üzleti vállalkozások **irányítását** és **ellenőrzését** szolgálja. A VK struktúrája **meghatározza** és elosztja a vállalati élet résztvevői (igazgatóság, menedzserek, részvényesek és más érintettek) számára a **jogokat** és a **felelősségeket**, s útmutatást ad vállalati kérdésekben való **döntéshozatal szabályaira**, eljárásaira. Ezek mellett struktúrát biztosít a **vállalati célok meghatározására**, ezek megvalósítására és a **teljesítmény** nyomon-követésére”. A VK a társult vezetést és a hatalom-megosztást képviseli, s egyben biztosítja a vállalati élet szereplőinek **együttműködését** is.

Testületek dióhéjban

A meghatározás után dióhéjban tekintsük át vázlatosan a **VK** egyes **testületeit** és azok legfontosabb feladatait:

- **éves közgyűlés, közgyűlések.** A VK legfelsőbb fóruma, amelynek összejövetelein a tulajdonosok, részvényesek, illetve azok képviselői vesznek részt. Szavaznak a cég éves jelentéséről, alapszabályáról, annak módosításairól, s mindazokban a kérdésekben, amelyeket a vállalati alapidokumentum és a jogszabályok kijelölnek

számukra. Ez a testület választja meg a két közgyűlés között a tulajdonosokat képviselő Igazgatóságot, igazgatósági tagokat, általában 3-5 évre.

- **igazgatóság vagy igazgató-tanács (IT).** Ez a VK legfontosabb testülete, amely dönt stratégiai, felvásárlási, egyesülési, nagy összegű hitelfelvételi kérelmek, átfogó szervezeti, piacvezetési, személyi, cégképviselési, stb. kérdésekben. A tagok maguk közül választanak elnököt. Az Igazgatóság napi üzleti kérdésekkel, operatív döntésekkel nem foglalkozik
- **felügyelő bizottság.** A vállalat „lelkiismerete”, amely független, külső tagokból áll, fő feladata a gazdálkodás és a jogi megfelelés ellenőrzése. Jelentéseit a tulajdonosoknak és az őket képviselő Igazgatóságnak küldi meg.
- **felső (cég)vezetés, menedzsment,** amelynek élén a vezérigazgató áll. Ez a testület a VK-ban „csak” a negyedik szintet képviseli, ugyanakkor működése, döntései meghatározó jelentőségűek a vállalat gazdálkodásában, nyereségességében, piaci pozícióiban, versenyképességében. Stratégiai, küldetési, hosszú távú tervezési kérdésekkel nem foglalkozik, fő feladata az operatív vezetés és a döntéshozatal
- **független könyvvizsgáló (auditor),** amely nem része a vállalati szervezetnek, hierarchiának, de része a VK rendszerének
- **az igazgatóság szakértő bizottságai.** Nem várható el az Igazgató-tanáctól, hogy minden kérdésben kiváló szakértő legyen. Ezért az IT több, általában háromtagú független szakértői bizottsággal veszi körül magát. Ezek a külső szakértőkből álló bizottságok (pénzügyi, jogi, emberi erőforrás, kompenzációs, marketing, stb.) véleményezik szigorúan szakmai szempontból a döntés-előkészítő anyagokat, a Közgyűlés számára készített jelentéseket, az IT állásfoglalásait. Az IT döntéseinél általában figyelembe veszi az illetékes szakmai bizottság véleményét.

Kulcsszerepben az igazgatóság

A cégbotrányok arra is felhívták a figyelmet, hogy a VK testületei jogainak és kötelességeinek **felülvizsgálata**, bővítése vagy szűkítése mellett szükség van a pártatlanabb, függetlenebb, jobban elszámoltatható és felelősségre vonható, valamint átlátszóbb működésére. Elsősorban az Igazgatóságok esetében.

Miért? Mert az IT-knek minden fontosabb eseményről tudniuk kell, ha pedig nem tudnak ezekről, az baj. Néhány éve „repült” a Siemens Igazgatósága a csúszópénzek juttatása megrendelésért „politika” miatt, nemrégiben pedig hasonló sorsra jutott a Volkswagen Igazgatósága is az amerikai, majd az Európába is átgyűrűző emissziós hamisítási botrány miatt. Sok esetben „csak” az Igazgatóság elnöke távozik magától, vagy hívják vissza a tulajdonosok. Elég ehhez egy rossz, de nagyon fontos üzleti döntés, egy eltitkolt összeférhetlenség, érdekütközés (igazgatósági tagság valamelyik versenytársnál, politikai részrehajlás, stb.), megvesztegetési kísérlet gyanúja, szexuális zaklatás és a sort hosszan lehet folytatni. Nem ritka a büntetőjogi eljárás sem, például az amerikai Enron néhány IT és menedzsment tagja sokévi börtönbüntetést kapott csalásért.

Nemzetközi modellek és szabályozások

Mutasd meg felelős vállalatirányítási rendszeredet, megmondom milyen vállalat vagy! – tartja a mondás. Valóban, a VK felépítése, működése, szabályai, testületei meghatározzák, szinte egyedivé teszik a cégeket. A világon a gazdasági társaságok többsége **négy nemzetközi modell** egyike alapján szervezi meg VK-ját. A legrégebbi és legelterjedtebb az angolszász modell, itt nincsen felügyelő bizottság, annak feladatait az Igazgatóság látja el. A leginkább „kifinomultabb” a német modell, többnyire ennek „mutációját” alkalmazzák térségünk országai. A francia szabályozást – amelyben igen nagy hatalommal rendelkezik az elnök-vezérigazgató - elsősorban a francia nyelvet beszélő országok vették át, míg a japán modell Ázsiában népszerű. Ez utóbbi VK rendszerben a vállalatok összefonódásának, egymással való kapcsolati rendszerének van kiemelkedő jelentősége.

A legtöbb országban külön törvény szabályozza a VK-t, Magyarországon a Polgári Törvénykönyv az irányadó. A sokféle törvényi szabályozás nehezen ismerhető ki, ezért már a kilencvenes évek elején megkezdődött az OECD „ernyője” alatt a szabályozások **összehangolása**, a VK **sztenderdizálása**. Részeredmények már születtek, de még meglehetősen távol van az egységes VK, azonban bizonyos nemzeti, gazdaságkultúrális sajátosságokat érdemes lesz figyelembe venni. A tőzsdén jegyzett cégek számára már ma is különösen szigorú a VK szabályozása a jogok és kötelességek, kötelezettségek területén.

Új fejlemények

A legnagyobb figyelem az IT működésére irányul. Ma az igazgatóságok többségében több az úgynevezett **belső**, tehát a vállalat alkalmazásában álló, valamelyik részleget vezető igazgatósági tag, mint a **külső**. A cél az, hogy a külső **igazgatók** (kutatóintézeti, egyetemi, stb. szakemberek) száma meghaladja a belsőket, de ez a váltási folyamat nagyon lassú. Ennek egyik oka a magas igazgatósági díjazás és a kétszeres beleszólási (mint a menedzsment és mint az IT tagja) lehetőség. Már vannak jó példák és eredmények, de kevés azon jelentősebb cégek száma, ahol a külső tagok ma már többségben vannak.

Sok országban okoz szakmai gondot, hogy az állami cégek Igazgatóságában sok a politikai, kormányzó párt(ok) által kinevezett, odaküldött, megválasztott tag, akiknek hozzáértése – enyhén szólva – megkérdőjelezhető. Ők inkább a „vonalat” képviselik, ráadásul amolyan párt-juttatásnak tekintik a díjazást is. Érdemes megjegyezni, hogy mind több magáncégnél (például térségünkben) tűnnek fel a **politikai ejtőernyősök**. Minimális szakmai teljesítmény, minimális gondosság, magas tiszteletdíjak, ezek többnyire a jellemzői a politikai kinevezetteknek, akik az Igazgatóságban és a Felügyelő Bizottságban elsősorban önmagukat, saját érdekeiket képviselik.

Új fejlemény, hogy takarékosági okokból mind több vállalat **csökkenti** az IT tagjainak számát. Korábban a 13-15 tagú IT volt általános, ma inkább az 5-7 tagú. Az is újdonság, hogy az IT-tagok **díjazása** újabban a vállalat **teljesítményéhez** kötött.

Egy-egy nagyobb amerikai cégnél az IT-tagok éves honoráriumai elértek az egymillió dollárt, de ettől kontinensünk nyugati felének vállalatbirodalmai sem maradnak el jelentősen. Egyet lehet érteni azzal az elvvel, hogy aki sok üzletet hoz kapcsolati tőkéjén keresztül, aki jó döntéseket hoz, az kapjon magas díjazást. (Henry Kissinger volt amerikai külügyminiszter fél tucat cég igazgatóságában volt tag. Igen magas díjazást kapott minden vállalatnál, viszont hatalmas kapcsolati rendszerén keresztül százszor, ezerszer nagyobb bevételt generált ezeknek az óriáscégeknek.)

A szabályozás egységesítése során megkezdődött az **elnök-vezérigazgató pozíció felosztása, szétválasztása**. Nem „egészséges”, ha a vezérigazgató egyben az Igazgatóság elnöke is, például vezérigazgatói fizetését, jövedelmét az IT-ben ő is megszavazza. De a kettős szerepből sokkal több és bonyolultabb érdekütközés származik.

Egy törvény utóélete, merre tovább?

Az amerikai cégbotrány-sorozat volt az elindítója az úgynevezett **Sarbanes- Oxley törvény** elfogadásának 2002-ben, amelynek számos elemét a világ nagyon sok országa vette át. A törvény többek között kitér arra, hogy a vállalat vezérigazgatójának és a pénzügyi igazgatójának személyi garanciát kell vállalnia azért, hogy a cég pénzügyi jelentései megfeleljenek az értékpapírtörvény előírásainak. Tilos céghitelt nyújtani a dolgozók és a vezetők számára, a cégjogásznak kötelessége jelenteni az általa tapasztalt törvénysértést, a könyvvizsgáló cég nem nyújthat vezetési tanácsadói szolgáltatást az auditált társaság számára, az anyagi eseményeket pedig valós időben kell nyilvánosságra hozni. A törvény még sok egyéb szigorítást tartalmaz, s ezek alkalmazásától felpozícionálta a VK az egész világon.

A Sarbanes-Oxley nyomán megindult a lomha, szinte mozdulatlan VK-rendszer modernizálása. Mind több betokosodott szabály, ellentmondás kerül a felszínre és felgyorsultak az egységesítési törekvések, munkálatok is.

Merre halad a sokáig tetszhalott VK, milyen irányok, trendek várhatóak a nemzetközi (és remélhetően a hazai) porondon?

- intézményi befektető-tulajdonosok (nyugdíjalapok, biztosítási alapok, stb.) további térnyerése
- vevő, befektető VK szempontból is csak transzparens vállalatokba invesztál
- pénzügyi jelentések megfelelőségének felső vezetői szavatolása
- elnök és vezérigazgatói poszt szétválasztása
- csökkenő létszám az IT-ben
- gyakoribb testületi ülések
- cégteljesítményhez kötött testületi díjazás

- IT szakértői bizottsági munka erősödése
- igazgatóság és ügyvezetés jövedelmének nyilvánossága
- folyamatos megfelelési audit végeztetése
- sztenderdizálási törekvések erőteljes folytatása

Valami tehát megmozdult a vállalati kormányzás területén. Ugyan nincsen nagy földrengés, de folyamatos, kisebb rengések tapasztalhatók, „mérhető”. Az **átláthatóság**, az **elszámoltathatóság**, az érdekütköztetés helyzetek felszámolása előtérbe került. A VK-szabályozás bizonyos fokú egységesítése jogos kíváncsi, de arra nem lehet belátható időn belül számítani, hogy „egyméretes” megoldás születik. Már így is kitört a forradalom a kényelmes igazgatósági tárgyalókban, gyorsan **szakad a pókháló**.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant (CMC)



Atipikus, rugalmas foglalkoztatás

„Újra tervezem az útvonalat”

A koronavírus-járvány előtérbe állította az otthoni munkavégzést (home office), miközben mind a munkaadók, mind pedig a munkavállalók mintegy két évtizede bővítik, színesítik az úgynevezett atipikus, alternatív, rugalmas foglalkoztatási lehetőségek palettáját. Minden jel arra mutat, hogy a huszadik század első felének egyik erőteljes szakszervezeti, munkásmozgalmi követelése - a 8 óra munka, 8 óra pihenés, 8 óra család - átadta, átadja a helyét a nem órákban, hanem elvégzett feladatokban és azok értékelésében „mért” munkavégzésnek. A vállalati és a dolgozói kultúrában mind nagyobb szerepet kap a változatos foglalkoztatás igénye és gyakorlata.

Átrendeződnek az elvárások

A **PwC Magyarország** 2019-ben több mint 37 ezer középiskolában vagy felsőoktatási intézményben tanuló diák és pályakezdő munkahelyválasztási preferenciáit vizsgálta meg. A kutatás szerint a 16-28 éves korosztály (Y és Z generáció) számára a munkahelyválasztási szempontok között első helyen a **rugalmas munkarend és munkaidő** áll, melyet - az alapbért megelőzve - a stabilitás és kiszámíthatóság követ. (A cafeteria tavaly annak ellenére kiesett a top 10-ből, hogy 2018-ban még az előkelő negyedik helyen szerepelt.) A mai munkavállalók többségének számára tehát már teljesen eltérnek a „fontosságok” az ezredforduló első éveivel képest: **a rugalmas munka-feltételek és a munka-magánélet egyensúlya egyes pozíciók esetében ma már a fizetésnél is fontosabb**. Számukra a Google, a Tesla, az Apple, az Amazon és a többi óriáscég foglalkoztatási gyakorlata az etalon. Számos kutatás, felmérés tanúsága szerint a **rugalmas munkavégzés** természetesen nemcsak a munkavállalók számára előnyös, de **a cégeknek is megéri** – persze csak bizonyos feltételekkel.

Mi az atipikus foglalkoztatás?

A világ legtöbb országában –így idehaza is – **ma a legelterjedtebb foglalkoztatási forma** a határozatlan időre kötött, teljes munkaidős munkaviszony. A munkát többnyire a munkáltató telephelyén végzik. A meghatározások szerint **minden munkavégzési forma, amely eltér a "szokványos" foglalkoztatástól, akár a munkaviszony tartalmában, helyében, foglalkoztatási idejében, hosszában, már atipikus munkavégzésnek tekinthető**.

Az atipikus foglalkoztatás egy gyűjtőfogalom, amely alatt mindazokat a foglalkoztatási formákat értjük, amelyek egy vagy több elemükben **eltérnek** a hagyományos (általában heti 40 órás, határozatlan idejű alkalmazotti, munkahelyen végzett munkát jelentő) munkaviszonytól.

Nemzetközi kitekintés a munka világába

Mielőtt áttekintenénk az atipikus foglalkoztatási formákat, azok előnyeit, hátrányait a munkavállalók és a munkaadók számára, érdemes – a teljesség igénye nélkül – körülnézni a világban, illetve annak egy részében. Világszerte az irodákban még mindig **hagyományos**

munkarendben dolgozik a munkavállalók 68 százaléka a Randstad Workmonitor nemrégiben készült felmérése szerint. Ugyanakkor a megkérdezett munkavállalók 44 százaléka nyilatkozott úgy, hogy cégükönél kezdenek elterjedni a rugalmas lehetőségek mind a munkavégzés helyét, mind az időbeosztást tekintve. A **Randstad** szerint Magyarország kicsit le van maradva, ugyanis a munkavállalók 74 százaléka dolgozik hagyományos munkarendben, és mindössze 30 százalék tapasztal elmozdulást a rugalmasság irányába. (Ezen a területen egyébként India és Kína járnak az élen, amihez minden bizonnyal jelentősen hozzájárulnak a nagy földrajzi távolságok is.)

Európában a munkavállalók 20 százaléka dolgozik részmunkaidőben, de a magyar átlag ennek a negyede. Az Európai Unióban 2004-2014 között a 15-64 éves korosztályhoz tartozó, részmunkaidőben dolgozók aránya folyamatosan 16,7-ről 19,6 százalékra emelkedett. 2014-ben a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya Hollandiában volt a legmagasabb, 49,6 százalék. A foglalkoztatottak legalább negyedét tették ki a részmunkaidőben dolgozók Németországban, Ausztriában, az Egyesült Királyságban, valamint Dániában, Svédországban, Belgiumban. Viszont akadnak olyan országok is, ahol ez az arány meglehetősen alacsony, például Bulgáriában (2,5 százalék), Szlovákiában, Horvátországban. Továbbá az egyes országok között is jelentős különbségek mutatkoznak a férfiak és a nők arányában a részmunkaidős foglalkoztatottság területén.

Az Európai Unió 28 tagállamában a 15-64 éves nők harmada dolgozott részmunkaidőben 2014-ben, míg a férfiaknak csak 8,8 százaléka. Tavaly a teljes amerikai munkaerőpiac 45 százalékát tette ki az atipikus foglalkoztatás. (A statisztikák elemzésénél érdemes figyelmet fordítani arra, hogy nem minden atipikus munkavégzési forma jár rugalmas és/vagy részmunkaidős megoldással.)

Atipikus „étlap”

Az otthoni munkavégzés (Home office, Menedzser Akadémia, 2020. május 11.) mellett az **atipikus foglalkoztatási formák** közé tartozik:

- távmunka
- határozott idejű foglalkoztatás
- részmunkaidős foglalkoztatás
- munkakör megosztás (jobsharing)
- rugalmas munkaidőkeret
- diákmunka
- egyszerűsített és alkalmi foglalkoztatás
- bedolgozói munka
- munkavégzés behívás alapján (például egy projekt-munkára)
- önfoglalkoztatás (szabadúzás)
- munkaerő-kölcsönzés
- megbízással szerződéses jogviszonyok
- közmunka, közhasznú- és közcélú munkavégzés
- több munkáltató által létesített munkaviszony
- alkalmi munka



Készítette: Magyar Távmunka Szövetség

Telework, munkakörmegosztás és a többiek

Az atipikus munkavégzési formák néhány „műfajával” érdemes kissé közelebbről is megismerkedni. A távmunka egyik fajtája az úgynevezett **telecommuting, vagy telework**, amely azok számára hasznos, akiknek a munkahelyre való bejutás és az onnan való hazajutás több órát vesz igénybe naponta. Ők – amennyiben munkakörük megengedi – **heti 3-4 napon** át **otthonról** dolgozhatnak, vagy pedig minden nap bejárnak, de ráérnek a közlekedési **csúcsforgalmi időszak után** érkezni, illetve az után indulni hazafelé. Ezzel a dolgozó számára sok idő, autós közlekedés esetén számottevő benzinköltség, s nem utolsósorban **sok stressz** takarítható meg, illetve **kerülhető el**. (Érdemes megjegyezni, hogy a cégek többsége ebben az esetben is ragaszkodik ahhoz, hogy a dolgozó legalább **heti egy napot bent** legyen a vállalatnál az **elidegenedés elkerülésére**, valamint a vezetőkkel, a kollégákkal történő véleménycsere, feladatmegbeszélés stb. érdekében.) A telecommuting forma alkalmazásával a vállalatok egyrészt költségeket takarítanak meg, másrészt pedig dolgozóik pihentebbek, kevésbé stresszesek.

Ma már szinte mindegy, hogy az irodában vagy azon kívül végzi a feladatait a munkavállaló. Akár az otthoni számítógéppel, egy kávézóban egy lappal és okostelefon segítségével lényegében bárhol, bármikor lehet dolgozni. Ezek az eszközök is nagyfokú rugalmasságot adnak a munkaidő felhasználására.

A **nyolcórás munkakörök megosztása két vagy több dolgozó között**, valamint a részmunkaidős foglalkoztatás igen népszerű, különösen a nők és a kisgyermekes anyák körében. Munkakörmegosztás esetén tehát egy feladatkörre több munkavállalót szerződtes

a munkáltató. A **munkaszerződés**ben ennek figyelembevételével meg kell határozni a közösen ellátott munkakör mellett a minden egyes munkavállalóra vonatkozó feltételeket, felelősségeket, kötelezettségeket stb. Részmunkaidőben többnyire diákok, nyugdíjasok, csökkent munkaképességűek, valamint azok dolgoznak, akiknek több szabadidőre van szükségük - arányosan csökkentett jövedelem mellett.

Alapfeltétellé lett a rugalmas munkaidő

A **rugalmas munkaidő** (a nemzetközi szakmai zsargonban **flextime**) biztosítása a munkavállalók számára ma szinte **elhelyezkedési alapfeltétel**, nem véletlen tehát, hogy ez a „konstrukció” igen változatos, sok leleménnyel jár mind a dolgozók, mind a munkaadók részéről. A Magyarországon is működő Regus irodák anyavállalata, az **IWG** legújabb **felmérésében 96 ország több mint 18 ezer munkavállalóját** kérdezte meg a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos véleményükről.

A **válaszok** alapján a dolgozók 70 százaléka legalább egy napot az irodáján kívül dolgozik és több mint a dolgozók fele (53 százalék) a munkahét felét is így tölti. A válaszadók közül minden tizedik egész héten az irodán kívül dolgozik. Az IWG szakértői szerint a rugalmas munkavégzés népszerűségének növekedése elsősorban a technika és a technológia fejlődésének, a globalizációs folyamatoknak, valamint a munkavállalók változó igényeinek köszönhető. „Rendkívül izgalmas korbba lépünk be most, amikor a rugalmas munkavégzés általánossá válik nemcsak az egyéni munkavállalók, hanem a vállalatok számára is. Ez egy hatalmas, világszintű változás, ami a vállalatok ingatlan- portfóliójára is nagy hatással lesz” – nyilatkozta nemrégiben az IWG egyik csúcsvezetője.

Kondenzált munkahét = hétvége már csütörtök estétől

A rugalmas munkaidő jelenthet egyrészt **táv munkát**, de lehet rugalmas munkarendben végezni irodai munkát is. Ez utóbbi azt jelenti, hogy **a munkáltató a munkaidőnek csak egy részét osztja be a munkavállaló számára, a fennmaradó órákról a dolgozó rendelkezhet**. Ez a gyakorlatban úgy néz ki, hogy ha valaki heti 40 órában dolgozik, de ebből csak a felét, 20 órát kell a munkahelyén lennie (ezt hivatalosan **törzsidő**nek hívják), a másik 20 órát (ezt **peremidő**nek nevezik) akkor és úgy dolgozza le, ahogy azt ő szeretné. Gyakran ugyanakkor kikötésként szerepel, hogy a fennmaradó munkaórát bizonyos időhatárok között, például hétköznap reggel 8 és este 8 óra között kell elvégeznie.

Mind több vállalat teszi lehetővé, hogy a nem a termelésben résztvevő dolgozói **napi 10 órát** dolgozzanak, s ennek nyomán már csütörtök este kezdődhet a hosszú hétvége. (A szakma ezt a munkavégzési formát **kondenzált, sűrített hétnak** nevezi.) Arra is van lehetőség sok cégnél, hogy a **kötetlen munkaidő**ben otthon vagy az irodában dolgozók a leginkább produktív óráikban, napszakukban - például délelőtt és késő este – dolgozzanak többet. Ez az úgynevezett **személyre szabott**, az **energiaciklusunknak megfelelő munkaidő**.

Egy példa Ausztráliából

A változó idők egyik érdekes példája az **Ernst and Young** ausztráliai gyakorlata. A könyvvizsgáló és tanácsadási cég ottani alkalmazottainak **évi 12 hetes szabadságot** ad. Ebben a három hónapos időszakban, az úgynevezett **"élet szabadságon"** az alkalmazottak

utazhatnak, dolgozhatnak részmunkaidőben vagy egyszerűen pihenhetnek. A minden évben lehetséges, 12 hetes szabadságon kívül, további atipikus munkavégzési-szabadságolási lehetőségeket is bevezetett a világcégcég. Az alkalmazottak **dolgozhatnak úgy is, hogy iskolaidőben teljes munkaidőben dolgoznak, és a szünetekben szabadságon vannak vagy választhatják a részmunkaidőt három hónapra.**

Az Ernst&Young Oceania regionális HR vezetője szerint nem csak a családosoaknak akarnak ezzel a lehetőséggel kedvezni, hanem a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos egyre nagyobb dolgozói igényeknek is szeretnének eleget tenni. Így például nem vesztik el azokat a munkavállalókat, akik szeretnének a szenvedélyüknek élni a munkájukon kívül is. A változást az Y generációs munkavállalók is gerjesztik, akik egyre nagyobb számban vannak jelen a munkaerőpiacon, változó igényekkel. A cég felmérése szerint a rugalmas munkavégzés 11 százalékkal növelte a cég iránti elkötelezettséget.

Jótanácsok itthonról

Az egyik hazai nagyvállalat a rugalmas munkaidővel kapcsolatban felhívja munkatársai figyelmét: „ha a rugalmas munkavégzést választjuk, tudatosítani kell magunkban, hogy ez pontosan mit is jelent. A rugalmas munkaidő jó, de attól még, hogy akkor dolgozunk, amikor nekünk alkalmas, bizonyos szabályokat be kell tartani. Például nem szabad összemosni a gyerekekkel töltött időt a munkaidővel. Amikor dolgozunk, akkor csak a munkára koncentráljunk. Ha magánügyet intézünk, akkor pedig arra. Egyébként hamar káoszba fordulhat a nap, ami miatt csökken a produktivitás, elmarad a siker, és a munkáltató sem lesz elégedett. Ráadásul, ha ide-oda kapkodszt, a gyermekekkel töltött időt sem úgy használod majd ki, ahogy azt igazán szeretnéd. Szóval **kellenek a szabályok.**

No, meg az, hogy mielőtt a rugalmas munkavégzést választod, tisztázd magaddal, hogy mire is vállalkoztál pontosan. **A rugalmas munkavégzés munka, nem szabadság.** A rugalmas munkavégzés leginkább azt jelenti, hogy nem kell feltétlenül 8 órát a munkahelyen lenni. Valamint azt, hogy másokétól eltérő munkarendben dolgozhatsz. A rugalmasság pedig abban nyilvánul meg, hogy **Te osztod be az idődet.** Úgy hangoz össze a munkát a magánéleteddel, ahogy neked a legkényelmesebb.”

Szigorú vezetők

Noha az atipikus foglalkoztatási formák sok előnnyel járnak a munkaadók számára is, **a vezetők többsége nem nézi jó szemmel az irodán kívüli, főleg a rugalmas munkaidős tevékenységet.** A vezetők jelentős része úgy érzi, hogy **kicsúszik a kezéből az ellenőrzés, nem igazán bízik meg munkatársaiban.** A bizalmatlanságot és előítéletet sugárzó vezetők valószínűleg **nem tudtak eddig alkalmazkodni az új vezetési módszerekhez,** érzelmi intelligenciájuk és változáskezelési képességeik pedig feltehetően **nem érik el a 21-dik század menedzseri követelményeit és gyakorlatát.** (Pedig már a pandémia első hullámában is azt bizonyították a felmérések, hogy a home officeban a vezetők és alkalmazottak jóval többet dolgoztak otthonról, mint korábban az irodában.)

Az egyik nagy nemzetközi mobilszolgáltató otthoni munkavégzői arról panaszkodnak, hogy **amennyiben 10 percen át nem érintik meg a számítógépük klaviatúráját, a képernyőn**

jelzést kapnak, számoljanak be mivel töltötték az elmúlt tíz percet. Ez persze egy szélsőséges példa, a vezetők nem kis hányada tisztában van azzal, hogy milyen előnnyel jár cége számára a távmunka, a rugalmas munkaidő és a többi atipikus munkavégzési forma.

Jó példaként említhető a holland **Unilever** gyakorlata: a globális óriáscég 100 ezer – nem a termelésben foglalkoztatott – dolgozójának biztosított rugalmas munkaidőt, amelynek nyomán növekedett – többek között – a munkatársak teljesítménye, kreativitása, lojalitása, munkakedve, kiegyensúlyozottsága stb. Hasonló gyakorlatot vezetett be a svéd **Tetrapak** is.

Sok kölcsönös előny, kevesebb hátrány

Az atipikus munkavégzés számos **előnnyel jár a munkavállalók részére**, ezek közül néhány:

- dolgozói elégedettség növekedése
- nagyobb önállóság
- több kontroll a munka felett
- jobb időgazdálkodás
- a munkával kapcsolatos elégedettség növekedése
- munka-magánélet egyensúlyának közelítése
- kevesebb stressz, jobb egészség
- rugalmasabb életvitel
- több idő a család számára
- idő- és költségmegtakarítás

A szervezetek számára ugyancsak sok előnnyel járnak az atipikus foglalkoztatási formák, amelyek közül itt csak néhány kerül említésre:

- hatékonyság és a teljesítmény növekedése
- költségmegtakarítás
- motiváltabb alkalmazottak
- kevesebb hiányzás és betegszabadság
- munkamorál javulása
- elősegíti a kreativitást
- segít a szakképzett munkaerő megtartásában
- toborzási előnyt jelent
- javítja a szervezet hírnevét, imázsát

A kölcsönös előnyök sorát még hosszan lehet folytatni, de minden éremnek két oldala van, tehát **az atipikus munkavégzési formáknak vannak hátrányai is. A munkavállalók részére** többek között hátrányt jelent, hogy például nincsen élesen elválasztva egymástól az otthon és a munka. Az is hátrány lehet, hogy a család úgy gondolja, az otthon dolgozó mindig elérhető, bármikor kérdezhető, megkérhető.

A szervezetek számára hátrányos lehet, hogy vannak olyan dolgozók, akik nem elég hatékonyak a folyamatos ellenőrzés nélkül. Ugyancsak hátrányos lehet, hogy a sűrített heti munkavégzés miatt az ügyfelek például pénteken nem tudják elérni a cég dolgozóit.

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy a **csapatmunkán alapuló részlegeknél** gyakoribbnak kell lenniük a személyes találkozóknak és a kommunikációnak.

Változáskezeléssel a vezetői ellenállás ellen

Talán a legnagyobb hátrányt egyes szervezeteknél az jelenti, hogy **a felső vezetés gyakran mutat komoly ellenállást az atipikus foglalkoztatási formák, főleg a rugalmas munkaidő alkalmazása iránt.** („Minek otthon dolgozni, amikor itt az iroda!?”) Ezt az ellenállást nem könnyű **megtörni**, legyőzni, ilyen esetekben érdemes segítségül hívni változáskezelési szakembereket.

Nem mindenhol, nem mindenáron

Természetesen **nem minden munkahelyen és nem minden munkakörben lehet az atipikus foglalkoztatási formákat alkalmazni**, illetve azoknak **csak egyes elemeit** érdemes, szabad bevezetni. A termelésben nem lehet fennakadás, a szolgáltatási ágazatokban az ügyfelek, a vásárlók nem szenvedhetnek hátrányt, az egészségügy „folyamatos üzem”, az oktatásnak is megvan a maga nagyon pontosan meghatározott időrendje. Arról van tehát szó, hogy **ügyesen, egyensúlyozva kell és lehet egyes ágazatokban alkalmazni a korszerű foglalkoztatási formákat.** Nem kétséges, hogy a következő években az új, munkaerő- és szervezetbarát foglalkoztatási formák (beleértve a home office-t is) gyorsan fognak terjedni, bővülni az egész világon. (Itt érdemes megjegyezni, hogy egyes munkapiaci szakértők arra számítanak, hogy a pandémia alatt a kényszerből jelentősen megnövekedett home office tevékenység a járvány elmúltával a jelenlegihez képest legkevesebb a felére esik majd vissza.)

Covid utáni kilátások

Ezt a megállapítást támasztja alá a **McKinsey**nek az idei évre vonatkozó, szeptemberben megjelent tanulmánya is. A pandémia előtt számos cég aggodalmaskodott, hogy a távmunka nem tesz jót a hatékonyságnak és a szervezeti kultúrának. A McKinsey világméretű felmérése szerint ma már a cégvezetők 15 százaléka kifejezetten **támogatja és javasolja**, hogy dolgozóik legkevesebb 10 százaléka **heti 2-3 napot távmunkában** lássa el feladatait a Covid-19 járvány lecsengése után. Az ilyen jellegű munkára elsősorban az **IT**, az **információkkal foglalkozó ágazatokban**, a **pénzügyi szektorban**, s nem utolsósorban a **hagyományos irodai munkában** nyílnak újabb, további **lehetőségek**.

A **Morgan Stanley** pénzügyi vállalatbirodalom, valamint az élelmiszeripari óriáscég, a **Mondelez** a közelmúltban jelentette be, hogy fokozatosan bevezeti a **hibrid munkavégzési** formát, vagyis az irodai és a távmunka „keverékét”. Megítélésük szerint ezzel a módszerrel egyrészt csökkenthetik az irodabérlési és -fenntartási költségeket, másrészt pedig szívesebben maradnak náluk alkalmazásban a **tehetséges dolgozók**. Azt is valószínűsítik, hogy a hibrid forma **előnyt** jelent majd számukra az új **munkaerő toborzásában** is.

A tanulmány szerint az Egyesült Államokban a munkaerő több mint 60 százaléka nem tud atipikus formában, elsősorban rugalmas munkaidőben dolgozni, mert a munkásoknak a gép mellett kell állniuk, vagy az egészségügyi intézményekben folyamatosan kell ellátni a betegeket stb. A kevésbé fejlett országokban ez az arány még magasabb.

Átszabások, újra szervezések, elengedhetetlen változások

Jelentős kihívást jelentenek az atipikus munkavégzési formák a vezetők és a munkafolyamat szervezők részére is. Át kell gondolniuk, újra kell „szabniuk” a vezetési, az ellenőrzési, a munkavégzési folyamatokat, valamint az irodák szerepét is.

A koronavírus járvány nagy mértékben megváltoztatta és megváltoztatja a munka jellegét; a munkaadók már vizsgálják, miként lehet ezekből a nem átmenetinek tűnő változásokból a **legoptimálisabbat „kihozni”**. Annyi már most bizonyos a McKinsey szerint, hogy **felgyorsul a digitalizálás, a robotizáció és az automatizálás, a cégek több külső vállalkozót (szabadúszót) vesznek majd igénybe, miközben jobban támaszkodnak majd a távmunkára**. Mindezekről a munkavégzéssel kapcsolatos innovációktól a cégvezetők azt várják, hogy csökkenjenek a költségek, javuljon a hatékonyság, növekedjen a rugalmasság, valamint javuljon a dolgozók munkával, munkahelyükkel kapcsolatos közérzete (wellbeing). A pandémia után (de már most is) **jelentős kereslet várható egészségügyi, higiénés, adatelemző és kiberbiztonsági szakemberek iránt.**

A Covid-19 bizonyos fókig szétrombolta és szétrombolja rövid távon a munkavégzést, hosszabb távon viszont azt eredményezi, hogy **felgyorsulnak a változások a munka világában**, számos tevékenység és „útvonal” gyors újra tervezése nem tűr további halasztást, vagyis **elengedhetetlen.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Azúrparti morzsák

Nem csak szerencsejáték!

Az egyik fapados légitársaság Budapestről Nizzába tartó 220 személyes repülőgépén október második felében, vagyis a nyár elmúltával minden hely foglalt volt, hasonlóan a visszaúthoz. Nem tudni, hány milliomos tartózkodott a gépeken, akik a Cote d'Azurra és Monacoba tartottak, illetve onnan vissza. Persze az „igazi” milliomosok, milliárdosok magángéppel utaznak, ahogy erről a nizzai reptér számukra elkerített része tanúskodik. De félre a találgatásokkal, rosszmájúsággal, a tenger helyett vessük be magunkat a térség gazdaságába és friss, érdekes történéseibe.

Nizza, az Azúrpart (Cote d'Azur) fővárosa, tele van 1900 körül épült, igen jó állapotban lévő bérházakkal, kastélyokkal, szállodákkal, irodákkal. Viszonylag kevés a modern épület. Szinte már a repülőtér kijáratánál találkozhatunk a krimikből ismert hosszú tengerparti sétánnyal és luxusszállodák garmadával, köztük a világhírű, az eredetileg egy primásnak épült Negresco hotellel. Látnivaló, hogy a város főleg **az idegenforgalomból él**, a kedvező időjárás és a fejlett turizmus-struktúra nem csak nyáron vonzza a látogatókat és az üzletembereket. Az azúrkék tenger, az évi 300 napfényes nap, a déli lezzerség minden évszakban mágnes a turizmusnak. A 350 ezer lakosú város Franciaország ötödik legnagyobb települése, és itt van az ország harmadik legforgalmasabb repülőtere, amelyet október utolsó napjaiban bombafenyegetés miatt átmenetileg ki kellett üríteni.

Jól jellemzi a franciák többségének hozzáállását az Izrael elleni agresszióhoz, hogy **a nizzai városházán** a francia és az EU-s zászlók mellett sok izraeli zászló is lobogott. Akárcsak a város legmagasabb pontján, a tengerparti citadellának a tetején.

Gazdasági adatok a Nagyhercegségről

A nagy bizniszekhez nem kell sokat utazni, a **kaszinó**járól, a **Forma-1**-ről, a luxusautóiról, a **jachtkiállításairól** és leginkább a **pénzügyi ágazatáról** ismert **Monaco** mintegy 30 kilométerre van Nizzától. A legrangosabb európai filmfesztivál ugyancsak tengerparti színhelyétől, **Cannes**-től sem esik túl messze Monaco.

A mindössze 2,1 négyzetkilométeren elterülő és 35 ezer állandó lakossal rendelkező miniállam, **Monaco gazdasága jól teljesít**. 2021-ben a **GDP** összege 7,3 milliárd, egy évvel korábban pedig 5,9 milliárd euró volt. Az **infláció** nem éri el az évi 2 százalékot. A bejegyzett **foglalkoztatottak** 63 ezren vannak, több, mint az ország lakóinak száma. Sokan ugyanis a környező francia és olasz településekről járnak be dolgozni a fizikailag nem létező határokon keresztül.

A bruttó hazai termék összetételében a **szolgáltató ágazat dominál** 86 százalékkal, az **ipari tevékenység** részesedése 14 százalék. Fontos szerepet játszik a gazdaságban a **kutatás**, a **fejlesztés**, valamint az **innováció**. A kisvállalkozások elsősorban gyógyszereket, kozmetikai

termékeket, ékszereket és fogyasztási cikkeket állítanak elő, s ezek jelentős részét **exportálják** Olaszországba, Németországba, Svájcba, Belgiumba. A **behozatal** igen változatos, a luxusautóktól a hajókon át a műanyag termékekig terjed a skála. Az ország külkereskedelmi mérlege tavaly enyhén deficit volt. Az idei első félévben a kereskedelmi forgalomból (bankok és biztosítók nélkül) 10 milliárd euró származott, ez az összeg rekordnak számít.

Nem csak szerencsejáték

Monaco tagja az **eurozónának**, Franciaországgal pedig **vámunió** fűzi össze, s ezen keresztül kvázi külső tagja az Európai Uniónak.

A statisztikákból látnivaló, hogy **Monaco vivő-ágazata a szolgáltatás**, vagyis a banki és biztosítási tevékenység, az idegenforgalom, az építőipar, az ingatlanforgalom. A 10 milliárd eurós éves bevétel 15 százaléka az **egyre bővülő idegenforgalomból** származik, az idei esztendő első felében például a vendégéjszakák száma 6,4 százalékkal növekedett, s elérte a 250 ezret.

Bankok, ingatlanok

Az országban **31 bank** működik, tevékenységük elsősorban a **privátbanki szolgáltatások** végzésére összpontosul. Eszközállományuk eléri a 10 milliárd eurót, **a pénzügyi szektor pedig 17 százalékkal járul hozzá a GDP-hez.**

Az ingatlanszektor részesedése a GDP-ben 8,4 százalék. Miután Monaco gyakorlatilag már beépített, szinte kizárólag **csak felfelé van terjeszkedési lehetőség.** Sorra épülnek a hatalmas toronyházak, amelyek eltakarják, mintegy sátként veszik körül a 100-150 éves gyönyörű épületeket. Monte Carlo amolyan **magasépület-dzsungellé** kezd válni, meglehetősen gyors ütemben. Kár érte.

Az ingatlanárak természetesen az egekben, hiszen a vásárlási lehetőségek erőteljes csökkenése, nem beszélve a tengeri kilátású lakások számának zsugorodásáról, igencsak keveseknek teszik lehetővé az ingatlanszerzést. Itt érdemes megjegyezni, hogy a régi lakóházak, szállodák, kastélyszerű épületek igen jó állapotban vannak.

Pillantás a kaszinóra

Monte Carlo neve szinte egybeforrott a **szerencsejátékkal**, a kaszinóval. A hatalmas patinás épület előtt már kora délután sorok kígyóznak, a biztonsági ellenőrzés után be lehet lépni a gyönyörű előcsarnokba. **A „délutáni műszak” csak korlátozott szolgáltatásokat kínál,** ugyanakkor – szemben az esti játékrenddel – nem szól a személyzet az edzőcipőért és a rövidnadrágért. (Este, éjszaka a James Bond filmekből is ismert estélyi ruha, szmoking, öltöny, nyakkendő a kötelező viselet.)

18 euró kifizetése után irány az a játékszerem, ahol félkarú rablók, rulett és black jack játéklehetőségek vannak. Az „igazi”, sok-asztalos termek este nyitnak ki, a nagy pénzek tömegesen ott jelennek és fordulnak meg. A kaszinó nagyon ízléses **ajándékbalttal** rendelkezik, ahol nem gagyi, hanem jó minőségű nyakkendők, női táskák, ékszerek, órák is kaphatók. Az épület külső részén egymást érik – feltehetően borsos bérleti díjért – a divatipari és ékszer cégek **butikjai.**

Nincsen Monte Carlo-i kaszinó autóparádé nélkül. Közvetlenül az épület bejárata előtt a járdán sorakoznak a Bentley-k, a Lamborghinik, a Ferrarik, a Porschék, a Bugattik legújabb modelljei. Ezek nem „kiállítási” autók, hanem a gazdáik éppen bent játszanak.

Nincs messze a kaszinótól a **jachtkikötő**, ahol – hasonlóan a többi azúrparti kikötői létesítményhez – hatalmas luxusjachtok sorjáznak, természetesen nem állami tulajdonban. Meg nem erősített szóbeszédnek szerint a kikötői parkolás, víz- és áramellátás, takarítás stb. a hajók méretétől függően 5-10 ezer euróba kerül naponta.

Monaco Nagyhercegségben mintegy 700 éve a **Grimaldi-család** uralkodik, jelenleg második Albert herceg áll az ország élén.

Vonzza a tőkét az adóparadicsom

Miért is vonzó Monaco a gazdagok, a külföldi tőke számára? Az országban **nincsen személyi jövedelemadó és vagyonadó** az ott élők és az országban vállalkozó és működő külföldi magánszemélyek és cégek számára. A nyereségadó 33 százalékos, kivéve, ha az országban tevékenykedő cégek három negyedéven át nyereségesek. Az általános forgalmi adó 20 százalék.

Fontos vonzerő, hogy Monaco **adóparadicsom** azoknak a magánszemélyeknek és vállalatoknak a számára, amelyeknek ott van üzleti érdekelttségük. Garanciát jelent a befektetők számára, hogy az **IMF** és az **Európa Tanács** Monacot – 36 más területtel együtt – adóparadicsomként tartja nyilván. A távközlés, a dohányipar, a postai szolgáltatások viszont szigorúan **állami monopóliumok**.

Környezetvédelem és fenntartható fejlődés

Monaco **megkülönböztetett figyelmet fordít** a fenntartható fejlődésre és a környezetvédelemre. 2050-re tervezik elérni a **karbonsemlegességet**. Előtérbe került a kisebb, de magas értékű, nem környezetszennyező iparágak fejlesztése, illetve megteremtése.

A környezetvédelmi „megfelelés” túlhajtását egy nizzai étteremben tapasztalta a látogató. **A szénsavas ásványvizet** a felszolgáló egy dobozban hozta ki, amelynek Ocean 52 a neve. Kiderült, hogy az azonos nevű spanyol palackozó cég a bevételeinek 52 százalékát a tengerek megóvására fordítja. (Miért pont 52 százalékot?) Idáig nem is lenne a történet különösebben érdekes. De az ásványvizes doboz felirata arra is felhívja a figyelmet, hogy a termék széndioxidot tartalmaz (amely káros a természetre); ezentúl tehát **igyunk csapvizet szénsavas ásványvíz helyett**. Kell-e ennél jobb vagy rosszabb marketing?

A gazdagság illata

Visszatérve Monacoba. Egy „ártatlan” utcai üvegajtón belépve amolyan mesevilágba jut a látogató, a földalatti háromszintes Metropole **luxus-luxus bevásárlóközpont**ba, ahol szinte **érezni lehet a jólét, a gazdagság illatát**. Egyik világmárka ízléses boltja éri a másikat; nagy terek, mozgólépcsők, velencei csillárok, kellemes kávézók és cukrászdák. A környezet tekintélyparancsoló, nem a szegény embereknek szól, ennek megfelelően a közönség is

jólöltözött. Valahol ott jár az autóbalesetben elhunyt nagyhercegnő, a kiváló színésznő Grace Kelly szelleme is.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Adatvezérelt gazdaság

Hízik a big data

Az informatikai és a legutóbbi távközlési forradalom kezdete óta a nap szinte minden percében hatalmas mennyiségű információ zúdul ránk különböző forrásokból és formákban. Ennél csak mi szolgáltatunk a „világnak”, az államnak, az üzleti életnek, embertársainknak stb. több információt magunkról, szokásainkról, cégünkéről és a sort hosszan lehetne folytatni. A telefonon, számítógépen, interneten, közösségi médián és még számtalan eszközön küldött és kapott óriási mennyiségű információ áttételeken keresztül úgynevezett big data-vá áll össze.

A big data fogalmával, kezelésével, feldolgozásával, felhasználhatóságával, etikai kérdéseivel az adatfeldolgozók és az -felhasználók mintegy másfél évtizede foglalkoznak. (A big data fogalmát 1998-ban John Mashey alkotta meg.) A beláthatatlan lehetőségeket kínáló big data tudomány és biznisz ma még történetének elején jár. Igen sok új kifejezés, fogalom született a big data kapcsán, többek között az adattudomány, az adattudós, az adatbányászat, az adatelemző, az adatelemző, a felhő.

Mi a big data?

Szinte közhely, hogy a 21. század olaja az információ. A magánélet és a munka területén egyaránt jelen lévő digitalizáció egyre növekvő adatmennyiségeket eredményez. Adatokra épülő gazdaságunkban tranzakciók milliárdjai történnek percenként. Minden online eltöltött másodpercben elég csak egy mozdulatot tennünk az egérrel, görgetni egyet, esetleg megnyitni egy linket, és elemzésnek alávethető digitális lábnyomot hagyunk magunk után. A big data tehát az adatelemzés új fázisa, az új típusú adatalapú gazdaság sarokköve.

Mit is takar a big data fogalma? Az egyik meghatározás szerint a big data azt a nagy mennyiségű adatot foglalja magában – legyen szó strukturált, vagy nem strukturált adatokról –, melyek vizsgálata a hagyományos statisztikai elemzési eszköztárral nem lehetséges vagy torzított eredményhez vezetne. A big data-elemzés a nagy adatmennyiséghez kapcsolódó fejlett elemzési módszereket és azok alkalmazását foglalja magában.

Adattudomány, adatelemzés

Ezekhez kapcsolódóan alakult ki a data science vagy magyarul adattudomány, mely szintén a nagy mennyiségű adat vizsgálatával foglalkozik, ugyanakkor túlmutat a big data elemzés témakörén. Az adattudomány számos területet érint, melyek közé sorolható például az adatbányászat, az adatelemzés különböző vonatkozásai (például a mintázatok azonosítása vagy az előrejelzés), a gépi és mély tanulási folyamatok. Emellett ide sorolható az adatvizualizáció, valamint az új algoritmusok, módszerek és modellek fejlesztése.

Összességében tehát a big data-elemzés a rendelkezésre álló adatok elemzésével foglalkozik, míg az adattudomány multidiszciplináris területként a teljes folyamatra vonatkozik.

Egy másik meghatározás arra hívja fel a figyelmet, hogy a big data fogalma alatt azt a komplex technológiai környezetet (szoftvert, hardvert, hálózati modelleket) értjük, amely lehetővé teszi olyan adatállományok feldolgozását, amelyek annyira nagy méretűek és annyira komplexek, hogy feldolgozásuk a meglévő adatbázis-menedzsment eszközökkel jelentős nehézségekbe ütközik. Leegyszerűsítve: a big data, mint fogalom a nagy mennyiségű, nagy sebességgel változó és nagyon változatos adatok feldolgozásáról szól.

Az öt V

A big data kapcsán fontos tudni az úgynevezett V-kről. Ez az öt V betűvel kezdődő szó kiemelt fontossággal bír az adatelemzés során:

- Volume (mennyiség)
- Velocity (sebesség)
- Variety (változatosság)
- Veracity (igazolhatóság vagy megbízhatóság)
- Value (érték)

Az első három V az úgynevezett klasszikus hármas. Ezek alapján szokás megítélni a rendelkezésre álló adatbázis minőségét. Nem lehet eleget hangsúlyozni, hogy világunkban elképesztő sebességgel növekszik a keletkező adatok mennyisége, egyre többféle adat születik, és ezek feldolgozásában az idő mind fontosabb szerepet kap. Klasszikus értelmezés szerint a big data nem más, mint egyre több formátumú és mennyiségű adat egyre gyorsabb begyűjtése, feldolgozása és elemzése.

A későbbiekben ez kiegészült a megbízhatóság kritériumával, mely kiemelt fontosságúvá tette a begyűjtött adatok minőségét és pontosságát. Rossz, illetve hibás adatokból nem lehet megfelelő eredményeket kapni, így az adatok minősége ugyancsak kulcstényezővé vált.

Az ötödik V az érték, mely az elemzési „termék” hasznosságának fontosságát hangsúlyozza. Fel lehet dolgozni gyorsan nagy mennyiségű, sokféle adatot úgy, hogy a „termék” egyrésztől igazolható adatokkal is bírjon, másrésztől mindennek értékesnek is kell lennie a cél szempontjából.

Adatmennyiségi kategóriák

A nagyobb adatmennyiségek két fő kategóriára oszlanak. Léteznek strukturált, illetve nem strukturált adatok. A strukturált adatok többnyire számszerű adatokat tartalmaznak rendezett adatbázisokban vagy különféle táblázatokban (például Excell táblázat). Ilyennek tekinthetők a különféle statisztikai hivatalok által elérhetővé tett, a termelő vállalatoknál gyűjtött, valamint a fogyasztói szokásokról készült adatok.

A nem strukturált adatok nem rendszerezettek. Szemben a strukturált adatokkal, itt a formátum nem meghatározott, általában különféle típusú adatok összességéként írhatók le. A nem strukturáltak közé tartoznak például a különféle közösségi média platformok által

gyűjtött adatok, hozzászólások, megosztások, kedvelések vagy a keresőplatformok által gyűjtött keresési adatok és kattintások.

Hol használjuk?

A big data felhasználása, elemzése, igen-igen széleskörű, szinte megszámlálhatatlan területet ölel fel, többek között üzleti, statisztikai, előrejelzési, nyilvántartási, megfigyelési, marketing, termékfejlesztési, üzemeltetési, ügyfélkapcsolati célokat. Ami az üzleti célokat illeti: a fogyasztói igények megfelelő ismerete, a kereslet minél pontosabb előrejelzése a vállalatok alapvető érdeke. A cégek minél többet szeretnének tudni fogyasztóikról, illetve saját magukról is. A megfelelő információ segíti a hatékony működést, a profit növelését, a nagyobb piaci részesedés elérését.

Az adatból azonban csak feldolgozással nyerhető ki értékes információ. Ezért nem véletlen, hogy egyre több cég foglalkoztat adatelemzőket meglévő adataik hasznosítására. Az adatelemzők egy része a vállalat munkatársa, azonban gyakori, hogy külső fél segíti az adatfeldolgozást. Ugyanis megfelelő adatgyűjtéssel és elemzéssel egy cég nagyjából minden részlegén javulás érhető el. Adatelemzéssel támogatható az emberi erőforrás menedzsment, hatékonyabbá tehető a gyártás, a logisztika, az értékesítés, személyre szabottá válhat a marketing.

A fejlett big data módszerek segíthetik az orvostudomány fejlődését, újabb gyógyszerek kutatását és feltalálását, a genetikai rendellenességek megértését is. A környezeti adatok felhasználása által jobban megérthető bolygónk ökoszisztémája, pontosabb időjárási előrejelzések készíthetők. Mindezek segíthetnek felkészülni a jövő megpróbáltatásaira, hatékonyabbá tehető általa a vállalati gazdálkodás. A vásárlók igényeiknek megfelelőbb termékekkel, szolgáltatásokkal, esetleg hirdetésekkel találkozhatnak. Ezáltal javul a fogyasztók szubjektív jóléte, a vállalatok pedig magasabb profitokat érhetnek el. A big datát az is fontossá teszi, hogy olyan elemzési információkat lehet kinyerni, amelyekkel javítható a döntéshozatal.

Ma már nem csodálkozunk, amikor egy-egy termékre, szolgáltatásra való kattintás után napokon, heteken át kapjuk ugyanabban a témában a vásárlási ajánlatokat. Ebben a meglehetősen egyszerű „műveletben” elsősorban a big data elemzés a ludas, karöltve a mesterséges intelligenciával.

Big data etika

Itt érdemes megjegyezni, hogy a hatalmas adatmennyiség és az ebből készült elemzések nagy veszélyeket hordoznak magukban, például az érzékeny személyes adatok kezelését. Különösen a közösségi média részét képező oldalak, LinkedIn, Facebook és Twitter, de a különböző gazdasági szervezetek vagy kormányok által üzemeltetett big data adatállományok is rengeteg, szerteágazó személyes adatot, információt tartalmaznak. Akár egy, a Facebookra feltöltött fénykép is tartalmazhat védendő személyes adatot a helyszíntől vagy éppen a társaságtól függően. A sok adat felhasználható megtévesztésre, az emberek befolyásolására, „megvezetésére” és még számtalan etikátlan cselekedetre. Ezért a big data kapcsán a törvényekben, az államigazgatásban, a cégeknél, az intézményeknél, gyakorlatilag

mindenhol elengedhetetlen a részletes adatkezelési, adatvédelmi, adatszolgáltatási és etikai szabályozás.

A működtetés infrastruktúrája

A big data működtetéséhez igen nagy és fejlett infrastruktúra szükséges: létezésének alapfeltétele a megfelelő [hardver](#)-támogatás megléte. Az infrastruktúrának biztosítania kell a megfelelő teljesítményt, azaz a rendszer nagyon nagy érzékenységgel kell, hogy rendelkezzen. A big data elképzelhetetlen a „[felhők](#)” nélkül. Egy informatikai rendszer kiépítéséhez a felhasználók ma már nem nagy hardver komplexumokat vásárolnak vagy lízingelnek, hanem sokkal inkább virtuális szervereket bérelnek (például Google App Engine, Amazon EC2).

A viselkedésmintától az előrejelzésig

A big data legnagyobb kihívása a felhalmozott hatalmas mennyiségű adat felhasználás-orientált kiértékelése, értelmezése. Az adatok értékelésének eredményét „emberi fogyasztásra” alkalmassá kell tenni. A big data azért „big”, vagyis nagy, mert a korábban megszokotthoz képest nagyságrendileg nagyobb adatmennyiségről van szó. Ez pedig az addig megszokott eszközökkel már feldolgozhatatlannak számít. Olyan sok adatról van szó, amely már minőségi ugrást jelent a megelőző korszakokhoz képest. Egy bizonyos adatmennyiség felett ugyanis már olyan alaposan meg lehet ismerni egy adott ipari folyamatot, digitális szolgáltatást vagy akár emberi viselkedésmintákat stb., hogy már nagy megbízhatósággal lehet előrejelzéseket megfogalmazni a segítségükkel.

Ezért is van az, hogy a big data technológia teljesen új korszakot nyitott többek között az internetes keresés, pénzügyi trendek, betegségek terjedése, bűnözési statisztika-alapú rendészet, meteorológia, orvostudomány, genetika, komplex fizikai jelenségek szimulációja, marketing, kormányzati funkciók, formatervezés előtt. Egyebek mellett az ilyen jellegű feladatok ellátására is jött létre a big data technológia.

Előtérben az elemzés

Már szó volt arról, hogy a hatalmas adatállomány akkor jelent értéket, ha tartalma elemzésre kerül. Big data-elemzés alatt olyan módszerek, eszközök és alkalmazások értendők, amelyek segítségével különböző, nagy mennyiségű, nagy sebességgel létrejövő adathalmazokból elemzéseket lehet készíteni, feldolgozni és származtatni. Ezek az adathalmazok számos különböző forrásból érkezhetnek, például a világhálóról, a mobil eszközökről, az emailekből, a közösségi médiából és az intelligens hálózati eszközökről. A hagyományos adatelemző szoftverek nem tudják kezelni az ilyen szintű összetettséget és az ekkora adatméreteket, ezért fontos szerepet játszanak a kifejezetten big data-elemzésre tervezett rendszerek, eszközök és alkalmazások.

A big data elemzése ezért olyan eszközökkel és technológiákkal történik, mint az adatbányászat, a mesterséges intelligencia, a prediktív elemzés, a gépi tanulás és a statisztikai elemzés. Ezek az eszközök segítenek feltárni és előrejelezni az adatokban található főbb jellemzőket és viselkedésmintákat. Az elemzés főbb szakaszai: az adatok gyűjtése, feldolgozása, tisztítása és elemzése.

Adatbányászok, adattudósok

A data scientist (adattudós), a science engineer (adatbányász) legtöbbször már összegyűjtött és rendszerezett adathalmazzal dolgozik, statisztikai és programozói eszközökkel eleméz és modelleket épít, hogy segítse bizonyos üzleti problémák megoldását. A data engineer (adatmérnök) a teljes adatkezelő rendszer kiépítéséről, valamint arról gondoskodik, hogy a szükséges adatok hasznos és strukturált formában rendelkezésre álljanak.

A beérkezett adatok rohamos növekedésével a big data elemzők is egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek a munkaerőpiacon. A big data-elemzés pedig beépült a hagyományos vállalati elemzési technikák közé.

A nagy adathalmaz témája az üzleti életben lassan mindenhol előkerül. A jelenleg még gyermekcipőben járó új terület egyelőre nem találta meg a helyét a szervezeti struktúrában. Van olyan vállalat, ahol az ügyfélkapcsolathoz, van, ahol a tervezéshez és még számos más szervezeti területhez tartozik. Az azonban már teljesen egyértelmű, hogy az adatok gyűjtése kulcsfontosságú az üzleti élet számára, hiszen segíti a jövőtervezést és a döntéshozatalt.

Tarol az e-biznisz

Jó példa a big data „használatára” az internetes kereskedelem. Az e-kereskedelem egyike azoknak az iparágaknak, amelyek azonnal felismerték a big datában rejlő lehetőségeket. Ahogy egyre elfogadottabbá válik az online vásárlás, úgy nő a felhasználók által generált elemezhető adatmennyiség is, amely újabb és újabb fejlesztésekre ösztönzi az iparágat. Az online kereskedelem értéke tavaly megközelítette a 6 billió dollárt...

Stratégiai „fegyver”

A big data elsősorban akkor hasznos egy cég számára, ha a gyűjtött adatok a stratégiai célok elérésében segítenek. Fontos tehát, hogy megfelelő adatok (smart data) álljanak rendelkezésre, és ezek stratégiai eszközként funkcionáljanak, vagyis ne egy adathalmazból kelljen kiválogatni a céloknak megfelelőt. Így tehát jó és célravezető megoldás, ha a stratégiai célok megfogalmazásakor határozzák meg azokat az adattípusokat, amelyek elősegítik a vállalat hatékonyabb működését.

Nincs menekvés

Térfigyelő kamera, bankkártya, emailezés, barangolás a neten, adatok, történetek, fényképek feltöltése a közösségi médiára, telefonálás, vásárlás, éttermi rendelés stb. mind-mind adatokat generál. Az előrejelzések szerint a következő esztendőkből jelentősen fog bővülni az IT-eszközök, valamint a „kütyük” palettája, s ez egyben azt is jelenti, hogy tovább hízik a big data. Ezen a területen nem lehet fogyókúrára számítani, inkább alkalmazkodni kell ehhez az újabb kihíváshoz is mind egyéni, mind szervezeti, mind üzleti szinten.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Hogyan válasszunk vezetési tanácsadót?

„Bizalmas” kapcsolatok

Ebben a rovatban idén januárban már szó volt a vezetési tanácsadás általános kérdéseiről, főleg arról, hogy mi tartozik ebbe a tevékenységbe és miért veszik igénybe a szakma sokrétű szolgáltatásait egyre gyakrabban a vállalatok. Már akkor megállapításra került, hogy a „vezetési tanácsadás **bizalmi tevékenység**: ahogy az orvost, az ügyvédet, a papot, úgy a vezetési tanácsadót (vagy annak cégét) is a bizalom alapján választják ki az ügyfelek. Hiszen bizalmas, belső tájékoztatásokat osztanak meg vele, s olyan gondjaikra várnak megoldást, amelyeket nem szeretnének nyilvánosságra hozni.”

Ennek a szakmának nagyon szigorú **tanácsadó-ügyfél etikai szabályai**, előírásai vannak, amelyek megsértése elsősorban a vezetési tanácsadóra és cégére jelentenek súlyos következményeket. (A továbbiakban a tanácsadó kifejezés mindig vezetési tanácsadással foglalkozó cégekre és szakemberekre vonatkozik.)

Új szerepben a felső vezetők

A **vállalati felső vezetők ma már nem lehetnek mindenhez értő generalisták**, a vezetési és üzleti tudományok (nem beszélve a távközlési és a digitális forradalom újabb állomásairól) ugyanis az elmúlt két évtizedben annyit fejlődtek, annyira megváltoztak, hogy a közép és felső szintű menedzserek egyik első számú feladata a 21-dik század második évtizedében nem az irányítás, hanem a változások folyamatos kezelése, az alkalmazkodás az állandóan változó körülményekhez. A beosztott dolgozók, akiket ma mind inkább **tudásmunkásoknak** hívunk, nem a hagyományos vezetői irányítást igénylik, hanem a folyamatos tanulási lehetőséget, a változások kezelését és a hatékonyság, versenyképesség növelése akadályainak folyamatos leküzdését.

Mérettől függetlenül napjainkban egy cégnek olyan mennyiségű és kiterjedésű ismeretre, tudásra van szüksége, amelyet önmaga szinte nem képes biztosítani, de nincs is értelme teljes „önellátásra” berendezkedni. Hiszen **a piacon igen nagy mennyiségű tudás, szakértelem, segítség, megoldás megvásárolható** ezekre szakosodott szakemberektől és vállalatoktól.

A tanácsadás természetesen sohasem lehet öncélú. A **tanácsvevőnek** (más szavakkal a felhasználónak, az ügyfélnek) el kell döntenie, hogy valóban szüksége van-e tanácsadóra. **Miért lehet szüksége egy cégnek vezetési tanácsadására?** Számos ok sorolható fel, ezek közül érdemes kiemelni:

1. segítségnyújtás a szervezetnek céljai eléréséhez
2. vezetési és üzleti gondok megoldása
3. új üzleti és egyéb lehetőségek azonosítása
4. a szervezeti tanulás elősegítése
5. a változások megvalósítása

Minden tanácsadói megbízás, feladat egyedi. A tanácsadásnak általában akkor lesznek jó eredményei, ha a tanácsadó tudja, hogyan szolgálhatja a legjobban ügyfelét, az ügyfél pedig tudja, hogyan használhatja fel optimálisan a tanácsadó szolgáltatásait.

Javasolható, hogy **ne vegyünk igénybe tanácsadót a következő esetekben:**

- bűnbakkeresés: „nem én, nem mi, hanem a tanácsadó tette”
- népszerűtlen döntések megvalósítása: „sajnálom, nem az én döntésem volt a dolgozók 10 százalékának elbocsátása, hanem a tanácsadóké”
- megegyezés elérése: „mindent elkövettem, a munkatársaim mégsem hallgattak rám, remélhetően a tanácsadóra majd hallgatni fognak”

Az ügyfelek elvárásai

Egy svájci felmérés összegzése szerint *az ügyfelek* fontossági sorrendben a következő elvárásokkal tekintenek a tanácsadókra: probléma megoldási ismeretek, projektmenedzsment tapasztalat, rávezető és segítő képesség, becsület és tisztesség, hitelesség és megbízhatóság, gyakorlati hasznosság és változásorientáltság, beleérző képesség (empátia), működési és ágazati ismeretek. Az elvárások tehát igencsak széles körűek, **nem könnyű ezeknek megfelelni.**

Fontos személyi tulajdonságok

A vezetési tanácsadók **nem “csodadoktorok”**, sikerük viszont több, személyiségükkel kapcsolatos tényezőtől is függ. (S akkor most nem is ejtünk szót az ugyancsak kiemelten fontos szakmai képességekről!) Milan Kubr, a vezetési tanácsadási szakma nagy guruja szerint egy **sikeres tanácsadónak** a következő tulajdonságokkal kell rendelkeznie:

- **intellektuális képességek.** Ebbe a körbe tartozik többek között a könnyű és gyors tanulás, a képesség kutatásra, adatgyűjtésre, válogatásra, értékelésre. Hasznos a jó ítézőképesség, a kreatív képzelet, az eredeti gondolkodás, valamint a képesség a szintetizálásra és általánosításra
- **képesség emberek megértésére és közös gondolkodásra.** Itt kiemelten fontos a más emberek iránti tisztelet és türelem, a könnyű kapcsolatteremtés, a képesség az emberi reakciók befogadására és elemzésére. Előny az udvariasság és a jó modor, valamint a képesség a bizalom és tisztelet megnyerésére
- **képesség kommunikációra, meggyőzésre és motiválásra.** Szóbeli és írásbeli kommunikációs képesség, más emberek tanítása, képesség mások meghallgatására, meggyőzésére és motiválására
- **szellemi és érzelmi érettség.** Ebbe a nagyon fontos, úgynevezett „**emberi körbe**” tartozik többek között a viselkedés és cselekedetek kiegyensúlyozottsága, a függetlenség a tárgyilagos következtetések levonásához, az önkontroll. Gyakran van szükség képességre a nyomással szembeni ellenállásra, frusztrációval és

bizonytalanságokkal való együttélésre. Nélkülözhetetlen a rugalmasság, az alkalmazkodó képesség a megváltozott körülményekhez

- **személyes igyekezet és kezdeményezőkészség**
- **etika és becsületesség.** Itt kell megemlíteni az őszinte törekvést mások megsegítésére, a képességet a saját illetékesség-határok felismerésére, valamint a képességet a hibák beismerésére és a kudarcból való tanulásra is.
- **fizikai és lelki egészség.** Képesség a tanácsadók sajátos élet- és munkakörülményeinek elviselésére.

A tanácsadónak teljes mértékben **pártatlannak, tárgyilagosnak** kell maradnia a projektmunka során. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy nem tarthat az ügyfél-szervezetben kialakult érdekcsoportok egyikéhez **sem**.

A titkosság a tanácsadási szakma egyik alapfeltétele. Természetes, hogy a tanácsadó nem hozza nyilvánosságra, nem használja fel saját előnyére az ügyféltől, az ügyfélről kapott valamint a projektmunkával kapcsolatos információkat. Engedély nélkül nem szabad hivatkozni az ügyfél adataira, sőt, referenciaként is csak akkor említheti meg az ügyfél nevét, ha az előzetesen ahhoz hozzájárult.

Mindent el kell követnie a tanácsadónak, hogy ne kerüljön érdekütközésbe. Például nem dolgozhat díjazás ellenében olyan cég számára, amelyben tulajdoni hányaddal rendelkezik. Egy másik példa: nem ajánlhatja harmadik félnek annak a cégnek a termékeit, szolgáltatásait, amely számára éppen tanácsadási munkát végez

A függetlenség és az objektivitás a tanácsadás, a tanácsadói lét egyik legfontosabb tulajdonsága. A tanácsadónak mindig olyan helyzetben, „állapotban” kell lennie, hogy elfogulatlan szakmai segítséget nyújthasson, ne kelljen elhallgatnia az igazságot, Ne kelljen valótlan állítania, őszinte és objektív szakmai javaslatot tehessen az ügyfélnek. A függetlenség számos vonatkozásából érdemes megemlíteni a pénzügyi, az ügykezelési, a politikai, a technikai és az érzelmi függetlenséget.

Szempontok a tanácsadók kiválasztásához

A tanácsadók kiválasztásának nincsenek kőbevésett törvényei. Minden megrendelő, tanácsvevő természetesen szabadon határozhatja meg azokat a feltételeket, amelyek az adott vállalat elvárásait és a tanácsadókkal való együttműködés alapjait tükrözik. **A tanácsadás több mint egyszerű és egyszeri ügyfél és megbízott kapcsolat. A sikeres együttműködés, az eredményes tanácsadás érdekében a tanácsadónak és a tanácsvevőnek partnerekké kell válniuk.**

A tanácsvevő ügyfelek tapasztalatai és visszajelzései, valamint a következő ismérvek figyelembe vétele segíthet a megfelelő tanácsadó kiválasztásában:

1. **professzionális becsületesség a kiválasztás nélkülözhetetlen előfeltétele. A tanácsadó magatartása felől lehet érdeklődni korábbi ügyfeleknél, szakmai**

szövetségeknél, stb. Ha a megrendelőnek esetleg kétségei vannak a tanácsadó hivatásos magatartása és etikus eljárása tekintetében, és nem kap megnyugtató véleményt ezekre vonatkozóan, akkor ne is vegye őt, mint jelöltet sem figyelembe.

2. **szakértelem.** A szakmai hozzáértést a legtöbb esetben a kiválasztás alapvető kritériumának kell tekinteni.
3. **viszony az ügyfél és a tanácsadó között.** Ez a viszony emberek és nem szervezetek közötti viszony.
4. **a projekt terve,** amely bemutatja a tanácsadó cégnek és az egyes tanácsadóknak a feladattal kapcsolatban tervezett eljárásukat. A projektterv vizsgálatánál kiemelt figyelmet érdemes fordítani a javasolt munka minőségére, hatékonyságára, munkamódszerére és az igényt tanácsadói és ügyféloldali részvételre.
5. **a teljesítéshez szükséges kapacitás,** különös figyelemmel az erőforrásokra és az időütemezésre.
6. **további erőforrások bevonásának lehetősége**
7. **a tanácsadási szolgáltatás díja.** Mind a tapasztalt ügyfelek, mind a tanácsadók egyetértenek abban, hogy a költségek nem jelentenek döntő feltételt a kiválasztás során. A díjazás nem fontosabb, mint a tanácsadó hozzáértése, munkájának minősége, viszonya az ügyfélhez, professzionális függetlensége.
8. **a tanácsadó cég vagy az egyéni tanácsadó hírneve,** image-e üzleti és szakmai körökben.

Van más megoldás?

Mielőtt kiválasztanánk, majd megbíznánk a tanácsadót, ajánlott ismételten végiggondolni a tanácsadás igénybevételének okait és céljait. Mindenek előtt át kell gondolni, hogy a problémák megoldhatók-e szervezeten belül vagy mindenképpen szükséges külső tanácsadó igénybevétele. Az sem kizárt, hogy a gondok új szakember (esetleg belső tanácsadó) felvételével is megoldhatók.

Érdemes megvizsgálni azt is házon belül, vannak-e ellenzői a külső tanácsadó alkalmazásának? Fontos szabály, hogy csak akkor szabad külső tanácsadót foglalkoztatni, s annak munkája csak akkor lehet eredményes, ha a szervezeten belül egyetértés alakult ki a külső tanácsadó bevonásáról. Vagyis a megbízó biztos abban, hogy a tanácsadó és a megrendelt munka hasznos segítséget jelent a probléma megoldásában, a tanácsadó valódi értéket tud „szállítani”.

A kiválasztásnál továbbá ajánlott figyelni a tanácsadó által javasolt **módszerekre**, a **projektvezetési tapasztalatokra**, a **cég- és személyi referenciákra**, valamint az **árra**, a **fizetési konstrukcióra** és arra, hogy van-e garancia a teljesítésre.

Ár vagy bizalom? BIZALOM!

Tanácsadó választásánál - optimális esetben - az ár a szempontok közt az utolsó helyen áll. Az ár alapján való rangsorolás ugyanis nem veszi figyelembe a szolgáltatás minőségét, illetve nem tükrözi a választás során kiemelkedő jelentőségű - és már többször említett – “bizalmi tényezőt.”

Mi áll akkor a tanácsadó cég vagy az egyéni tanácsadó kiválasztásánál az első helyen? A bizalom, mégpedig a szakmai és a személy iránti bizalom.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Bizalmas üzleti információk

Védd magad!

Egy szervezet, vállalat számára a legnagyobb értéket munkatársaik, azok tudása, kreativitása, kapcsolati rendszere stb. jelenti, de nem kevésbé fontos az üzleti titkok, információk védelme, biztonsága. A modern kommunikációs eszközök és csatornák egyre nagyobb mennyiségű információt tesznek elérhetővé cégünkéről, rólunk egyre szélesebb kör számára. Meglehetősen gyakran érzékeny, személyes adatokat is. Gazdasági, üzleti és személyes károk sorát okozhatják a szó- és írásbeli kommunikáció után kémkedő programok, alkalmazások és a humán „hírszerzők” is.

Az Európai Bizottság vállalati felső vezetők megkérdezésével készített tanulmánya többek között megállapítja, hogy a menedzserek háromnegyede szerint **az üzleti titkok stratégiai fontosságú elemei a vállalat, a vállalkozás növekedésének**. A cégvezetők egyötöde találkozott már olyan esettel, amikor jogosulatlanok próbálták vállalatuk üzleti titkait megszerezni.

Gyűjtsd a papírfecniket!

Az elmúlt évszázad nyolcvanas éveiben nagy port vert fel az Egyesült Államokban egy akkor újszerű és pofon-egyszerű **ipari kémkedés**. (Érdemes megjegyezni, hogy az „ipari kémkedés” rossz hírű és rosszul csengő kifejezést felváltotta egy „szalonképebb”, de tartalmában ugyanazt jelentő szóösszetétel: **üzleti információszerzés**, angolul business intelligence.) Egy takarító vállalat két, egymással éles versenyben álló informatikai cégnél végzett naponta, munkaidő után iroda-takarítást. Az egyik versenytárs megbízta a takarítókat, hogy a másik cégnél a szemétkosarakból **gyűjtsék össze** számára **a papírfecniket**. Ez utóbbiak jegyzeteket, telefonszámokat, neveket, röpké feljegyzéseket tartalmaztak, amelyek sok információt nyújtottak fejlesztési, műszaki, kapcsolati, értékesítési, beszerzési stb. tervekről, tevékenységekről, szándékokról.

A takarító cég -jó pénzért – naponta szállította az értékes információkat tartalmazó papírhulladékot megbízójának. A **botrány** viszonylag hamar kipattant és a bírósági ítélet szerint mind a megbízónak, mind a takarító vállalatnak **hatalmas összegű kártérítést** kellett fizetnie. Hol van ez a ma már ósdi üzleti hírszerzési „technika”?!

Mi az üzleti titok?

Az üzleti titkok mennyisége, az ehhez kapcsolódó információk és kommunikációk védelme, titkosságuk megőrzése hatalmasat lépett előre az elmúlt három évtizedben. Miközben továbbra is bizton állítható: **tökéletes biztonság, védelem nincsen.**

Az **üzleti titok meghatározására** több definíció született, ezek közül egy kerül itt megemlítésre. Üzleti titoknak vagy bizalmas információnak tekinthető minden olyan fontos tény, információ, adat, partnerlista, know-how, statisztika, innováció, műszaki leírás és

megoldás stb., ami a vállalkozás működését elősegíti, rendszerint profitot eredményez és bizalmas, titkos, valamint, amelynek titokban tartása érdekében a titokgazda az elvárható intézkedéseket megtette.

Ahol nem lehet kiszivárgás

Különösen fontos, **hogyan az üzleti tárgyalások során ne „kotyogjunk ki” bizalmas információkat**, bizonyítandó jólétesültségünket. (Ez nem csak biztonsági, hanem kommunikációs kérdés is, amiről még lesz szó később.) Vigyázni, **óvni kell a szenzitív információkat az üzleti levelezésben is**. Néhány fontos terület, ahol elejét kell venni, meg kell akadályozni bizalmas, titkos információk kiszivárgását:

- üzleti adatok
- találmányok
- felfedezések
- képletek
- üzleti módszerek
- üzleti folyamatok
- gépek specifikációja
- alvállalkozók, beszállítók listái
- anyagösszetétel

Az adattolvajok és a titkos-ipar harca

A sort még hosszan lehet folytatni, de természetesen **mindent nem lehet bizalmasan kezelni, mindent nem lehet titkosítani**. A tárolt üzleti, műszaki adatok és levelezések, valamint telefonbeszélgetések titkosítására **egész iparág fejlődött ki, sok esetben azonban az adattolvajok, üzleti hírszerzők technikája fejlettebb, mint a védekezőké**. Az üzleti tárgyalóteremre kívülről ráírányított szuperérzékeny **hangpuska** ellen már rég óta megvan az „ellenszer”, de az informatikai hekkerek (például túlterheléses támadás IT-rendszerek, internetes rádiók ellen) akcióinak elhárítása nem kevés gondot okoz a szakembereknek. S nem mellékes az időtényező sem, hiszen **minél hosszabb ideig nem sikerül az elhárítás**, annál nagyobb az esély a titkos, bizalmas információk ellopására, leszívására, valamint a zavarkeltésre.

Az üzleti titkok sebezhatóságának két tárháza az adatok halmaza és a kommunikáció. Ez utóbbi megfogalmazása nagyon leegyszerűsítve: tájékoztatás, információk cseréje, közlése valamilyen erre szolgáló eszköz, jelrendszer segítségével. Ismeretes, hogy a kommunikáció lehet szóbeli és írásbeli. (Tekintettel arra, hogy a menedzserek idehaza is sokféle kommunikációs tanfolyamon vesznek részt, itt nem tárgyaljuk a kommunikáció alapfogalmait, irányait, eszközeit stb. De annak fontosságát, cégen belüli és kívüli buktatóit igen).

Kulcsszerepben a kommunikáció

A Society of Human Resource Management (SHRM) nemrégiben **felmérést** készített **a vállalatok belső kommunikációjáról**. Négyszáz közepes és nagyvállalat százezer dolgozóját kérdezték meg a saját vállalatukon belül folyó kommunikációról, tehát a minta meglehetősen nagy volt. Az összesítő tanulmányból az derült ki, hogy **cégenként átlagosan évi 62,4 millió dollár veszteséget okoz a nem megfelelő kommunikáció az alkalmazottak felé és között**.

Ennek a felmérésnek a megállapításait támasztja alá (persze az ellenkező oldalról) a LinkedIn egyik cikke: **a belső kommunikációt a szervezetek mintegy 79 százaléka tartja a siker egyik kulcstényezőjének**. Ezért is nagyon fontos a munkatársi és a vezetői csapattal történő **folyamatos kapcsolattartás és az információk ugyancsak folyamatos továbbításáról** való gondoskodás. **A folyamatos kommunikációval** nem kevés időt is meg lehet takarítani.

Természetesen nincsen csak egyetlen „jó gyakorlat” a kommunikációs problémák megoldására, de nem hagyható figyelmen kívül, hogy a Social Science Research Network szerint **az emberek 65 százaléka vizuális típus**. Az amerikai 3M óriáscég egyik felméréséből pedig az derül ki, hogy a vizuális elemeket 60 000-szer gyorsabban tudjuk feldolgozni, mint a szöveget. Ezért - ahol csak lehetséges -, képpel, diagrammal, grafikonnal, videóval, infó-grafikával vagy más **vizuális elemmel illusztráljuk az elérni kívánt célokat**, megkönnyítve, illetve javítva ezzel a megértést.

Infóbiztonsági intézkedések

A kommunikációs és az informatikai forradalom véget nem érő „száguldása” arra kényszeríti a szervezetek és a vállalatok vezetőit, hogy kiemelten törődjenek a **biztonságos kapcsolat megteremtésével és fenntartásával**. **A biztonságos kapcsolat** olyan **kommunikáció**, amely során a két vagy több fél között váltott információ védve van a jogosulatlan hozzáférések és manipulációk ellen. Ez kriptográfiával és más számítógépes biztonsági technikákkal, például felhasználói hitelesítéssel és adatintegritás-ellenőrzéssel érthető el. A cél az írásos információk bizalmas jellegének és sértetlenségének biztosítása.

Néhány számítógépes biztonsági módszer (távrolról sem a teljesség igényével) a biztonságos kommunikációhoz:

- felhasználó-hitelesítés: a felhasználó személyazonosságának ellenőrzése a rendszerhez vagy érzékeny információkhoz való hozzáférés engedélyezése előtt (biometrikus, jelszó alapú, hitelesítés SMS-ben vagy emailben stb.)
- felhőbiztonság: a felhőben tárolt információk védelme a lehetséges támadásoktól és sebezhetőségektől

- hozzáférés-szabályozás: a rendszerekhez és bizalmas információkhoz való hozzáférés korlátozása az arra jogosult felhasználókra
- adattitkosítás: célja az adatok védelmének és integritásának megőrzése az információk továbbítása során. A kriptográfia, vagy titkosítás egy olyan technika, amely védi az átvitel során az információk személyes és bizalmas jellegét, valamint azok integritását. A kriptográfia matematikai megoldásokat használ az adatok titkosítására (kódolására), hogy csak az arra jogosult személyek tudják azt visszafejteni (dekódolni), vagyis elolvasni.

Nagyító alatt a közösségi média

A távmunka rohamos terjedése új kommunikációs biztonsági problémákat is felszínre hozott. Például a különböző platformokon tartott céges vagy cégközi **videokonferenciák** adatvédelmi szempontból biztonságos lebonyolításának technikáit. Nem kevésbé fontos az **otthon tárolt, vagy a vállalat elektronikus adattárából lehívott bizalmas, titkos anyagok védelme** stb. Az ezekkel kapcsolatos megoldások jó része már a COVID-19 előtt megszületett, **a pandémia pedig felgyorsította** ezt a folyamatot.

Akarva, akaratlanul (de inkább akaratlanul) **sok bizalmas információ szivárog ki a személyes üzleti tárgyalások során.** (Itt most nem fog szó esni a tárgyalópartner asztalon hagyott anyagainak lefényképezéséről, megvesztegetésről, lehallgatásról stb.) Az önfegyelmén, az önkontrollon és az óvatosság mellett számos módszer van a „humán faktor” által okozott információ-szivárgás lehetőségének csökkentésére.

Ezek közé tartozik többek között **munkatársaink tárgyalásainak időnkénti ellenőrzése.** Hasonlóan fontos a leendő munkatársaink, vezetőink **hitelességének, életrajzi adatainak, referenciáinak, volt munkahelyeinek kontrollálása.** Új jelenség a felvételre váró vagy a meglévő dolgozóink közösségi médiában történő **posztolásainak, megnyilvánulásainak** figyelése, elemzése. Ne feledjük: a felvételi interjú előtt az illetékes **HR-szakember** megnézte, összesítette, értékelte esetleges politikai jellegű bejegyzéseinket, posztjaink témáit, hangnemét, a feltöltött fotókat, rajzokat, mémeket stb. Érdemes erre is gondolni mielőtt „elengednénk” magunkat és érzelmeinket a közösségi médiában.

Tilalmak egyéni és cégközi szinten

Mindenkit csak annyi információval, adattal kell(ene) ellátni, amennyire feltétlenül szüksége van munkájához, vagyis a hozzáféréseket szabályozni, többnyire szűkíteni kell. A szervezetek, cégek többségének van információ- és kommunikáció biztonsági szabályzata, amelyben fontos szerepet kell kapnia **a munkahelyváltoztatás utáni tilalomnak.** Arról van szó, hogy egy szervezet, egy vállalat akár az adatvédelmi szabályozásban, akár az egyes vezetői, munkavállalói szerződésekben kikötheti: **amennyiben az illető elhagyja a szervezetet, egy bizonyos ideig (fél év, egy év) nem helyezkedhet el ugyanabban az ágazatban. Ha ez alól felmentést kap, akkor titoktartási kötelezettséget kell aláírnia.**

Ma már **ezeket a tilalmakat igen komolyan veszik a cégek,** sőt, az azonos ágazatban tevékenykedő vállalatok sok esetben **egymással állapodnak meg az alkalmazási tilalomban.** Ez nagy előrelépés ahhoz a korábbi állapothoz képest, amikor a versenytársak nagy

jövedelemmel és egyéb juttatásokkal igyekeztek **elcsábítani** egymástól a sok bizalmas, elsősorban fejlesztési, innovációs információval rendelkező vezetőket, munkatársakat. Megállapodás ide vagy oda, azért ma is van ilyen „gyakorlat” az üzleti életben

A legális információ-szerzés azonban **nem esik tilalom alá**. Statisztikák, újságcikkek, állás- és termék hirdetések, kiállítási megjelenések, riportok, fogyasztói vélemények, közösségi média-posztok, fejlesztési elképzelések és még számtalan forrás elemzése is **jó mozaikképet** adhat versenytársainkról. S a cégek élnek is ilyen jellegű elemzések készítésével, készíttetésével.

Tárgyalási stratégiák

Visszatérve a személyes tárgyalásokra: információáramlás, tárgyalásvezetés és még számos ok miatt **fontos, hogy milyen stratégiával ülünk tárgyalóasztalhoz**. Ugyancsak fontos: a tárgyaló felek már a tárgyalás előtt higgyenek abban, hogy **léteznek közös érdekek** a megegyezés létrehozására. Ha nincsenek közös érdekek, akkor igen nehéz a tárgyalóasztal mellé leültetni a feleket. A tárgyaló partnerek különböző érdekeiket megpróbálják a tárgyalás során **egyeztetni**. Ha a tárgyaló felek saját érdekeiket képviselve bizonyos **kompromisszumok** árán érik el a céljaikat, akkor kölcsönös engedményeken alapuló megegyezés jön létre.

A tárgyalási stratégia megválasztása, kialakítása még a tárgyalás előtt vagy elején történik, de az a másik fél stratégiájától függően, arra reagálva, a tárgyalás során akár többször is **módosulhat**. A legegyszerűbb a stratégiákat a konfliktuskezelési stratégiákhoz hasonlóan felosztani, mert ez magában hordozza a többit is. Ezek alapján ötféle stratégiát különböztethetünk meg.

Az elkerülő stratégia célja a konfliktus- és az érzelmi feszültség elkerülése. Az **alkalmazkodó stratégia** során a tárgyaló fél számára fontos a jó kapcsolat fenntartása, így ennek érdekében gyakran feladja a saját álláspontját, az általa elérendő eredmény háttérbe szorul. A **versengő (win - lose) stratégia** esetén a fő cél az érdekérvényesítés minden áron, akár a másik fél rovására is. A tárgyaló felek sok esetben nem riadnak vissza a kevésbé etikus eszközök alkalmazásától sem. A versengő fél a tárgyalásra játszmaként tekint, amit mindenképpen meg kell nyerni.

A **kompromisszum-stratégia** célja, olyan megoldás keresése, amelynél mindkét fél nyer. Ennek érdekében a felek az eredmény elérése érdekében lemondanak érdekeik egy részéről és a saját akaratukat csak közepes mértékben érvényesítik. Az **együttműködés** (win – win) tárgyalási **stratégia** mindkét tárgyaló fél érdekeit kielégíti. A közös gondolkodás során olyan eredmények születhetnek, amelyeket a felek önmagukban nem tudtak volna elérni. A résztvevők arra törekszenek, hogy mindegyik fél a számára legelőnyösebb eredménnyel zárja a tárgyalást. **A felek számára egyaránt fontos valamiféle eredmény elérése, saját érdekeik érvényesítése és a jó kapcsolat megőrzése.**

Az egyes tárgyalási stratégiák általában egymással keveredve jelennek meg. Az adott tárgyalási feltételeknek megfelelően mindegyik tárgyalási stílus hasznos lehet, tehát nagyon

fontos, hogy a tárgyalás céljának, a felek pozíciójának, a rendelkezésre álló információknak és időnek megfelelően kerüljön sor a leginkább eredményes stratégia kiválasztására

Minden szervezetnek, vállalatnak magának kell meghatároznia a biztonsági követelményeket. Ehhez kell igazítani a szabályozást, a biztonságtechnikai módszereket, eszközöket. Nem hagyható figyelmen kívül, hogy egy vállalkozás biztonsági követelményei számos ok miatt változhatnak, például az iparágtól, a mérettől, a szerkezettől, a technológiától és az adatoktól függően.

Az információ hatalom és versenyelőny

Bármelyik stratégia alkalmazási szándékával is tárgyalunk, a mai gyilkos piaci verseny során sem feledkezhetünk meg adataink, információink, kommunikációnk biztonságáról. Tudnunk kell, hogy - hozzánk hasonlóan – tárgyaló partnerünk is folyamatos üzleti hírszerzést folytat.

A kíméletlen versenykörnyezet egyértelművé belső és a külső szakértelemre egyaránt szükség teszi, hogy a szervezeteknél, a vállalatoknál a van az üzleti titkok védelméhez. Ma már **számos olyan cég van,** amelyek teljes titoktartás mellett megtervezik, kidolgozzák, megszervezik, valamint ellátják technológiával, eszközzel megbízóik biztonsági igényeit, követelményeit, informatikai és kommunikációs rendszereit. **Erre a tevékenységre nem szabad sajnálni a pénzt, hiszen az információ hatalom és versenyelőnyt is biztosít. A versenytársaknál is.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Biznisz a levegőben

Mindenért fizetni kell

Idén az előrejelzések szerint számottevően csökken a turbulencia a világ légitömegközlekedési iparában, ha minden jól megy a légitársaságok 2023-ban globális szinten – három brutális veszteséget hozó esztendő után – nyereséget tudnak majd felmutatni. A repülés ismét tömegáru lett, noha a légiutasok száma idén csak megközelíti a 2019-es szintet. A légitársaságok üzletmenete természetesen nem hagyta és nem hagyja érintetlenül a repülőgépgyártókat, a beszállítókat, a repülőtereket és nem utolsósorban az iparág alkalmazotti létszámát sem.

A **légitársaságok** a koronavírus miatti félelmek és lezárások legnagyobb veszteségei között voltak. Az **üzleti célú utazások** gyakorlatilag nullára csökkentek, és a világon mind a belföldi, mind a nemzetközi **turizmus** is erősen megcsappant. A pandémia még le sem csengett, amikor Oroszország megtámadta Ukrajnát, s a **háború** újabb gondokat, működési költség-növekedést (kerülőutak) hozott a légiiparnak. **Az ágazat szereplői most megpróbálják visszaszerezni a korábban elszenvedett veszteségeket, így minél rövidebb idő alatt minél nagyobb haszonra törekednek.**

A zuhanás statisztikái

Jól jellemzi a **COVID-19** nyomán kialakult helyzetet az **iparági statisztikák** alakulása. 2019-ről 2020-ra **30 százalékra** (nem 30 százalékkal!) zuhant a világ légitömegközlekedése. Az **utasok száma** 2019-ben 4,5, egy évvel később pedig már csak 1,8 milliárd fő volt. Az m1dn-set cég felmérése szerint a világ különböző régióiban a belföldi utazások esetében 47 és 61 százalék között esett vissza a légi utasforgalom, a nemzetközi utazásoknál pedig 69 és 82 százalék között csökkent az utasok száma. A legtöbb utazó az ázsiai és a csendes-óceáni régióból maradt el, ahol a 2019 évi 508 millió után 2020-ban csupán 93 millióan utaztak országhatárokon túl.

A világ légiiparában – beleértve a fedélzeti személyzet mellett többek között a repülőgépgyárakat, reptereket, karbantartókat, beszállítókat, jegyértékesítőket, légiirányítókat, catering cégeket – 2019-ben, a pandémia előtti utolsó „békeévben” **62 millióan dolgoztak**. 2020-21-ben az iparági dolgozóknak mintegy **30 százalékat bocsátották el** a pilótáktól a szerelőön át az utasfelvevő pultosokig. (Tavaly világszerte megindult a létszám visszapótlása, sőt, bizonyos légiipari szakmákban munkaerőhiány is kialakult. De erről még később lesz szó.)

2022: derülő égbolt

Drámaian alakult az ágazat számára a az elmúlt három esztendő, de 2022 nyarán már látszott a fény az alagút végén, stílusosan szólva, kezdett kiderülni az ég. **2021-ben az utasok száma elérte a 2,1, tavaly pedig a 3,8 milliárdot. Ami a nyereség, illetve a veszteség alakulását illeti: a 2019-es évet a világ légitársaságai 26,4 milliárd dollár összesített nyereséggel zárták, majd pedig beköszöntött a veszteségek kora. 2020-ban 138, egy évvel**

később 42, tavaly pedig mintegy 7 milliárd dollár volt az összesített veszteség. S ezek a számok csak a légitársaságokra, s nem az **egész légiiparra** vonatkoznak.

Repülők – utasok nélkül

Nem véletlen, hogy a **hatalmas veszteségtömeg** miatt sok – elsősorban kisebb – légitársaság jelentett csődöt. De igencsak **megrázta a közepes és a nagyobb repülőársaságokat is** a gépek igen alacsony kihasználtsága, a kényszerparkolás, a kereslet és a bevételek drasztikus visszaesése, miközben hatalmas összegeket kellett fizetni a gépek karbantartására, a lízingdíjak fizetésére, a nem elbocsátott dolgozók fizetésére és a költségeket még hosszan lehet folytatni. Például **rengeteg repülőgép közlekedett utasok nélkül** azért, hogy a légitársaságok az egyes országokban ne veszítsék el a felszállási jogokat.

Drámai töltöttség-visszaesés, állami segítség

2019-ben - még mielőtt a koronavírus letarolta a légitársaságok üzleti modelljét - az USA-ban a repülők átlagban 85 százalékos töltöttséggel repültek. Ha az egész világot vesszük alapul, akkor valamivel kisebb, **83 százalékos töltöttség volt az átlag**. (Néhány légitársaság még ettől is jobb átlagos töltöttséget ért el, a Ryanair például 96 százalékot). **2020 -ban és 21-ben a nemzetközi légiforgalomban a gépek töltöttsége 39, illetve 45 százalékos volt**, a belföldi forgalomban – elsősorban az Egyesült Államokban – pedig ennél 15-25 százalékkal magasabb.

A pandémia alatt számos megroggyant, elsősorban állami légitársaság – Lufthansa, British Airways stb. – **kapott állami segítséget** a fennmaradás és a veszteségek pótlása céljából. Nem végleges adatok szerint **a kormányok eddig 243 milliárd dollár támogatást nyújtottak** a légitársaságoknak.

Üzleti modellek harca

Már 2015-ben érzékelhető volt, hogy a fapados légitársaságok üzleti modellje eredményesebb volt, mint a nemzeti és az úgynevezett hálózati légitársaságoké. A COVID-19 tombolása idején és azóta is az előbbi üzleti modell a „nyertes”, vagyis a fapadosok jobban vészték és vészelik át a légiválságot. **Egyre több jel utal arra, hogy a hálózati légitársaságok is átveszik a fapadosoktól a bevételnövelő módszereket és „technikákat”.** Mi a fapados üzleti modell?

Ennek a modellnek az alapja **a lehető legolcsóbb költségekkel és legnagyobb töltöttséggel történő repülés.** Ezen belül néhány **kiemelten fontos** tényező:

- elsődleges fontosságú a költséghatékony üzemelés: a repülőgépek maximális kihasználtsága és a reptéren töltött idő minimalizálása áll a középpontban. Minden perc, minden ülés számít. A fapados légitársaságok legtöbbször a városközponttól távolabb elhelyezkedő, kisebb forgalmú, úgynevezett másod- repülőterekre közlekednek – szintén költséghatékonsági okokból.
- a viszonylag alacsony jegyárak csak a legalapvetőbb szolgáltatásokat tartalmazzák, a kényelem pedig másodlagos. Minden egyébért (csomagszállítás, ülőhelyfoglalás, fedélzeti ellátás, elsőbbségi beszállás, nagyobb lábtér) díjat számolnak fel, ami a légitársasági profit jelentős részét teszi ki.

- az extra szolgáltatások értékesítése miatt fontos, hogy az utasokat minél könnyebben el tudják érni. Ezért a „hagyományos” légitársaságokkal szemben a diszkont társaságok közvetítők kihagyásával, közvetlenül az utasok felé értékesítenek. (A fapados járatok nem is találhatók meg a nagy globális foglalási rendszerekben.)
- miután viszonylag kis árréssel dolgoznak ezek a cégek, számukra igen fontos az utasok számának, az ülések kihasználtságának szakadatlan növelése.
- az árazás nem kizárólag az útiköltségek, hanem egyre inkább a kereslet és a kínálat függvénye. Ezt az árazási formát dinamikus árazásnak nevezik.

Érdeemes megjegyezni, hogy **a fapados cégek teljes üzemi eredménye kevésbé esett vissza, mint a hálózati (network – hagyományos) légitársaságoké.** Ennek magyarázata, hogy a fapados üzleti modell lényege a fent említett tényezők mellett az átszállások nélküli járatok üzemeltetése modern technológiájú, friss évjáratos, lízingelt gépekkel. Ez a stratégia a kontinentális (nagy belső) piacon belül költséghatékony és működőképes. A korábban sokkal kevésbé költségérzékeny hálózati légitársaságok üzleti modelljének az volt a lényege, hogy átszállással közvetítik egymás között az utasokat. Ez a modell elsősorban az interkontinentális utazások esetében volt hatékony a nyereségtermelés szempontjából.

A **fapados** légitársaságok **költségszerkezetében** az üzemanyag 35, a repülőtereknek és a légiirányításnak fizetett díjak 30, a bérek 11, a fenntartási és javítási költségek 5, az amortizáció 5, a repülőgépbérlés 3, a marketing 3, az egyéb költségek pedig 8 százalékot képviselnek. Fontos hangsúlyozni, hogy **ezek a cégek sem spórolnak a biztonsági költségeken.**

Jegy-, csomagvásárlási és egyéb trükkök

Tudvalevő, hogy a fapados légitársaságok jegyvásárlása sok szempontból trükkös. Az csak az egyik baj, hogy **az alaptól feltüntetett árral lehetetlen megúszni**, mert valamiképpen a fapadosok mindig elérik, hogy még fizessünk. **Vannak szélsőséges módszerek**, amelyeket várhatóan az Európai Unió, vagy valamilyen globális szövetség szép lassan megtilt, vagy visszavág. Ilyen például az, ha a jegy kifizetésénél utasonként költsége van a kártyahasználatnak, vagy bármilyen egyéb kikerülhetetlen díj merül fel. Másik példa az, amikor a légitársaság elkér pár eurót, ha szeretnénk ülést választani.

„Örökzöld” téma a csomag. Azt lassan elfogadja az utazóközönség, hogy nincs a repülőn „ingyen” étkezés, vagy, hogy **a csomagért sokszor ugyanannyit kell fizetni, mint a marketingcélokból igen alacsony áron meghirdetett jegy.** De az már nehezen elfogadható, hogy **a légitársaságok folyamatosan „játszanak” a fedélzetre felvihető csomag méretével is.** Az már más kérdés, hogy még az elfogadható méretű csomagoknál is fizetni kell azért, ha valaki biztosan fel akarja vinni a gépre a csomagját, mert egyre több légitársaság köti ki magának a jogot, hogy legalább a repülőgépek ajtajánál elvegye és a csomagtérbe vigye a csomagot.

Újabb üzleti modellváltás?

Egyes légiipari szakértők véleménye szerint újra üzleti modellt váltottak a légitársaságok, aminek a fogyasztók pénztárcája látja kárát. A cégek 2019-ig arra törekedtek, hogy az utasokat minél több járatral és versenyképes áron szolgálják ki, manapság viszont döntéseik legfontosabb mozgatója a minél nagyobb haszon.

Míg korábban a hagyományos légitársaságoknál a jegyárak (egy adott utazási osztályon belül) azonos és teljeskörű szolgáltatásokat tartalmaztak a fedélzeti ellátásra vagy a feladható poggyászra vonatkozóan, ez a helyzet már 2010-es évek közepére megváltozott.

A társaságok egymás után kezdtek **különböző árkatagóriákat** létrehozni, amelyből a legolcsóbbak csak az adott időpontra szóló utazást tartalmazzák. Ha az utas **további szolgáltatásokat** is igénybe akar venni, akkor azokat vagy **külön kell megvásárolnia**, vagy egy magasabb árkatagóriát kell választania. Ahogy a fapadosoknál. A jegyek árát a kereslet-kínálat határozza meg, **okos szoftverek** „gondoskodnak” arról, hogy egy-egy – akár csak érdeklődő – kattintás után elkezdjenek felfelé kúszni az árak.

Két repülőjegy anatómiája

Nemrégiben egy állami légitársaságnál két utas fél órán belül, egymástól függetlenül, külön számítógépen vásárolt az egyik nyári hónapra oda-vissza jegyet Budapest és az egyik Benelux főváros útvonalon. Az első utas néhány kisebb extra kérés után a 111 ezer forintos alapárra még 40 ezer forintot fizetett költségként. A második utasnál az alapár már 150 ezer forint körül volt, a 23 kilogrammos csomagjegy, a szállókártya megküldése, valamint az esetleges járatlemondó „biztosítás” azonnal 200 ezer forint fölé emelte a jegyárát. **Ügyes. Különösen, ami az alapár pillanatokon belüli emelkedését illeti.**

Uralkodó lesz a fapados üzleti modell?

Az **orosz -ukrán háború** tovább mélyítette a szakadékot a két modell között. (Az üzemanyagárak változása természetesen mindkét modell légitársaságait azonosan érinti.) Azonban ma már teljesen biztos, hogy **a fapadosok üzleti modellje sokkal életképesebb, mint a hálózati modell, hiszen ez utóbbit alkalmazó légitársaságok mind jobban hasonlítanak a fapadosokra.**

A kilábalás jelei

Visszatérve a légiipar friss eredményeire és kilátásaira: a **tavalyi** esztendő jelentős fordulatot hozott a légiforgalomban. Az emberek „fel- és kiszabadulva” a pandémia fogságából, ismét **elkezdtek utazni, fellendült a nemzetközi idegenforgalom**, nem kevésbé a légiforgalom. Fontos tényező, hogy **Kínában megszűnt** a hosszan tartó pandémia-zárlat. (A szállodák és a légitársaságok ugyanakkor nem örülnek annak, hogy a korábbi jelentős **konferencia-turizmus** számottevően **visszaesett**, s ma már a konferenciák mind nagyobb része az online-térben kerül megrendezésre. Az előrejelzések szerint költségtakarékossági okok miatt a cégek, a nemzetközi szakmai és tudományos szervezetek stb. a jövőben is előnyben részesítik majd az üzleti, tudományos és egyéb témájú online konferenciákat.)

A Nemzetközi Légi Szállítási Szövetség (IATA) adatai **szerint 2022-ben az utasok száma elérte a 3,8 milliót**. Tavaly júniusban például az európai légitársaságokutasforgalma

háromszorosára nőtt, 234 százalékkal emelkedett az egy évvel korábbihoz képest. Az USA-ban és Kínában a belföldi utasforgalom meghaladta a 2019-es szint 80 százalékát. **Globálisan az utasforgalom a válság előtti szint 71 százalékát érte el. A gépek kihasználtsága 26 százalékkal bővült, s elérte a 86 százalékot.**

2023: a nagy fordulat éve?

Az idei esztendőben az IATA előrejelzése szerint nem csak (szerényen) **nyereségessé válik a globális légitölekedés**, hanem az utasok száma is eléri majd a 4,2 milliárdot, némileg elmaradva a 2019-es (4,5 milliárd utas) szinttől. Ez az **utasszám már meghaladja a 2019-es szint 85 százalékát**. Az észak-amerikai légitölekedés már tavaly nyereséges lett, az európai és a közel-keleti pedig a várakozások szerint idén termel majd profitot.

Az idei évben tehát a légitársaságok már **4,7 milliárd dollár összesített nyereségre** (beleszámítva az áruszállításból eredő profitot is) számíthatnak. A pozitív eredmény öröndetes az iparág számára, de azt is hangsúlyozzák, hogy ez az összeg messze elmarad a 2019-ben regisztrált 26,4 milliárd dollártól.

Az előrejelzések szerint a légitársaságok idei összesített bevétele 779 milliárd dollár, ebből a személyszállítás részesedése 522 milliárd. Lassan, de bővül a légi áruszállításból (cargo) származó bevétel is, a várakozások szerint ennek összege megközelítheti a 200 milliárd dollárt.

Korábbi előrejelzések arra számítottak, hogy a globális légitölekedés már idén eléri a 2019-es szintet. Az IATA nemrégiben ezt az előrejelzést 2024-re módosította. Ezen belül **a fapadosok idén, de legkésőbb jövőre, a hagyományos légitársaságok pedig 2027-re érik el a pandémia előtti teljesítményüket**. Az ágazat nyereségességét a **magas infláció** mellett az **üzemanyagok drágulása** is kedvezőtlenül érinti.

A fapadosok 2021-ben 172,5 milliárd dollár bevételre tettek szert. (2016-ban ez az összeg még 116 milliárd volt.) A dinamikus fejlődés, növekedés nyomán a szakemberek arra számítanak, hogy **2030-ban a fapados cégek bevétele meghaladja majd a 440 milliárd dollár**

Munkaerőhiány, légszennyezés

A világ légitársaságai az utasforgalom és a nyereség alakulás mellett más gondokkal is kénytelenek szembe nézni. Ezek közül érdemes megemlíteni, **hogy nincsen elegendő pilóta, légiutas kísérő, repülőtéri utaskísérő, időnként akad az gépek alkatrész-ellátása, s nincsen elegendő szakember a repülőgépek szerelésére, karbantartására**. A növekvő utasszám mellett különösen égető a pilóta-hiány, amelynek egyik oka a pandémia alatti elbocsátási hullám. A Lufthansa például 2022 nyarán több száz járatát törölte a munkaerőhiány miatt. Emlékeztet, hogy 2022 nyarán meglehetősen kaotikus állapotok uralkodtak a világ repülőterein, a menetrendek betartásában, a csomagok továbbításában stb., elsősorban létszámgondok miatt. Itt érdemes megemlíteni, hogy **a Boeing előrejelzése szerint 2041-ben 602 ezer pilótára lesz szüksége a légitársaságoknak**.

A világ széndioxid kibocsátásában a repülőgépek összesen 2,5 százalékkal részesednek. Ma már a menetrendeken feltüntetik, hogy egy-egy desztináció elérése mennyi károsanyag

kibocsátással jár. A légitársaságok rövid időn belül szeretnék csökkenteni a légszennyezést, ezért mind több figyelmet fordítanak az **alternatív üzemanyagokra**. Természetesen ez a tényező is **emeli majd a működési költségeket**.

Fordulópont; vége a 10 eurós jegyek korszakának

A világ légi utas- és áruszállítása a jelek szerint fordulóponthoz érkezett, s ha minden jól megy, **az ágazat belátható időn belül visszatér a 2019-es „alapvonalra”**. A 10 dolláros, vagy 10 eurós repülőjegyek korszaka azonban elmúlóban van, ilyen árú jegyek fehér hollónak számítanak, s mire befejezzük a foglalást, hol van már a meghirdetett alacsony ár?! A turistáknak, az üzleti utazóknak tudomásul kell venniük, hogy a repüléssel kapcsolatban – **egyelőre a levegő kivételével - gyakorlatilag mindenért fizetni kell.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Bizonytalanság-menedzsment

Ugrás a sötétbe

A még távolról sem „lefutott” Covid-19 járvány, a szomszédunkban dúló háború, a nagyhatalmak növekvő ellentétei következtében felbolydult a nemzetközi politika, a világgazdaság, az üzleti és a vállalati élet. Eluralkodott a bizonytalanság, amely – negatív hatásaival - természetesen nem hagyta érintetlenül a családok, a munkaadók, a munkavállalók, a nyugdíjasok stb. mindennapjait, életét sem. Az elmúlt három esztendőben „norma” lett a bizonytalanság, amelynek kezelése, menedzselése ugyancsak sok bizonytalansággal jár, miközben a szervezetek, a vállalatok fennmaradásának egyik kulcseleme lett, hogy miként tudnak a vezetők „navigálni” a többnyire ismeretlen vizeken. Talán soha nem volt akkora jelentősége a bizonytalanság-menedzselési képességeknek, mint napjainkban. Bonyolult számításokon alapuló mutatók szerint ugyanis a 2008-2009-es gazdasági, üzleti és pénzügyi válság bizonytalansági tényezői szinte eltörpülnek a 2019 óta tartó időszak jövőt befolyásoló problémái mellett.

A menedzsment irodalom korábban úgy tartotta, hogy az üzleti életben az egyetlen állandó tényező a **változás**. Mára ez a „képlet” módosult, mert **a bizonytalanság is állandósult** a politikában, a gazdaságban, az üzleti életben, a nemzetközi pénzügyekben, az árak alakulásában, a fenntartható fejlődésben és a sort még hosszan lehet folytatni. A bizonytalanságot okozhatják **külső és szervezeten belüli tényezők**. **A bizonytalanság egy olyan helyzet, amikor a jövő - jó esetben – csak homályosan látható, amikor a történéseknek több „kimenete”, kifutása lehetséges, amikor szinte lehetetlen tervezni.** A fő feladat a cég talpon maradásának biztosítása, nem kevésbé az üzleti kapcsolatok, a munkahelyek, a fizetőképesség stb. megőrzése, valamint a – ki tudja, meddig tartó – bizonytalan helyzet kezelése. A bizonytalanság **nem csak a szervezetekre és cégekre**, hanem az **egyénekre** is negatív, stresszes, kiegyensúlyozatlanságot előidéző hatással jár.

Változás, bizonytalanság, kockázat

A **változás** – legyen az negatív vagy pozitív - azért jobb, kedvezőbb a bizonytalanságnál, mert ebben az esetben **látható a cél**, az elérendő állapot. Tehát a változást lehet megfelelő eszközökkel, módszerekkel irányítani, menedzselni. Ezt a célt szolgálják a változáskezelés és -kommunikáció kifinomult és sokoldalú technikái, metodikái és gyakorlata. A szervezeti, vállalati és egyéni **bizonytalanság kezelésére viszont nincsenek, vagy csak korlátozott számban vannak módszerek, kipróbált praktikák**. A magyarázat sajnálatos, de egyszerű: egyrészt a **homályos jövőre** nehéz építeni, másrészt a maihoz hasonló komplex **bizonytalanság-cunamit** valójában nem lehetett előre jelezni, arra nem lehetett felkészülni. Ennek ellenére és ezzel együtt az egyelőre csak bővülő bizonytalansági tényezők közepette

az üzleti életnek és az egyéneknek valamilyen módon kezelniük kell a helyzetet, meg kell találniuk a leghatékonyabb módszereket. Nem túlzás azt állítani, hogy a bizonytalanság menedzselése ugrás a sötétbe, **navigálás iránytű vagy radar nélkül**.

Joggal merül fel a kérdés: **lehet-e készülni a bizonytalanságra**, vannak-e úgynevezett elhárító, csillapító eszközök, módszerek? Csodák nincsenek, előrejelzések csak halványan lehetnek, tehát többnyire belecsöppenünk a bizonytalan kimenetelű helyzetekbe. A különböző iparágak és vállalatok eltérő működési módokat és modelleket fejlesztettek, fejlesztenek ki, hogy felkészültebben tudják kezelni a **kockázatokat** és bizonytalanságokat. (Itt fontos megjegyezni, hogy nagy különbség van a bizonytalanság és a kockázat között, mindenképpen szükséges **megkülönböztetni** a két jelenséget. A tapasztalatok szerint az üzleti élet szereplői kevésbé képesek szétválasztani a két kifejezést. Mindkét esetben rendkívül nehéz számszerűsíteni a hatásokat akár akkor, ha azok kézzelfoghatóbb kockázat formájában jelentkeznek, s még kevésbé akkor, ha bizonytalanság formájában.) Talán az egyik legrégebbi felkészülési módszer a **bizonytalanság csillapítására a szcenárió tervezés**. Ennek a módszernek az a lényege, hogy egy várhatóan bekövetkező bizonytalan helyzetre készülve a vállalat több lehetséges **forгатókönyvet**, cselekvési, pénzügyi stb. tervet dolgoz ki. Ha a cég szerencsés, valamelyik forгатókönyv használható lesz a bizonytalan helyzetben. A szcenárió tervezés sok, aprólékos és számos esetben sajnos felesleges munkát igénylő folyamat.

A bizonytalanság új kihívásai

Az üzleti élet nem szereti a bizonytalanságokat, a válságokat; sok esetben a kettő össze is függ. A válságok idején minden folyamatosan változik. A kis- és középvállalatoktól kezdve a nagyvállalatokig, a tevékenységek szintjétől egészen a vállalatot átívelő folyamatokig, **minden eddigi megközelítés és szokás új kihívásokkal néz szembe. Az egyetlen dolog, ami biztosan tudható, hogy semmi sem biztos**. Ilyen körülmények között természetes, ha a vállalatok erőforrásaikat és erőfeszítéseiket kezdetben a **túlélésre** összpontosítják. Sok cég számára ez azt jelenti, hogy megállítják a tervezési tevékenységeiket, elhalasztják a döntéseket, megszakítják a folyamatos működést, törlik a megrendeléseket, elbocsátanak vezetőket és dolgozókat, és így tovább. Néhány szervezetnek – valószínűleg meglehetősen kevésnek – az „új normál” helyzet viszont lehetőséget kínál a növekedés felgyorsítására, az emberek felvételére, több vagy újabb anyagok, szolgáltatások beszerzésére.

José Roberto Ferro brazil vezetési tanácsadó és coach véleménye szerint függetlenül attól, ki melyik fenti csoporthoz tartozik, ehhez a teljesen **új helyzethez mindenkinek alkalmazkodnia kell**. Ezt szem előtt tartva két kérdést érdemes feltenni magunknak:

- melyek a legfontosabb eszközök és technikák, amelyekre jelenleg szükségünk van?
- mi a megfelelő gondolkodásmód a bizonytalanság, a válság kezeléséhez?

Ferro véleménye szerint **a napi menedzsment messze a legfontosabb folyamat** azok közül, amire összpontosítani kell bizonytalanság és válság idején. Azért, mert **ez fogja megadni** az üzleti szempontból fontos döntések meghozatalához szükséges tisztánlátást. Adatokat és tényeket, a feltételezések és az érzelmek helyett. Ha a meglévő szervezeti-, folyamat- és egyéb rendszerek nem elég robusztusok, vagy csak részben működnek, akkor szükség lehet a

napi menedzsmentgyakorlatok finomhangolásra, megerősítésre vagy átgondolásra. A legtöbb vállalat valószínűleg már a pandémia idején létrehozta a szervezet különböző szintjein működő **válság- és bizonytalanságkezelési** folyamatait. Vannak cégek, amelyek kialakítottak „hadműveleti szobát”; ez a kifejezés sokkal helyénvalóbbnak tűnik most, mint eddig valaha... Mindezt napi szinten működtetik és nem meglepő módon a beavatkozás időnként nagyon kaotikusnak bizonyul. Ez teljesen normális, különös tekintettel a kivételes körülményekre.

„Kezelési útmutató”

A bizonytalanság tehát nem kiszámítható, rosszul strukturált, nem programozható állapot. A bizonytalan helyzetben egyes vezetési funkciók – tervezés, döntés, stratégia alkotás stb. – megszokott módszerei háttérbe szorulnak. **Felerősödnek** viszont olyan vezetési tevékenységek, mint az elemzés, az ellenőrzés, a változások kezelése, valamint a zavarelhárítás. Válaszreakcióként több figyelem jut az **innovációra**, a **kreativitásra** és az **együttműködésre**. A bizonytalan helyzetekben a **vezetői felelősség** (például a következményeket illetően) korlátozottabb, a tervek, az ígéretek kevésbé számon kérhetőek. A vezetőknek megkülönböztetett figyelmet kell fordítaniuk az **egészséges veszélyérzet** terjedésére, a **pánikkerülésre**, az **összetartásra** és a megoldási lehetőségek folyamatos keresésére. Ugyanakkor markánsabbá kell válnia a tulajdonosi felelősség-vállalásnak és kockázatviselésnek.

A szervezetek és a vezetők nem teljesen „fegyvertelenek” a bizonytalan helyzetek kezelésében. Nincsen garancia a sikerre, de **néhány lehetőséget** érdemes figyelembe venni:

- tartalékok képzése
- több-lábon állás
- szervezetfejlesztés
- transzparens működési alapelvek
- folyamatok észszerűsítése, átszervezése
- szövetségesek keresése
- kivárás
- korai figyelmeztető rendszer kialakítása
- váratlan esemény tervezése
- menekülési, kitörési útvonalak kiépítése
- újrakezdési stratégiák kidolgozása
- folyamatos és erőteljes kommunikáció
- a dolgozók és a vezetők stressztűrő képességének fokozása
- felkészülés a bizonytalanság utáni időszakra

Mérni a mérhetetlent?

A bizonytalanság kiszámíthatatlan és összességében mérhetetlen. Van azonban két olyan **mérési index**, amelyek utólag adnak képet a bizonytalanságról. Az egyik a bizonytalanság **mélysége**, nagysága, a másik pedig annak **időtartama**. A pandémia például mindkét mutató vonatkozásában rendkívüli globális bizonytalanságot hozott mind az egészségügyben, mind

pedig a gazdasági és az üzleti életben: az úgynevezett gazdaságpolitikai bizonytalansági mutató mintegy 200 napot jelzett. Összehasonlításként: a 2008-2009-es világgazdasági válság idején ugyanez a jelzőszám 27 napot mutatott.

Az **extrém bizonytalanság** (járvány, háború, nagy kiterjedésű környezeti katasztrófa stb.) igen nehéz működési környezetet jelent mind a szervezetek, mind pedig a vezetők számára. A radikálisan megváltozott körülmények új vezetési- és új munkastílust, valamint új működési modellt követelnek meg. A válságban a fontos a **vezetői tűrőképesség**, a **gyors reakció-képesség**, valamint a folyamatos **ellenőrzés**, áttekintés és **finomra-hangolás** kultúrájának a megléte, illetve elsajátítása. A folyamatokat és a vezetési struktúrát úgy kell kialakítani, hogy a bizonytalanság elmúltával a szervezet fejlődése fenntartható legyen és ki tudja használni az új lehetőségek kínálta előnyöket.

Válság üzemmód, vörös csapat

A szervezeteknek és a vállalatoknak bizonyos fokig meg kell tanulniuk, fel kell készülniük a bizonytalanságban és a válságban való működésre. A szakirodalom ezt az állapotot „**válság üzemmódnak**” nevezi, amelynek egyik központi eleme az úgynevezett **vörös csapat**. A **red team** egy olyan - felelős vezetőkkel összeállított – válságcsapat, amely „**békeidőben**” igyekszik összegyűjteni, begyakorolni azokat a feladatokat, amelyeket bizonytalanság és/vagy krízis esetén el kell végezni, meg kell oldani. A **bizonytalansági működési modell** (illetve az arra való felkészülés) megköveteli egy olyan **integrált vállalati „idegközpont”** (nerve center) felállítását, amely képes az átfogó diagnózisra, reagálásra és a szükséges válaszok megadására. A vezetők ezen szűk csoportja, a vörös csapat a bizonytalan helyzetekben a cég szívét jelenti, amelynek élveznie kell a dolgozók és a felső vezetés teljes támogatását, s rendelkeznie kell széles döntési jogkörrel is.

Az üzleti élet szereplői tudják, hogy a **munkahelyi bizonytalanságok általában négy nagy csoportba oszthatók**: műszaki, emberi kapcsolatok, karrier és környezeti kérdések. Ebben a négy csoportban minden bizonytalanság menedzselése más és más megközelítést, módszereket igényel, de az **alapelvek azonosak**. Nevezetesen:

- ne próbáljuk meg a bizonytalanságot százszázalékos biztonságba átfordítani
- csak azokkal a tényezőkkel foglalkozunk, amelyek ellenőrzésünk alatt állnak és befolyásolják a kilábalást
- a teendőkben állítsunk fel fontossági sorrendet

A bizonytalansági stressz mérsékelhető

A **bizonytalan helyzetek első számú érintettjei az emberek**. A bizonytalanság nagyfokú **szorongással** jár. A legtöbb ember számára a bizonytalanság egyenlő a **veszéllyel**. Ha nem tudjuk biztosan, hogy az előttünk álló helyzetek milyen következményeket vonnak maguk után, kisebb eséllyel tudjuk elkerülni az esetleges negatív következményeket. Éppen ezért, a saját biztonságunk védelme érdekében a fenyegetés mértékét túl-, a saját megküzdési képességeinket pedig alábecsüljük. Nem véletlen, hogy a **pszichológusok mind több figyelmet fordítanak a bizonytalanságból fakadó stressz-helyzetek feltárására és a stressz**

csillapítására. A bizonytalansági stressz mérséklésében, oldásában nagy szerepe van a szervezetek, cégek vezetőinek. Miközben őket is jócskán sújtja a bizonytalansági stressz.

Az **Amerikai Pszichológiai Szövetség** a bizonytalansági kutatások alapján számos javaslatot tett a stressz mérséklésére. Ezek közül néhány:

- légy türelmes és barátságos önmagadhoz
- meríts erőt a múltbeli sikereidből
- fejlessz új készségeket
- mérsékelj a híreknek való kitettségedet
- azzal foglalkozz, amire van hatásod
- gondoskodj magadról
- kérj támogatást számodra fontos és megbízható személyektől
- hallgass önmagadra
- szükség esetén ne habozz segítséget kérni

Az új bizonytalansági korszak követelményei

Az elmúlt 3 esztendő sok tekintetben szinte ismeretlen helyzet elé állította az egész világot. A **pandémia, a háború, a gazdasági visszaesés és válság megváltoztatták a korábbi elképzeléseinket a bizonytalanságról, miközben nyomást gyakoroltak és gyakorolnak pszichés állapotunkra. A bizonytalanságtűrés azonban fejleszthető.** Ez azért is fontos, mert bármikor adódhat olyan helyzet, amikor és amelyben gyorsan kialakul a bizonytalanság. A pszichológusok és vezetési tanácsadók véleménye szerint, ha az új helyzetekhez könnyedén **alkalmazkodunk** és a kritikus helyzetekben könnyebben **mozgósítjuk energiáinkat**, akkor stabilabbá válik **cselekvőképességünk**.

Nem tudhatjuk, hogy a következő évek milyen globális bizonytalanságokkal „lephetik meg” az emberiséget. Miután – a jelek szerint - mélységében és idő-terjedelmében **új bizonytalansági korszakba léptünk**, az üzleti életnek az eddiginél jóval nagyobb figyelmet kell fordítania a bizonytalanság kezelésére, a vezetők és a dolgozók bizonytalansági tűrőképességének növelésére. A **felkészülés, az intézkedések, a „száraz gyakorlatok”, a tréningek, a bizonytalanság üzleti hatásainak és a kilábalás lehetőségeinek kutatása nem tűr halasztást** sem a globális, sem az egyes országok szervezeti, üzleti életében.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Céges etika-szervezetek

Forró-drót

és vállalati biblia

Ma már minden magára valamit is adó közép- és nagyvállalat, sőt, újabban számos cég a kisvállalati szektorban is rendelkezik etikai kódexszel. Önmagában azonban ez a vállalati iránymutatások gyűjteménye - amely a cég által az alkalmazottaktól, sok esetben az üzleti partnerektől elvárt viselkedésformákra vonatkozik – csak egy kipipálható „kellék” maradhat, ha nem áll mögötte etikai szervezet- és intézmény rendszer. Nem véletlen, hogy napjainkban a vállalatok világszerte megkülönböztetett figyelmet fordítanak – nem csak a honlapjukon, hanem a mindennapi üzleti életben is – az etikai szervezet kiépítésére. Történik ez akkor, amikor az üzleti etika értéke és színvonala – enyhén szólva – süllyed, amikor a korrupció, a csalás, a transzparencia hiánya, a túlárzás, a tisztességtelen verseny, a döntéshozók „lezsírozása” (a sort igencsak hosszan lehet folytatni) átszövi a világ országai többségének makró- és mikrógazdaságát, üzleti életét. Persze a létrehozott, létrehozás alatt álló etikai szervezetek csak annyit érnek, amennyi figyelmet fordít

a vállalati felsővezetés a tisztességes üzletvitelre és magatartásra.

Mielőtt megismerkedünk a céges etikai szervezet felépítésével, egyes elemeinek a céljaival, működésével stb., érdemes egy pillantást vetni egy friss kutatásra. A **Bejegyzett Csalásvizsgálók Nemzetközi Szövetségének** (Association of Certified Fraud Examiners, ACFE) 125 ország több mint 2500 esetét megvizsgáló 2020-as nemzetközi kutatása szerint **a vállalkozások éves árbevételeüknek mintegy 5 százalékát veszítik el különböző, foglalkozás körében elkövetett csalások következtében.** A megvizsgált esetek **összesített kárértéke** 3,6 milliárd dollár volt. A csalások több mint **40 százaléka** visszaélés-bejelentési csatornán, elsősorban az úgynevezett **etikai forró dróton** keresztül vált ismertté. (Erről a későbbiekben még részletesen lesz szó.)

A bejelentések mintegy fele alkalmazottaktól érkezett. A visszaélés-bejelentési rendszert működtető cégeknél a csalások által okozott károk átlagos értéke körülbelül feleakkora volt, mint a többinél, átlagosan 100, illetve 198 ezer dollár. Ráadásul a csalás elkövetésétől számítva jóval rövidebb idő alatt fel tudták tárni a bűntényt, mint azok a cégek, ahol nem volt ilyen bejelentési lehetőség. A **visszaélés-bejelentési rendszer** alkalmazása a tanulmány szerint igen jelentős

megtakarítást hozhat havonta egy szervezetnek, mivel egy ilyen rendszer megléte egyrészt a lehetséges elkövetőket óvatosságra inti, másrészt a csalás-megelőzést és felderítést is egyértelműen **hatékonyabbá és eredményesebbé** teszi.

A kódextől az auditig

Az Egyesült Államokban a nagyobb vállalatok szinte mindegyikének van **etikai kódexe**. Nyugat-Európában ez az arány 80 százalék körüli, míg **házánkban** egy korábbi felmérés szerint 23 százalék. Ez utóbbi arány – nem hivatalos becslések szerint – ma már **megközelíti az 50 százalékot**. Ugyanakkor az Ernst and Young felmérése szerint **a hazai vállalatok 80 százalékánál nincsen mód**, nincsen hivatalos csatorna a csalások, a visszaélések, a zaklatások, a lopások, a sikkasztás, a pénzmosás és egyéb jogsértések bejelentésére.

Az **etikai szervezet és intézményrendszer** léte, kiterjedése, tulajdonságai, működése, betartatása, ellenőrzése folyamatos karbantartása, a vezetők és a dolgozók rendszeres etikai tréningezettetése, a szankcionálási gyakorlat és még számos eleme nem csak a vonatkozó jogszabályoktól, hanem a vállalati mérettől és nem utolsó sorban a cégek kultúrájától is függ. **Egy nagyobb vállalatnál, vállalatcsoportnál az etikai szervezet döntően a következő elemeket tartalmazza:**

- etikai kódex
- etikai tanács
- etikai igazgató, menedzser, képviselő, ombudsman (nagyjából ugyanaz a tevékenység, csak a beosztás, az elnevezés különbözik)
- anonim etikai bejelentő és kérdésfeltevő rendszerek
- etika-tanfolyamok
- etikai belső ellenőrzés, kontrolling
- belső és külső etikai audit

A vállalat bibliája

Honnan tudható az üzleti élet szereplői számára, hogy **mi etikus és mi nem?** A cégek átfogó, igen részletes üzletvezetési, etikai kódexe a vállalat krédójának, értékrendszerének, erkölcsének, belső és külső üzleti kapcsolatainak „bibliája”, útmutatása. Ezek a kódexek akkor jók, ha **egyszerűek** (ugyanakkor részletesek), **érthetőek**, az adott vállalatra „szabottak” és **elígazítást** jelentenek a helyes, etikus viselkedéshez. Az **új belépők**nek általában aláírásukkal kell megerősíteniük, hogy az etikai kódexet megértették és annak előírásait be fogják tartani. Az etikai kódexek számon kérhetőek a „külvilág” részéről is, ugyanis a cégek ezt a dokumentumot honlapjukra is feltöltik. **A céges etikai normákat pedig a vállalatok folyamatosan**

kommunikálják a belső és a külső érintettek (stakeholderek) felé.

Az etikai kódex többek között **kiterjed** az etikus üzleti magatartás elveire, a vállalat etikai értékeire, cég által megkövetelt viselkedési szabályokra, a kétirányú ajándékozási előírásokra, a tiltásokra, a pozitív ajánlásokra (mit kell tenni), a tárgyalásokra, a jogsértések jelentésére, az összeférhetetlenség elkerülésére, a lojalitásra. Kedvező jelenség, hogy mind több nagyvállalat terjeszti ki etikai kódexét a **beszállítókra** is. Megcélazzák a felelős beszállítói láncot, ami nem csak az első szintű beszállítót érinti, hanem annak beszállítóit, alvállalkozóit, szerződéses partnereit is. Érdeemes megjegyezni, hogy **az üzleti etikai normákat, standardokat nemzetközi szinten sok dokumentum, szabálygyűjtemény** (például ISO 26000, SA 8000) **rögzíti**, így ezek jelentős része átemelhető a szervezeti, céges etikai kódexekbe is.

Kulcsszerepben az Etikai Tanács

Az etikai tanács vagy bizottság **fő feladatai a vállalat etikai programjának koordinálása, felügyelete, az etikai kódex szabályai betartásának figyelése, valamint az előírások megszegése esetén a szankcionálás.** Ugyancsak **a feladatok sorába tartozik** többek között a vállalati etikai normarendszer

kidolgozása, továbbfejlesztése, érvényre juttatásának elősegítése a menedzsment szándékaival és a céges jövőképpel összhangban. **Továbbá:** a vállalati normarendszertől való eltérések azonosítása, jelzése a menedzsment felé, részvétel az anomáliák kiküszöbölésében, állásfoglalás konkrét etikai kérdésekben, új etikai kérdéskörök felvetése, vizsgálata, azok integrálása a vállalati etikai norma- és intézményrendszerbe.

A **Mol-csoportnál** például az Etikai Tanács (ET) koordinálja az etikai tanfolyamokat, tréningeket és a cégcsoport üzleti etikával kapcsolatos tevékenységeit is. A Tanács rendszeresen **beszámol** a MOL **Igazgatóságának, elnök-vezérigazgatójának és a Felügyelő Bizottságnak** az elvégzett feladatokról, az etikai szabályokba ütköző ügyek kivizsgálásáról és kimeneteléről és az egyéb felmerülő etikai kérdésekről. Fontos feladata az ET-nek általános és neveket nem tartalmazó, vagyis anonimizált határozatainak közzététele, ismertetése. Az ET szükség esetén bármikor összehívható, de évente legkevesebb egyszer kell ülést tartania

Látnivaló, hogy **az etikai kérdések „elérnek” a vállalati kormányzás (corporate governance) csúcsaira is,** nevezetesen az Igazgatósághoz és a Felügyelő Bizottsághoz is. (Egyébként a világ számos cégénél az

Igazgatóság egyik tagjának reszortja a vállalati etika.) Az etikai eljárások és az etikátlan magatartás orvoslásának részletes leírását a kódex mellékletét képező ET Eljárási Rendje tartalmazza a hazai központú energetikai cégcsoportnál.

A MOL-nál az ET szűkebb testülete az **Előkészítő Bizottság**, amely döntések előkészítéséért felel. Miután a nagyvállalat sok magyar és külföldi cégből áll, az ET munkáját a **csoportszintű és a helyi etikai megbízottak** segítik. Az **ET állandó tagjai** az operatív felső vezetés és a munkavállalók képviselőinek soraiból kerülnek ki, de számos cégnél független, külső szakértők is rendelkeznek tagsággal. Az ET elnöke olyan személy, akinek független megközelítéssel, részrehajlás nélkül felügyeli, ellenőrzi és védelmezi az etikai eljárások tisztességét. Általában két évre szól a megbízatása, az állandó tagoké pedig határozatlan időre.

Kell-e mindenhol ET?

Jogosan vetődik fel a kérdés, hogy kell-e, célszerű-e minden vállalkozásnak állandó ET-t fenntartania és működtetnie? **Természetesen nem.** Ismételten hangsúlyozni érdemes, hogy **a vállalkozás mérete, céljai, a menedzsment elkötelezettsége, az etikai normák terjesztésével, betartásuk ellenőrzésével kapcsolatos elképzelései fogják meghatározni, hogy**

létrehoz-e a cég állandó ET-t, vagy sem. Nagy szervezetek esetében célszerű a tanács, a bizottság létrehozása, **kisebb cégek** esetében elégséges lehet az Etikussági Üzleti Magatartási Bizottság megválasztása, anélkül, hogy az rendszeresen ülésezne, vagy rendszeres tevékenységet folytatna. Ilyen helyeken az ET-t **szükség szerint**, a felmerülő etikai problémák megtárgyalására esetről-esetre hívják össze. Van példa arra is, hogy egy cég megalkotja saját etikai kódexét, de ET-t nem hoz létre, hanem az etikai ügyekkel egy erre alkalmas személy (általában a vállalati jogász) foglalkozik. Szükség esetén pedig a vezetés ad hoc jelleggel hív össze etikai testületet, amely megtárgyalja a felmerülő etikai problémákat és döntéseket is hoz.

Etikai osztály, igazgató, menedzser, megbízott

A vállalatok mértétől, anyagi lehetőségeitől függ, hogy rendelkeznek-e független etikai osztállyal, csoporttal, vagy „csak” egy személy, az etikai igazgató - de hívják etikai menedzsernek, megbízottnak ombudsmannak is – **felelős mindenért, a képzéstől a panaszok, bejelentések kezeléséig.** Az ő napi munkája kizárólag a céges etika gyakorlati kérdéseivel kapcsolatos. Az etikai osztály vagy a megbízott általában igen **magas szintű, naprakész ismeretekkel rendelkezik**, végső soron az ET gyakorlati jobbkeze. Minden vezető és dolgozó fordulhat kérdéssel, információval, bejelentéssel az

etikai igazgatóhoz, aki minden cégnél a vállalati struktúrától **független személy**, s hatásköre kiterjed a szervezet társadalmi felelősségvállalásának számos területére, például a kitűzött célok megvalósításának értékelésére, ellenőrzésére.

A sok helyi és külföldi céggel rendelkező vállalatok minden egysége rendelkezik etikai megbízottal, akik a céges etikai kódex, oktatás, panaszos bejelentések helyi betartásáért, menedzseléséért, kivizsgálásáért is felelős. A **Strabag** etikai kódexe szerint a **regionális ombudsmanok** minden dolgozó, de harmadik fél, például az alvállalkozók és munkavállalók számára is rendelkezésre állnak. Az ombudsmanhoz fordulhat minden dolgozó többek között megoldatlan munkajogi ügyével, mindennemű diszkriminációval, valamint az inkorrekt fizetéssel és a szexuális zaklatással kapcsolatban.

Forró-drót: közérdekű bejelentés vagy spicliség?

A bejelentések, panaszok, információkérés stb. új „eszköze” a 24 órás a telefonos-üzenetrögzítő, vagy e-mailes, vagy web-alapú online ügynevezett etikai-forró drót. Számos cégnél erre a célra rendszeresített dobozokba is be lehet dobni névvel vagy név nélkül a kérdéseket, bejelentéseket. Az etikai forró-drót másik végén általában az etikai igazgató található, akinek

minden bejelentést ki kell vizsgálnia, minden üzleti, céges etikai kérdést meg kell válaszolnia **titoktartási kötelezettség** mellett. Ő egyrészt **információ továbbító**, másrészt pedig **etikai tanácsadó**. A forró-drótot többek között nevezik „Mondd el nekünk”, „Speak up”, „Közérdekű bejelentések”, „Kérdezz” fórumnak is.

Az etikai forró-drót viszonylag új intézménye, eszköze az etikai „fegyvertárnak”, a **bejelentést** sokan **feljelentésnek**, **spicliségnek**, „**befújásnak**” tekintik. Pedig **nem az, hanem** – amennyiben tisztességesen viszonyul hozzá mind a bejelentő, mind pedig a cég – egy olyan lehetőség, amellyel kapcsolatban a panaszosnak nem kell retorziótól, esetleg nyilvános meghurcoltatástól tartania. Nem véletlen, hogy angolul nem csak a hot line (forró-drót), hanem a **whistle-blowing**, vagy a sípok megfújása kifejezést is használják erre a lehetőségre.

Az etikai kódexnek természetesen csak akkor lehet érvényt szerezni, ha valamilyen módon kiderülnek a normaszegő viselkedések. Egyre több vállalat teszi lehetővé, hogy az alkalmazottak a felettesüket megkerülve közvetlenül a felsővezetéshez, esetleg az etikai igazgatóhoz vagy az ET-hez fordulhassanak panaszaikkal, észrevételeikkel, adott esetben akár **anonim** módon is. A bejelentés, különösen, ha anonim,

persze sokaknak a „feljelentés” rosszízű gyakorlatát juttathatja eszébe. Kétségtelen, hogy a **vállalati kultúrán, valamint a bejelentés alapos kivizsgálásán is múlik, múlhat, hogy a jóhiszemű bejelentésből ne legyen feljelentés.**

A **MOL** etikai kódexe szerint „az etikai problémák bejelentése és az etikai kérdések felvetése segít megvédeni a tisztességes és etikus magatartás kultúráját, vállalatunk és üzleti partnereink jó hírnevét és pénzügyi stabilitását, valamint alkalmazottjaink munkahelyeit és az érintett közösségek jólétét. Közös célunk, hogy megelőzzük és felderítsük az etikai vétségeket és a jogsértéseket. Az etikai vétség bejelentésének elmulasztása veszélyezteti társadalmi legitimitásunkat, és így önmagában is etikai vétségnek minősülhet. Biztonságos és hozzáférhető csatornákat biztosítunk, amelyeken keresztül a külső és belső érintettek tanácsokat kaphatnak és felvethetik az etikai aggályaikat (” whistle-blowing”, azaz „közérdekű bejelentés”). Névtelen bejelentést is lehet tenni.

Minden bejelentést bizalmasan kezelünk, a megtorlás kockázata nélkül. Amennyiben az Etikai és Üzleti Magatartási Kódex normáinak bármilyen jellegű megsértését tapasztalja, vegye fel a kapcsolatot a MOL-csoport Etikai Tanáccsal a SpeakUp! vonalon

keresztül.” Egyértelmű, pontosan eligazító, tiszta megfogalmazás.

Néhány példa forródróton történt bejelentésekből: megvesztegetés gyanú, felül- vagy alulárzás, szexuális zaklatás, munkahelyi eszközök (nyomtató, másoló stb.) folyamatos használata magán célokra, lopás, családtagok összejátszási lehetősége azonos munkahelyen (vagyis esetleges összeférhetetlenség), elfogadható-e ez vagy az a konkrét ajándék, fenyegető magatartás, trágár beszédmód, a vállalati szabályok és normák, valamint a törvények megsértése, megszegése, és a sort igen hosszan lehet folytatni.

A bejelentési rendszert többnyire még a következő témákban, esetek gyanújában veszik igénybe:

- kartelljogi jogsértések
- számviteli bűncselekmény
- megvesztegetés, korrupció, részesedés adása
- adatvédelmi és IT biztonsági esetek
- diszkrimináció és más munkajogi esetek
- sikkasztás, hűtlen kezelés
- környezetvédelem, biztonság és egészség
- export és import szabályozások megsértése
- tisztességes ügyvitel, az érdekütközésekre is kiterjedően
- pénzügyi és banki manipuláció, a bennfentes kereskedelemre is kiterjedően

- erőforrások vagy szolgáltatások használata szabotázsához vagy vandalizmushoz
- pénzmosás
- adójogi jogsértés

Az EU sem tétlen

2020 végén lépett hatályba az úgynevezett **„whistleblowing” uniós irányelv**, azzal a céllal, hogy **minden eddiginél nagyobb védelmet adjon azoknak a személyeknek, akik szervezetükön belül visszaélést tapasztalnak és arról bejelentést tesznek.** A közérdekű bejelentők megóvása érdekében az eddiginél is szigorúbb kereteket vezet be az új, európai uniós irányelv, amelyet 2021. december 17-ig a tagállamok jogrendszerébe is át kell ültetni. A korábbiakhoz képest a legfontosabb változás, hogy minden ötvennél több munkavállalót foglalkoztató **vállalkozás**, illetve – bizonyos létszámkönnyítési lehetőséggel – az **állami szektor** számára is **kötelező lesz az etikai forródrót kialakítása.** Az Ernst and Young szakértője szerint a rendelet hatálya kiterjed többek között a közbeszerzésekkel, a környezetvédelemmel, a termékbiztonsággal, a személyes adatok védelmével, az információs rendszerek biztonságával, illetve a belső piaccal és társasági adóval kapcsolatos visszaélésekre is.

Első lépésben, 2021. december 17-től a 250 főt elérő szervezeteknél lesz kötelező a visszaélés-bejelentési rendszerek alkalmazása, majd 2023. december 17-éig a legalább 50, de legfeljebb 249 munkavállalót foglalkoztató, magánszektorban működő jogalanyok tekintetében is hatályba kell léptetni azokat a jogszabályokat, amelyek a szervezetek számára előírják a bejelentési csatornák létrehozására vonatkozó kötelezettséget. Vagyis előbb-utóbb **minden 50 vagy több munkavállalót foglalkoztató vállalkozásnak, közsférában működő szervezetnek kötelező lesz visszaélés-bejelentési rendszert kialakítania és működtetnie.** (Az irányelv az azonosíthatatlan, vagyis anonim bejelentések kezelését is megengedi, de ennek részletes szabályozását a tagállamokra bízza.)

Tréning és szerepjátzás

Fontos részét képezik az etikai szervezetnek a vonatkozó **tanfolyamok** és a **tréningek**. A vállalatok döntő többségénél az **új belépőknek** kötelező részt venniük olyan tanfolyamon, ahol megismerhetik a cég etikai kódexét, eljárásait, elvárásait, szabályozásait és az etikai szervezet működését. Gyorsan bővül azoknak a cégeknek a száma is, amelyeknél a dolgozóknak minden évben **online etikai vizsgát** kell tenniük. Más vállalatoknál pedig a vezetők tartanak etikai tréninget és tanfolyamat évente munkatársaik számára. Ezeket a

foglalkozásokat úgy teszik előbbé, érdekesebbé, hogy a vállalati értékek, etikai tudatosság, etikus döntéshozatal témák mellett **fiktív, vagy megtörtént eseteket**, dilemmákat elemeznek, dolgoznak fel és keresik rá a szóba jöhető **válaszokat, megoldásokat**. Gyakoriak a **szerepjátások** is az etikai tanfolyamokon.

Etikai kockázatok

Ma még nem része az etikai szervezetnek, és új fejlemény, hogy a vállalatok mind több figyelmet fordítanak az etikai **kockázatok elemzésére**. Ez a tevékenység nem csak a cég etikus működésének, viselkedésének elemzésére terjed ki, hanem vizsgálja többek között a külső partner-kapcsolatok, a fúziók és felvásárlások, a nagyobb üzletek, az esetleges korrupciós „rések” és hiányos szabályozások etikai kockázatait is. Jól megfigyelhető, hogy **egyre inkább összetartozik az üzleti és az etikai kockázatok elemzése**.

Mi fán terem az etikai audit?

Viszont elengedhetetlen, kiemelten fontos része az etikai szervezetnek az etikai **kontrolling** (etikai ellenőrzés, önkéntes önmegfigyelés) és **audit**. Érdeemes ez utóbbival részletesebben is megismerkedni. Egy pontos **meghatározás szerint** „**az etikai audit** az etikailag érzékeny területekhez kötődő vállalati

tevékenységek **elemzésének** és **mérésének** folyamata. Az etikai audit egyike a formalizált etikai intézményeknek, amelyek az etika vállalaton belüli integrálásának alapvető eszközei. Ily módon elősegíti a döntési folyamatok etikai aspektusainak figyelembevételét, az etikailag megalapozott vállalati magatartást.” Az etikai audit választ ad arra is, miként felel meg a cég a saját, az ágazat és a társadalom etikai elvárásainak.

Az etikai audit tehát a vállalati tevékenység etikai szempontú elemzése és értékelése, amely **irányulhat a vállalat egészének, vagy csak egy részterületének a működésére**. Az audit készülhet csupán belső célokra, hogy a vállalatvezetés visszajelzést kapjon a vállalat működésének etikai minőségéről. Az audit elemzése alapján később lehet esetleg változásokat elhatározni, új stratégiát kijelölni stb. Az etikai auditálás lehet **belső, illetve külső szakértők bevonásával** végzett tevékenység. Belső auditálásnál célszerű egy szakmailag és hierarchia szempontjából is sokszínű csoport összeállítása, amely **függetlenségének** megőrzése érdekében közvetlenül a vállalatvezetésnek alárendelt. Az értékelés következő szintje lehet egy **ágazatorientált benchmarking**, amelynek során az adott cég etikai teljesítményét hasonlítják össze az ágazatot vezető vállalatokéval. A külső szakértők, az

etikai auditálásra szakosodott külső cégek által végzett munka növeli a vállalat etikai jellegű fáradozásainak eredményességét és **hitelességét**. Az auditot számos cég **évente** elkészíti, elkészítteti, de gyakori a **három**, illetve **öt évente** történő auditálás. (Érdemes megjegyezni, hogy mivel **az etikai audit nem kötelező**, sok cég egyelőre ezt a vizsgálatot, jelentést nem készíti, nem készítteti el.)

Az etikai audit többek között a következő területeket, kérdésköröket öleli fel:

- a cégvezetés elkötelezettsége az üzleti etikai iránt
- a vállalat értékei, értékrendszere és ezek érvényesülése
- az etikai kódex tartalma, minősége, betartása és betartatása
- etikai kockázatok elemzése
- etikai tanfolyamokkal, tréningekkel kapcsolatos vállalati politika és gyakorlat
- bejelentési és jelentési rendszer
- etikai kommunikációs rendszer
- dolgozói képviselők működése
- gyermekmunka
- biztonságos, egészséges munkakörnyezet
- munkaidő, bérezés
- érdekütközések

- pályázási és megbízás elnyerési gyakorlat
- a munkával való elégedettség, munkahelyi diszkrimináció
- különbözőség (diverzitás) menedzsment
- egyenlő lehetőségek elvének érvényesülése a gyakorlatban
- társadalmi felelősség vállalás, fenntartható fejlődés érvényesítése

Természetesen szinte **teljesen eltérőek a pénzügyi és az etikai audit céljai és módszerei**. Az előbbi főleg azt vizsgálja, mennyire hatékonyan gazdálkodik a cég az anyagi erőforrásaival, mennyire felel meg a gazdálkodás a kitűzött alapelveknek. A pénzügyi audit számlákból, kimutatásokból, konkrét adatokból, belső statisztikákból von le következtetéseket. Az etikai audit viszont olyan minőségi és szubjektív jellemzőkből „dolgozik”, mint a dolgozók integritása, becsületessége, valamint magatartásuk, egész hozzáállásuk mennyire tükrözi az alapvető társadalmi értékeket.

Előnyben az „etikus vállalatok”

Amennyiben egy vállalat maga végzi etikai auditját, a munkában résztvevő audit igazgató, dolgozói képviselők, operatív vezetők mellé érdemes meghívni egy külső, független szakértőt is a csapatba. Az **auditor cégek** minden dolgozója **objektív**, semmiféle elkötelezettséggel, előítéllettel nem rendelkezik az auditálandó vállalat iránt. **Mind a belső, mind a külső**

etikai auditorok többnyire azonos forrásokból

dolgoznak: vállalati etikai vonatkozású dokumentumok, jelentések, bejelentések, vizsgálati anyagok, összefoglalók, nagy számú személyes interjúk. Miután az etikai audit nem igazán számszerűsíthető, az értékeléshez olyan standardok, minőségi, magatartási stb. elvárások kitűzése szükséges, amelyekhez a hasonlítható a valós etikai teljesítmény.

Miért szükséges az etikai audit? Mindenekelőtt azért, hogy a cég vezetői és dolgozói képet kapjanak az etikai teljesítményről, hiányosságokról, tennivalókról.

Amennyiben a cég megfelel a nemzetközi, az ágazati és a saját etikai normáinak, használhatja az „**etikus vállalat**” címet. Nem szorul magyarázatra, hogy ez a minősítés növeli a dolgozók, a beszállítók és nem utolsósorban a vásárlók bizalmát, miközben erősödik a márka hírneve és az üzleti kapcsolatok lojalitása. **Idehaza is folyamatosan bővül az etikus vállalatok köre, de az etikai audittól függetlenül globálisan is igen sok a teendő a lejtőre került üzleti etika megerősítésére.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Béren kívüli juttatások

A gerinctornától az alvó-kapszuláig

A minőségi vezetők és munkatársak megszerzéséért folytatott éles nemzetközi toborzási versenyben mind nagyobb szerepet kapott az utóbbi években a béren kívüli juttatások kínálata. A színes kínálati paletta egyre bővül hagyományos, új és meglepő elemekkel külföldön és idehaza is. A munkavállalók pedig elhelyezkedési döntéseiknél a versenyképes alapbér mellett megkülönböztetett figyelmet fordítanak a cégek béren kívüli juttatási csomagjainak összetételére.

Adózás és népszerűségi sorrend

Ezek a **juttatások természetesen nem adhatók korlátlan mennyiségben** és formában sehol a világon, hiszen nincsenek ingyen és egy részük után **adót kell fizetnie** a munkaadónak, vagy a munkavállalónak, vagy mindkettőnek. Ebben a „műfajban” tehát nem a csillagos ég a határ.

A pénzbeli és a természetben adható béren kívüli juttatások közös tulajdonsága, hogy **adómentes határ alatt a munkáltató részéről költségként leírható** béren kívüli elemekről van szó, mely után a munkavállalóknak nincsen adófizetési kötelezettsége, mert nem számítanak jövedelemnek. **Adómentes határ felett viszont** a dolgozó munkaviszonyból származó jövedelmének minősül, melyet a munkabérnek megfelelő adó -és járulékfizetési kötelezettség terhel, ennek megfelelően az adóbevallásában is feltüntetésre kell kerülnie

Továbbra is a **legnépszerűbb juttatás** a magán célokra is igénybe vehető **céges autó** üzemanyagtérítéssel, valamint a biztosítási és a javítási költségek vállalati fedezésével. Itt is lehetnek adózási kötelezettségek mind a cég, mind pedig a munkavállaló részéről. (Ez az írás a továbbiakban elsősorban a béren kívüli juttatások választékát és nem azok adózási összefüggéseit ismerteti.) Az élcsoportba tartozik még nemzetközi szinten az ugyancsak magáncélokra is igénybe vehető **mobiltelefon**, a **laptop**, a **cafetéria**, valamint az **élet-, nyugdíj- és balesetbiztosítás**.

Vezet a SZÉP-kártya

Magyarországon a legelterjedtebb juttatás a **SZÉP kártya**, de a korábbinál alacsonyabb közteherfizetés mellett vehetők igénybe a **nyugdíj- és egészségpénztári hozzájárulások**. Miután 2019-től számos béren kívüli juttatási elem kedvezményes adózása megszűnt, így a **munkáltatók körében is vesztett népszerűségéből a cafetéria**. A cafetéria-rendszer átalakításának eredményeként tavaly és idén a korábbihoz képest számottevő mértékben csökkent az adómentesen, vagy rendkívül kedvező adózási feltételek mellett adható juttatások köre. (Az elemzések szerint a struktúra átalakításával a kormány célja az lehet, hogy cafetéria helyett béremelésként kapjanak meg a jövedelmet az alkalmazottak.)

A Liga Szakszervezetek számításai szerint **egy munkavállaló átlagosan évi bruttó 370 ezer forint**, vagyis nettó 270 ezer forint értékben kaphat keresete mellé jövedelemkiegészítő **cafetéria juttatást**. (A feltételes mód azért is indokolt, mert sok vállalat nem engedhet meg

magának ekkora összegű juttatást, különösen nem a koronavírus járvány okozta gazdasági és üzleti problémák miatt.)

Adóteher szempontból a cafetéria juttatásokat idén négy csoportba lehet sorolni:

- teljesen adómentes (például belépők kulturális és sporteseményekre)
- kedvezményes adózású (például SZÉP-kártya/ szállás, szabadidő)
- változó adózású juttatások (például ajándékutalvány, önkéntes pénztárba befizetett összeg)
- jövedelemként adózó juttatások (például utazási bérlet, lakás célú támogatás)

Személyre szabva?

A gödöllői Szent István Egyetem és a HR Kutató Központ által végzett 400 vállalatra és intézményre kiterjedő friss felmérésből az is kiderül, hogy **elsősorban a nagyvállalatok adnak béren kívüli juttatást**. A kutatás alapján néhány év alatt 2 százalékról 6-7 százalékra nőtt az e célra legfeljebb 100 ezer forintot biztosító munkáltatók aránya. A népszerűségi listát itt is a SZÉP-kártya elemei uralják, az önkéntes egészség- és nyugdíjpénztári hozzájárulás viszont visszaszorult az élről, és a tavalyihoz képest hátrébb sorolódott a bérként adózó pénzkifizetés is.

A felmérés tanúsága szerint a nagyvállalatok körében a legnagyobb a béren kívüli juttatás elterjedtsége: az ezer fő fölötti alkalmazotti létszámmal működők 91 százalékánál vannak fixen nyújtott, illetve cafetéria juttatások. Ez utóbbit a nagy cégek 77 százaléka biztosítja, az 50 fő alatti cégeknél ez az arány 49 százalék. Fontos megállapítása a kutatásnak, hogy **a vállalatok egyre inkább személyre szabják a béren kívüli juttatásokat**. Az elemzés szerint egyre inkább nem az adóterhek szerint döntenek a cégek a béren kívüli juttatásokról, hanem sokkal inkább a **HR, valamint a vonatkozó vállalati irányelvek és politika** szerint, amit az egyes foglalkoztatók a munkaerő megnyerése és megtartása érdekében követnek.

Mit kíván az Y generáció?

Mielőtt áttekintenénk a béren kívüli juttatások fontosabb elemeit és néhány cég gyakorlatát, érdemes szólni az **Y generáció** (ők a frissen munkába állók) által támasztott béren kívüli **igényekről**. Az Y-generáció tehetséges képviselői már a céges juttatásokat is alaposan megvizsgálják, mielőtt aláírnék a munkaszerződést egy vállalathoz. A megfelelő alapfizetésen és pénz-bónuszokon kívül **kiemelten fontos számukra:**

1. **Karrier-lehetőségek**. Ugyanis ez az a korosztály, amely befektetésként tekint első vagy második munkahelyére. Nem túlélni szeretné a napot, hanem tanulni, fejlődni, készségeit gyarapítani és idővel feljebb- és továbblépni. Ha ezt biztosítani tudják számukra a cégek tanfolyamokkal, szakmai tanulmányutakkal, nyelvi vagy egyéb képességekkel, akkor ez nagy vonzerőt és megtartó erőt jelent.

2. **Társasági események.** Az Y-generáció a kemény munka és minőségi kikapcsolódás kettőjét tekinti ideálisnak. Egy, a cégen kívüli szórakoztató, vagy csapatépítési rendezvénynek igen sok pozitív hozadéka lehet: erősíti a közösséghez tartozás érzését, jó hangulatot teremt és erősíti a munkáltatói márkát.
3. **Innovatív munkakörnyezet.** Az Y-generációsok számára egy vonzó irodaház döntő lehet abban, hogy elfogadják-e egy állásajánlatot, vagy éppen hosszú távra terveznek-e munkaviszonyt a vállalatnál. A pingpong- és a csocsóasztal, a közösségi tér, a pihenőszoba és egyéb kényelmi, kreativitást serkentő tényezőket nagyra értékelik. Ha ezekre nincs is lehetőség, az olyan, komfortérzetet növelő juttatások, mint az ingyenes gyümölcstál, a kávéautomata vagy a céges ebéd szintén sokat jelenthetnek a munkatársaknak.
4. **Úgynevezett jó életérzés (well-being) juttatások** Ez a generáció elődeinél sokkal több figyelmet fordít az élet élvezetére, és általánosságban véve rendkívül egészség- és életmódtudatos. Az Y-generáció rajong bizonyos márkákért, amelyek divatosak és egyfajta laza, trendi életérzést árasztanak. Ha sikerül megtalálni ezeket a „szeretem-márkákat”, akkor nagy eséllyel fog sikert aratni a cafeteria juttatás. Sokat jelentenek számukra a fitness bérletek, a céges keretek között megszervezett sportolási lehetőségek vagy sporteszközökre beváltható utalványok. Az ezredfordulósok szívesen vesznek részt menedzserszűrésen is, de a munkahelyi masszázst, vagy jógát is szívesen fogadják.
5. **Rugalmas munkaidő és több szabadnap.** Ez a generáció nagyra értékeli a munkamagánélet egyensúlyát. A szigorúan kötött munkaidő nem feltétlenül ideális egy olyan korosztály számára, amely a kommunikációs és informatikai forradalomnak köszönhetően szinte éjjel-nappal elérhető. Ha van rá lehetőség, érdemes biztosítani számukra, hogy adott esetben később kezdhesse, elkerülve így a reggeli csúcsforgalmat, vagy heti több napot home office „üzemmódban” dolgozzanak. Ami a szabadnapokat illeti: A munkahelyek többségénél kőbe vésset a szabadnapok száma, így egy kis kedvezmény ezen a téren szintén pozitív irányba változtatja meg a munkavállalók, illetve az álláskereső véleményét a vállalatról. Külföldön van példa arra, hogy a nemdohányzó dolgozóknak extra szabadnap jár, de az sem ritka, hogy a cég már az álláshirdetésbe beleírja, hogy a munkavállaló születésnapja szabadnap.

Színes kínálati paletta

Mind idehaza, mind pedig külföldön szinte **megszámlálhatatlan a béren kívüli juttatások kínálata**, „hála” az innovatív cégvezetőknek és HR-eseknek. A már említettek mellett – többek között – **igen népszerűek:**

- ruhapénz
- hitelkártya
- élet-, baleset-, hitel- és egészségbiztosítás
- iskolakezdési támogatás
- óvodai, bölcsődei hozzájárulás
- rugalmas munkaidő
- céges rendezvények (sportnap, családi nap, karácsonyi party, stb.)

- előmenetel
- képzési lehetőségek
- tanulmányi ösztöndíj
- pótszabadság
- költözési segély
- tagdíj átvállalása szakmai szervezetekben
- vállalati termékek és szolgáltatások kedvezményes megvásárlása
- sportolási lehetőségek biztosítása
- státusz
- elismerés (pénzügyi és nem pénzügyi)

ESOP, MRP

A sort még hosszan lehet folytatni. Érdekes megemlíteni, hogy elsősorban külföldön mind több cég adott és ad vezetőinek, illetve a dolgozók közösségének **vállalati részvényeket**. A hetvenes években az USA-ban vezették be a **munkavállalói részvényesi programot** (ESOP), amelynek keretében a dolgozóinak ingyenes részvényeket juttató vállalatok adókedvezményekhez jutottak. A dolgozók közössége pedig évente osztalékot kapott, de a részvényeket nem adhatta el, s ha valaki elhagyta a céget, nem vihetette magával a rá jutó részvény-részt, hanem azt megkapta egy újonnan csatlakozó munkatárs. **Magyarországon** a rendszerváltást követő privatizációs folyamatban is népszerűek voltak a dolgozói részvények, illetve az **MRP** (munkavállalói részvényesi program).

Néhány vállalati példa itthonról és külföldről. A **Budapest Bank** többek között kétévente ingyenes, teljeskörű egészségügyi szűrővizsgálatot, kedvezményes dolgozói banki termékeket nyújt dolgozóinak. Az **IKEA**-csoport támogatott dolgozói kantint, vásárlási kedvezményt biztosít a „szokásos” béren kívüli juttatás elemeken kívül munkatársainak. A **General Electric Magyarország** a szülők munkahelyi visszatérését kívánja gördülékennyé tenni egyik programjával, például a kapcsolattartást elősegítő gyesen/gyeden levő szülőknek szóló bloggal, a kismamáknak fenntartott parkolóhelyekkel, a munkahelyen kialakított gyermeksarokkal. Ezek a juttatás-elemek a munka és a magánélet közötti egyensúly megtartását segítik elő.

Egy másik példa: a **Procter and Gamble** magyarországi vállalata minden munkavállalója számára biztosítja a rugalmas és/vagy otthoni munkavégzést, valamint a cafetéria rendszer elemeit. A P&G munkatársai továbbá élhetnek a SZÉP kártya kínálta lehetőségekkel, de az ösztönző eszközök között van részvényprogram, élet- és nyugdíjbiztosítás is.

Az alvó-kapszulától a gerinctornáig

A **Google** dolgozói a cég számos irodájában a világon igénybe vehetik az úgynevezett **alvó-kapszulákat**, ha pihenni szeretnének munkaidőben. Ezek kényelmes, zárható kabinok a szundikálásra. A sok-sok, a dolgozók számára ingyenes juttatás közül igen népszerű a Googlenál a masszázs, valamint a dolgozók rendelkezésére álló **mosó- és szárítógépek**. Persze az éremnek két oldala van: lehet munkaidőben szunyókálni, játszani az otthonról behozott kutyákkal, macskákkal, el lehet végezni a heti mosást, lehet csocsózni, viszont

gyakorlatilag nincsen munkaidő, a kiadott feladatokat el kell végezni határidőre. Ez utóbbiban nem lehet csúszás, nincs pardon.

Sok vállalatnál működik **gyermekmegőrző**, „házi” óvoda, de nem ritka a csoportos **gerinctorna**, a párkapcsolati, a **jogi tanácsadás** és a **zeneterápia** sem. Már nem újdonság a **disco az ebédszünetben**, a **táncoktatás munkaidőben**, a meglepetés menük a túlórázóknak, a **közös meseírás**, a dolgozói hobbik támogatása.

A munka-pszichológusok szerint jelentős, mérhető **hozzáadott értéke** van a dolgozói igényekre, élethelyzetükre szabott, kreatív, céges juttatásoknak. A jó munkahelyi légkörhöz hozzájárulnak a béren kívüli juttatások, amelyek végső soron **kedvezően hatnak a teljesítményre és a vállalat iránti elkötelezettségre.**

Mit hoz a recesszió?

A vállalatok és intézmények minden évben **komoly számításokat** végeznek, mennyibe kerül számukra a béren kívüli juttatások nyújtása. Különösen azokban az országokban, ahol gyakran változnak az adózási szabályok és kulcsok. Ennek nyomán évről évre új elemekkel **bővül a juttatások kínálata, ugyanakkor más elemek eltűnnek a palettáról.** Ma még nem látható, hogy az egész üzleti világot érintő **gazdasági visszaesés** miként érinti a béren kívüli juttatásokat a következő években. Számos szakértő szerint ebben a helyzetben már az is „juttatás” több országban és cégnél, ha valaki nem veszíti el a munkahelyét....

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Vállalati fúziók és felvásárlások

Válságos cégházasságok

A cégösszeolvadások és -felvásárlások (mergers and acquisitions, M&A) száma és az ügyletek összesített értéke megbízható barométerként jelzi a világgazdasági konjunktúra alakulását. Emellett bizonyos mértékben utal a vállalatok üzletmenetére és nem utolsósorban a piaci verseny alakulására is. A barométer több éven át kedvezőtlen időjárást mutatott, 2024-ben viszont már eloszlóban van a felhők egy része, és a szakemberek többsége 2030-ig már némi napsütésre is számít.

A vállalati fúziók és felvásárlások azért is részesülnek megkülönböztetett figyelemben, mert egyrészt **hatalmas pénzek** mozdulnak meg, másrészt egyes termelési és szolgáltatási ágazatokban átrendeződik a piac és a versenyhelyzet. Egy vállalat növekedésének szinte velejárója, de legalábbis elfogadott gyakorlat, ha egy cég különböző felvásárlásokkal is növeli méretét, piaci befolyását, üzleti potenciálját stb.

A Covid-19 azonban igencsak visszavetette az M&A ügyletek számát és a tranzakciók összesített értékét, az apály több évig tartott, s még mindig csak a lassú kilábalás éveit éli a piac. (A koronavírus-járvány okozta gazdasági lassulás, visszaesés és a bevezetett korlátozások különösen az ipari és fogyasztói szektor M&A ügyleteit sújtották: mindkét ágazatban több mint 15 százalékkal csökkent 2020-ban az ügyletek összértéke.)

Milyen ügyletekről van szó?

Az összeolvadás, más néven fúzió (merger) két vállalat érdekeltségeinek egy vállalatba történő összevonását jelenti, a két oldal tulajdonosainak, részvényeseinek megegyezése alapján. A fúzióban résztvevő vállalatok megszűnnek mint önálló jogi személy, és egy **új jogi személy születik az egyesült vállalatokból**.

Az elfogadott hivatalos megfogalmazás szerint az összeolvadás az eszközök barátságos betagozódását jelenti az új vállalati szervezetbe, a vállalatvásárlást ellenben gyakran ellenzik a célvállalat menedzserei. Az M&A tevékenység mögött az a várákozás, hogy két vállalat egyéni értékeinek összege külön-külön alacsonyabb, mint **együttes értékük**, illetve a tranzakció hatására olyan **szinergiák** alakulhatnak ki, amelyek hozzáadott értéket teremtenek.

A fúzióban résztvevő vállalatok piaci szerepétől függően megkülönböztethető **horizontális, vertikális és konglomerátum típusú egyesülés vagy felvásárlás**. Horizontális összeolvadás esetén a tranzakcióban résztvevő vállalatok azonos piaci szegmensben és az ellátási lánc azonos szintjén működnek, vagyis egymás versenytársai. Ilyen típusú összeolvadás például amikor bankok fuzionálnak, vagy például, amikor a két autógyártó óriás a Daimler és Chrysler egyesült.

A vertikális fúzió során az ellátási lánc különböző szintjein működő cégek egyesülnek. Ha egy vállalat felvásárolja a beszállítóját, akitől az alapanyagot vesz, a tranzakció vertikális

egyesülésnek tekinthető. Konglomerátumba azok a vállalatok kerülnek, amelyek egymástól eltérő tevékenységet folytatnak különböző piacokon. Ezt a fúziót legtöbbször a vállalat tevékenységének diverzifikálása motiválja, azonban számos, kudarcba fulladt M&A tevékenységet folytató „birodalomépítő” vállalat története is ismert.

A vállalatfelvásárlás (acquisition) az akvizíció olyan formája, ahol az egyik vállalat készpénz, közönséges részvény, kölcsöntőke vagy ezek kombinációja ellenében megveszi egy másik vállalat részvényeit. A felvásárlásnak két típusát szokták megkülönböztetni. Az egyik esetben a felvásárolt vállalat megszűnik és beolvad a felvásárló vállalatba. A másik esetben viszont a felvásárolt vállalat megmarad önálló jogi személyként, viszont a felvásárló vállalat gyakorolja tovább a tulajdonosi jogokat.

Gyakran történik **eszközfelvásárlás, amelynek során egy vállalat közvetlenül felvásárolja egy másik cég eszközeit.** Az ilyen típusú felvásárlások többnyire csődközeli vagy már csődbe ment cégek körében szoktak előfordulni, mivel esetükben fontos a vállalati vagyon minél gyorsabb készpénzzé tétele.

Érdemes megjegyezni, hogy felmérések szerint **a felsővezetők háromnegyede ellenállással fogadja a felvásárlási szándékot és ötven százalékuk aktívan tesz is ellene.** A beosztott dolgozóknál is hasonló a „hozzáállási” statisztika.

Néhány tranzakciós ok

A cégek számos okból hajtanak végre összeolvadásokat és felvásárlásokat. Több termelő és szolgáltatási ágazatban például a vállalatok már csak úgy tudnak tovább növekedni és növelni a piaci részesedésüket, ha felvásárolják a versenytársakat, illetve azok egy részét. Többek között még a következő okok állhatnak az M&A tranzakciók mögött:

- méretgazdaságosság
- költségmegtakarítás
- pénzügyi erő növelése
- új tehetségek és ismeretek megszerzése
- stratégiai lehetőségek bővítése
- piacbővítés, új piacok megszerzése
- termék- és/vagy szolgáltatási portfólió bővítése
- a versenytársak bekebelezése, számuk csökkentése
- gyártókapacitások megszerzése
- növekedési célok elérése
- egymást kiegészítő erőforrások
- vertikális integráció
- szinergiák kialakulása, illetve kialakítása

- felesleges pénzeszközök befektetése
- hatékonyságnövelés
- új technológiai képességek (digitalizáció, robotika, mesterséges intelligencia stb.) megszerzése

Struktúrák és kultúrák

Az elmúlt évtizedek tapasztalatai szerint a fúziók és a felvásárlások jelentős részénél **elmaradnak a várt eredmények**, mert a cégek nehezen birkóznak meg az eltérő vállalati kultúrák és struktúrák egyesítésével. Sokkal inkább összpontosítanak a pénzügyek és az egyes működési rendszerek átvilágítására, mint az üzleti kultúra, a humán tőke, a vállalati struktúra és irányítási rendszer vizsgálatára.

Egy hazai szakértő véleménye szerint a vállalati kultúra kompatibilitásának, a vezetési képességeknek az előzetes vizsgálata, valamint a gyorsaság nagymértékben hozzájárulhat a **sikeres cégintegrációs stratégia kialakításához** és megvalósításához. Átlagosan két és fél hónapba telik, míg az összeolvadás következtében létrejött új szervezetben kialakul a stratégiai irányításra képes felsővezetői csapat, ami azt jelenti, hogy ennyi ideig csak – némi túlzással - "sodródik" a vállalat.

Az integrációs folyamat

Az integrációs folyamat fontos része a legjobb munkaerők megtartása, a folyamatos kommunikáció a dolgozókkal, valamint a zökkenőmentes átmenet biztosítása a két cég egyesülésével létrejött harmadik vállalatban. (Az összeolvadás matematikájában egy meg egy nem kettővel, hanem hárommal egyenlő, ugyanis a fúzió egy harmadik cég „megszületését” eredményezi.)

Gyakran megtörténik, hogy az integráció nem zökkenőmentes, igencsak elhúzódik; ennek az esetek többségében a nem eléggé körültekintő előkészítés az oka. A késlekedés további időbeli csúszásokat és gazdasági károkat eredményezhet. Gyakran két-három évig is elhúzódik az integrációs folyamat, ezalatt pedig rendszerint zavarok mutatkoznak a vállalati működés szinte minden területén.

Mit mutat a gyakorlat?

Térjünk most át a **cégházasságok világtérképére**, adataira, a jelenlegi helyzetre, valamint az előrejelzésekre. A **Deloitte** és az **Ernst and Young** minden évben **tanulmányt** készítenek az M&A piac alakulásáról, a tranzakciók értékéről, számáról, földrajzi megoszlásáról, a vezérigazgatók véleményéről ebben a kérdésben. De először vessünk egy pillantást néhány fontos tranzakcióra az elmúlt évekből:

- Microsoft/Skype (2011), 8,5 milliárd dollár
- Facebook/Instagram (2012), 1 milliárd dollár
- Microsoft/LinkedIn (2016), 26,2 milliárd dollár
- Apple/Shazam (2018), 400 millió dollár

Ügyletek, adatok, globális piac

A globális tranzakciós piac 2021-ben tetőzött, ekkor még 5580 milliárd dollár értékben egyesültek és adták-vették a vállalatokat. Egy esztendővel később, 2022-ben 3420 milliárd dollár volt a tranzakciók értéke a világ M&A piacain. Tavaly pedig 2650 milliárd dollárra esett vissza a tranzakciók összértéke, ami kevesebb, mint fele a 2021-es számoknak. Az ügyletek értéke mellett azok számossága is jelentősen csökkent: miközben 2021-ben még 66 ezer ügylet kötött, addig tavaly már csak 55 ezer.

A korábbi évekhez hasonlóan továbbra is a legtöbb tranzakció az **Egyesült Államokban** tevékenységet folytató vállalatok körében történt, azonban 2022-höz képest az ügyletek számának globális részaránya tovább csökkent 29,5-ről 27,7 százalékra. Noha az USA M&A aktivitása valamelyest csökkent, jól mutatja az amerikai tranzakciós piac méretét, hogy ezek többnyire országon belüli felvásárlások.

Ezzel szemben az **európai felvásárlások** piacán tíz éves mélypont figyelhető meg. 2023-ban az európai piacokon összesen 598,1 milliárd dollárra esett vissza a tranzakciók összértéke, amely 2022-ben még 852 milliárd dollár körül mozgott. A fejlett nyugati gazdaságok közül egyedül az **Egyesült Királyságban** valósult meg több tranzakció 2023-ban, mint 2022-ben, miközben a többi fejlett vezető gazdaságban - Egyesült Államok, Németország, Franciaország - **mindenhol visszaesés** volt tapasztalható. **Folyamatos volt a csökkenés az ázsiai és a latin-amerikai M&A piacon is.**

Szárnnyalt a magyar piac

Ami a magyar piacot illeti: **2022-ben még 89 ügyletet hajtottak végre összesen 3,24 milliárd dollár értékben, de tavaly már csak 67 tranzakció volt 156,68 millió dollár összértékben.**

A jelentős eltérés oka többek között az, hogy a 2022-ben bejelentett és 2023-ban végbemenő **Vodafone**-tranzakciót az adatszolgáltatók még a 2022-es évre számolták el.

Térségünkben Lengyelország után Magyarország a második legnagyobb M&A piac.

Bizonytalan befektetők

A világjárványt követő években, különösen 2022-től a befektetők bizonytalanságát tovább növelte az **infláció** megugrása, az **energiaválság**, a jelentős **jegybanki kamatemelések**, nem kevésbé a **geopolitikai konfliktusok**. Többek között az orosz-ukrán háború, az Izrael-Hamasz, valamint a Kína-Tajvan konfliktus. Nem tettek jót a pénzü világnak a bankszektorban tapasztalt válságok sem, például a Signature Bank, a Silicon Valley Bank, a Credit Suisse és a First Republic Bank nehézségei.

A vezérigazgatók véleménye

Az **igen gyors technológiai fejlődés** és a **kiszámíthatatlan geopolitikai helyzet** is komoly **fenyegetettséget** jelent a vállalatok számára – mutat rá az EY 1200 vezérigazgató bevonásával készült nemzetközi kutatása. A döntéshozók rekordközeli arányban terveznek vállalati felvásárlásokat, hogy felkészítsék szervezetüket a kihívásokra. **Tízből hat vezető (59 százalék) gondolkodik összeolvadásban vagy felvásárlásban, miközben 47 százalék megválna cége egyes üzletrészeitől vagy eszközeitől.** Közös vállalkozások vagy stratégiai partnerségek kialakítása a döntéshozók közel kétharmadának szerepel a tervei között (63 százalék). A tranzakciók elsődleges célja sok esetben a technológiai képességek javítása.

Mit hoz 2024?

Az idei év első kilenc hónapjában globálisan a tranzakciók értéke 1600 milliárd dollár, száma pedig 22400 volt. Mindez 10 százalékos növekedést jelent az előző év azonos időszakához képest. Az ügyletek 55 százalékát (877 milliárd dollár) az USA-ban bonyolították le, a nyugat-európai tranzakciók értéke 2024 első háromnegyed évében 353 milliárd dollár volt, ez az összeg 14 százalékkal magasabb, mint egy évvel korábban.

Afrikában, a Közel-Keleten és Közép-Ázsiában ugyanebben az időszakban 7 százalékos volt az ügyletek értékének csökkenése. A visszaesés az ázsiai-csendes óceáni térségben 5, Ausztráliában 7, Kínában pedig 41 százalékos volt az idei év első kilenc hónapjában. Ugyanakkor Japánban, Malajziában, Szingapúrban és Indiában jelentős emelkedést mutat a tranzakciók értéke.

Az úgynevezett **megaügyletek** (amelyek értéke egyenként meghaladja a 10 milliárd dollárt) száma 2024 első kilenc hónapjában 17 volt, szemben a 2022-ben, valamint tavaly „mért” 28 és 20 ügylettel.

Sztárok a piacon

Mindent összevetve **2024-re a szakemberek 2690 milliárd dollárra becsülik az M&A piac ügyleteinek értékét, 2025-re pedig 2410 milliárdot várnak. Évtizedünkben a legtöbb összeolvadás és felvásárlás a korszerű technológiai, az energiaipari, a közmű, az idegenforgalmi, a távközlési, a média, a mesterséges intelligencia és az egészségügyi ágazatokban, a gyógyszeriparban, a bankszektorban, valamint a dekarbonizációval, a fenntarthatósággal és a digitalizációval foglalkozó cégek körében volt, illetve várható.**

Mi várható a piacon?

A korábbi mélyponton a jelek szerint még ebben az évtizedben **túl** lesz az M&A világpiac, de **lassú** lesz -a jelenlegi előrejelzések szerint- a **kilábalás**. **Sok a bizonytalansági tényező** és ez nem tesz jót sem a világgazdaságnak, sem pedig a cégösszeolvadások és a -felvásárlások korábban virágzóbb piacának. A jelek szerint **a tőke még óvatos, de már vannak jelei a mérsékelt derűlátásnak.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Vigyázz, kész, SMART!

Célkeresztben a célállítás

Magán és családi életünkben folyamatosan tűzünk ki célokat, nemritkán túl sokat is, nem ritkán túl is lövünk a „célon”. Nincs ez másként az üzleti életben sem, ahol a versenyképességet, az ágazati kiválóságot, sok esetben pedig a talpon maradást a célok helyes kitűzése és azok teljesítése jelenti. A pontos célállítás az üzleti sikerek egyik legfontosabb kulcsa, összetett feladat, amely akkor a legeredményesebb, amikor a cég és a dolgozók céljai, érdekei egybeesnek. Nem véletlen, hogy az elmúlt század nyolcvanas éveiben kezdődött célkitűzési technika-kutatások és azok gyakorlati alkalmazása ma is az üzleti élet fókuszában állnak.

Célok, célkitűzés, vezetők

A spanyolországi születésű híres római filozófus, drámaíró és államférfi, Seneca egyik művében – mintegy kétezer esztendővel ezelőtt – így fogalmazott: „semmilyen szél sem kedvező annak, aki nem tudja, milyen kikötőbe tart”. Vagyis **ismernünk kell a cél(oka)t és a megvalósítás eszközeit. A célkitűzés nem más, mint valamilyen cél meghatározása, kijelölése.** A cél a tudatos tevékenység előre meghatározott végpontja, eredménye. Más megfogalmazásban: a cél annak deklarációja, hogy egy **bizonyos idő alatt mit kívánunk elérni.**

A célkitűzés, a célok állítása az üzleti életben az a **vezetői feladat** és tevékenység, amely **összekapcsolja a szervezetet, a vállalatot a külső környezettel és annak igényeivel.** A külső igény és a szervezet lehetőségei közötti viszony sokféle lehet, ami a célkitűzés különböző típusaiban jelenik meg.

A célt a szervezeti, üzleti életben is mindenkor **pontosan kell meghatározni,** ami azt jelenti, hogy az a befogadó, végrehajtó részlegek és személyek számára érthető legyen, a végrehajtás alapját képezze. A cél megfogalmazásának mindig **szintezettnek** kell lennie, vagyis a különböző szintű munkakörökben dolgozók számára azt más-más formában kell szövegezni, s csak azt tartalmazza, ami részükre feladat. **Alapvető követelmény tehát, hogy a célt pontosan, világosan és szintek szerint kell megfogalmazni, kitűzni.**

Egy vállalat a legfontosabb céljait akkor éri el a legnagyobb eséllyel, ha az ott dolgozó összes vezető és beosztott a **saját személyes célját,** céljait is megvalósítja, miközben a **közös, nagy célok** érdekében munkálkodnak. Fontos, hogy a cél, a célok megfogalmazásakor a vezető, elemezze, mérlegelje azok megvalósíthatóságát. **A célok fontossági és sürgősségi sorrendjének** megállapítása ugyancsak kiemelt feladat. Minden tevékenységben és feladatban van **fő cél** és vannak **mellékes célok** is, ez utóbbiak elérése ugyancsak kívánatos az elsődleges, a fő cél teljesítése mellett.

Stratégiai tervezés

Mielőtt áttekintenénk az üzleti célok kitűzésének néhány „kellékét”, érdemes tisztázni néhány fogalmat. **A stratégiai tervezés a vállalati vezetési rendszer szerves része: egy olyan**

eszköz a vállalati vezetők kezében, amely elsősorban a stratégiai döntések meghozatalát és azok végrehajtásának megvalósítását szolgálja. A stratégiai tervezésnek tehát döntően a vállalatban belüli változásokat kell meghatároznia. Alapfeladatai közé tartozik többek között a **stratégiai célok meghatározása**, az erőforrások elosztása, a szervezeten belüli integráció és koordináció, valamint a stratégiának megfelelő szervezeti és vezetési rendszer kialakítása.

Minden vállalat meghatározott célokat követ, amelyek megfogalmazása, a megvalósításukhoz vezető út és feladatok kijelölése, végrehajtásuk nyomon követése a **cégvezetés** egyik legfontosabb tevékenysége. Ha a vállalat nem a kitűzött célok megvalósításának irányába halad, a tevékenység nem a tervezett szerint alakul, akkor az irányítási rendszernek **be kell avatkoznia** a vállalati rendszer működésébe. A hatékony vállalati működéshez tehát elengedhetetlenül szükséges a vállalati célok pontos megfogalmazása. A vállalati stratégiai tervezésnek is tehát a vállalati célok megvalósulását kell elősegítenie. **Jó stratégiát csak világosan, egyértelműen meghatározott célokhoz lehet és szabad kidolgozni.**

Rövid, közép, hosszú távú célok és napjaink valósága

A közepes és a nagyobb cégek általában **három időhorizonton** határozzák meg a célokat. Vannak tehát:

- rövid távú (operatív), 1 év vagy rövidebb időtávú
- középtávú (taktikai), 1–3 évre szóló
- hosszú távú (stratégiai) célok (3 évnél hosszabb kitekintés)

Ez utóbbi időtávval kapcsolatban gyakran hangzik el vállalatvezetői körökben, hogy **szerencsés az a cég, amely a mai bizonytalan, gyorsan változó világban képes hosszú távú üzleti stratégiát készíteni**, hosszú távú üzleti célokat kijelölni. Erre valóban csak a nagyvállalatok (különösen az úgynevezett technológia cégek) képesek, ráadásul kevésbé az üzleti jövőt, inkább a kutatási és fejlesztési irányokat illetően. Bár számukra sincs jövő-garancia, hiszen például a mostani a koronavírus-járvány idején patinás, nagy hagyományokkal rendelkező **vállalatbirodalmak** (Lufthansa, General Motors, J.C Penney, Hertz, stb.) is sorra **roggyannak meg**, sok esetben pedig csak az **állami pénzügyi mentőöv** jelentett és jelent megmenekülést a csődtől. **Szinte nincsen olyan cég, amelynek ne kellene újra gondolnia stratégiáját, új célokat állítani a járvány okozta üzletvesztési és egyéb károk miatt.**

Operatív tervezési megközelítések

Visszatérve az alapokhoz: az operatív tervezés a stratégiából következik, és feladata, hogy konkrét számok, tervértékek segítségével megmutassa a célok elérésének módját. Tényértékek összehasonlításának alapjául is szolgál. Az operatív tervezésnél a cégek általában a következő **három megközelítés** egyikét követik:

- **fentről lefelé** (top-down) irányuló megközelítés: a szervezet csúcsáról indul ki a tervezés. A vállalat vezetése egy kerettervben rögzíti a célokat, majd a lejjebb lévő vezetési szinteken lépésről lépésre konkretizálják ezeket részletes tervekben

- lentről felfelé (bottom-up) irányuló megközelítés: a tervezés a szervezet alsó szintjein kezdődik, és lépésről lépésre jut el a legfelső szintre. A teljes szervezetre vonatkozó célok és terv a folyamat végeredménye lesz (ez a módszer különösen elterjedt Japánban)
- **ellenáramú tervezés:** kombinálja a top-down és a bottom-up megközelítést. Először a legfelső szinten meghatározzák az ideiglenes célokat, majd ezekből levezetik az alsóbb szintekre vonatkozó célokat és részterveket. Ezután következik az alulról felfelé történő tervezés, ennek során az alsóbb szintekre érvényes terveket kialakítják és összefoglalják. A folyamat azzal ér véget, hogy a legfelső szinten véglegesítik a célokat és a terveket. Természetesen alulról is indítható a folyamat.

Célkitűzés, teljesítmény és motiváció

Igen szoros összefüggés van a célkitűzés, a célok, a teljesítmény és a motiváció között. Amerikai munkapszichológiai kutatások 90 százaléka egyértelműen azt bizonyította, hogy **a különleges, a jól meghatározott és a kihívást jelentő célok kitűzése igen jó teljesítményeket eredményezett.** A pszichológusok véleménye szerint ennek az az oka, hogy amennyiben a dolgozót belülről is motiválja a kitűzött cél, akkor annak teljesítésekor saját magával, „én”-jével is elégedett lesz.

A teljesség igénye nélkül érdemes négy olyan **célállítási „technikára”** figyelni, amelyek befolyásolják az egyének teljesítményét:

1. a kitűzött célok csak a feladatokkal kapcsolatos tevékenységekre összpontosítsanak, ne követeljenek meg olyan tevékenységeket is, amelyeknek nincsen közük a célokhoz
2. a célok energizáló szerepet is töltsenek be: a fontosabb célok teljesítése nagyobb energiát, a kisebb célok elérése pedig kevesebb energiát, erőfeszítést követeljen meg
3. a célok teljesítése igényeljen kitartást, szívósságot, az erőforrások korlátozása ugyanis lassítja az elvégzendő munka ütemét
4. a célok „mozgósítsák” a dolgozók megszerzett ismereteit, tudását, mert így könnyebben meg lehet birkózni a feladattal.

Az ötlépcsős SMART módszer

Megkönnyíti mind az üzleti, mind pedig a magánéleti célok állítását az úgynevezett **SMART** módszer, amely **a közelmúlt „találmánya”**. A SMART (okos, bölcs) egy olyan betűszó, amely mögött a célkitűzési tevékenység öt kelléke áll. **A cél legyen:**

Specific – Konkrét

Measurable – Mérhető

Achievable - Elérhető

Relevant – Illeszkedő

Timebound – Határidős

Mit jelentenek ezek a kifejezések az üzleti célállítási gyakorlatban?

Konkrét: szeretnénk idén az üzleti bevételeinket 20 százalékkal növelni, nem pedig szeretnénk idén az üzleti bevételeinket növelni.

Mérhető: többet dolgozni vagy növelni a személyes elégedettséget, ez nem mérhető. Viszont mérhető az adósságok csökkentése, a nyereség növelése. Érdemes leírni a mérhető célokat, mert így nyomon követhetjük, hogy a meghatározott időhorizonton belül hol tart a teljesítés.

Elérhető: a cél jelentsen kihívást, de legyen elérhető. Például igen csekély a valószínűsége, hogy a Fiat átveszi a Toyota vezető helyét a globális gépkocsi-értékesítési listában, de az eladások 5 százalékos növelése nem elérhetetlen az olasz autógyártó számára.

Illeszkedő: az üzleti céloknak illeszkedniük kell a vállalat hosszabb távú stratégiai célkitűzéseire. Ha a cég hosszabb távon évi százmillió euróval akarja növelni eladásait, a rövid távú céloknak ezt a feladatot kell közvetlenül szolgálniuk.

Határidős: ha a célokkal nem párosul pontosan meghatározott határidő, azok teljesítése nem mérhető megfelelően. A célokat időhatárok közé kell szorítani, például: x termék értékesítését ez év végéig 15 százalékkal kell növelni.

A SMART módszer népszerű és ma már igen elterjedt az üzleti életben, ugyanis a célokhoz minden esetben valamiféle környezet és fókuszálás tartozik. Ez a módszer számos mérföldkövet tartalmaz, amelyek a célok megvalósítása során ellenőrizhetők, különösen, ha betartjuk az öt tényező követelményeit. Röviden összefoglalva **a módszer azt jelenti, hogy mikorra, hova, milyen erőforrások segítségével, milyen tevékenységek végrehajtásával szeretnénk eljutni.**

Ha ez még nem lenne elég, akkor fokozhatjuk a hatékonyságot **két újabb elem** hozzáadásával, így lesz a SMART-ból egy tovább okosított változat, a **SMARTER**. Az egyik elem az „E” (Evaluated – Értékelt), amely arra ad választ a teljesítés folyamatos értékelése során, hogy azon az úton haladunk-e, amely a célok teljesítéséhez vezet? Nagyobb eltérés esetén beavatkozásra van szükség.

A másik „bónusz” elem az „R” (Recorded – Dokumentált, Feljegyzett), amely a célok megvalósítási szakaszainak folyamatos dokumentálását jelenti. Ha nem úgy haladunk a célok megvalósítása felé, ahogy szeretnénk, a dokumentumokban vissza lehet keresni, mikor, mit csináltunk, hol hibáztunk.

Néhány rövid vezetői vélemény a célállítással kapcsolatban:

- a konkrét célkitűzés jobb eredményt hoz
- az írásban rögzített célok jobban szem előtt maradnak

- az egyénnek el kell fogadnia a kitűzött célt, célokat annak érdekében, hogy elkötelezett legyen a célok eléréséért és erőfeszítést is tegyen értük
- az egyén készítsen akciótervet a megvalósításra
- legyen rendszeres visszacsatolása a teljesítménynek, enélkül ugyanis az egyén nem tudja, hogy hol tart és jó irányba halad-e a célmegvalósítási folyamatban
- lehetőség szerint munkatársainkat egyenként vagy csoportosan vonjuk be a célkitűzési tevékenységbe

Hogy működik az MBO, a munkatársak bevonása a célállításba?

Munkatársaink bevonása a célkitűzések állításába egy viszonylag új vezetési módszert (amelynek pápája **Peter Drucker** menedzsment guru volt), az úgynevezett **közös célkitűzésen alapuló** (management by objectives, MBO), **eredmény alapú menedzsmentet** jelenti. A más szavakkal **célközpontú vezetési módszert** alkalmazó vezetők számadatokkal meghatározzák a szervezet által elérendő célokat és ezeket közlik a dolgozókkal. A számadatokat lebontják egészen a legalacsonyabb szintig. A dolgozók ezután maguk határozzák meg, hogy hogy érik el ezeket a célokat. Ezzel egy jó légkörű és produktív munkakörnyezet alakítható ki, továbbá mindenki felmérheti, hogy teljesít a tervhez képest, mit értek már el.

Ennek a menedzsment stílusnak fontos része, hogy ezeket a lépéseket a vezetők is megteszik, és a dolgozókat is összehasonlíttják egymással. Ismeretes, **ha a dolgozók maguk is beleszólhatnak a cél meghatározásába, akkor megbízhatóbban teljesítik feladataikat.** **George Odiorne megfogalmazása szerint az MBO során a felsőbb és az alsóbb szintek együtt meghatározzák a közös célokat, kitűzik mindenki számára a felelősségi körét és az elérendő normát, és ehhez viszonyítják a dolgozók teljesítményét.**

Az eredmény alapú menedzsment minden dolgozóval megérteti, hogy mi a **felelőssége és mit várnak el** tőle. Megértik azt is, hogy a felelősség és az elvárások hogyan kapcsolódnak a szervezet céljaihoz; továbbá mindenki láthatja, hogy milyen fontos teljesítenie a tervet. További MBO- előnyök: motiváció, jobb kommunikáció, letisztázott célok, a beosztottak, a vezetők és a cég céljainak integrálása.

A Xerox, az Intel, a Hewlett-Packard, a DuPont és még számos nagyvállalat eredményeit többek között az MBO-nak köszönheti. **Az MBO-t 2016-ban újra foglalmazták (OPTIMAL MBO)** és napjainkban a következő elemeket tartalmazza:

- külső és belső célok
- költségvetésnek megfelelő, jövedelmet hozó célkitűzések
- célra irányuló feltételek megteremtése
- motiválás és befolyásolás
- mérés
- megállapodás, elszámoltathatóság, értékelés, elismerés
- vezetői támogatás

Célállítás és recesszió

A célok állítására nincsenek általános receptek, de vannak jó módszerek, technikák. Ezek kiválasztásáról, „használatáról” minden cégnél a **vezetésnek**, vagy **vezetési tanácsadóknak** kell döntenüik. Érdemes megjegyezni, hogy a célok meghatározásánál igen sok szempontot kell figyelembe venni. Például arra is ügyelni kell, hogy vannak országok, ahol az **egyéni célok**, máshol pedig a **csoportos célok** (ázsiai cégek kultúra) **kitűzése és értékelése** az elfogadott és a megszokott.

Nem véletlen, hogy napjainkban az üzleti életben az egész világon előtérbe került a célállítási tevékenység, ugyanis **a helyes célok megválasztása, azok finomhangolása versenyelőnyt hozhat.** A jó és eredményes célok megtalálásában, megvalósításában **a vezetés és a dolgozók szövetségesek**, hiszen a siker vagy a kudarc szorosan összefügg – különösen a jelenlegi gazdasági recesszióban - munkahelyük megtartásával vagy elvesztésével.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Chip-chip csóka

A pandémia és az Ukrajna elleni orosz agresszió egyik nem várt, de igen súlyos károkat okozó „mellékterméke” az egész világ gazdaságát, de mindenekelőtt az elektronikai és az autóipart vészesen sújtó chiphiány. A korszerű mikrochipek, vagyis a félvezetők jelentik már több évtizede a világ gazdaság és az egyes országok gazdaságának vérkeringését, hajtó erejét. Egyes vélemények szerint napjainkban a gazdasági növekedés szempontjából a félvezető az olajnál is fontosabb „alapanyag”. Az előrejelzések szerint a csaknem 170 iparágat kedvezőtlenül érintő chiphiány jó esetben 2024-ben szűnik meg, talán akkor kezdenek majd termelni azok az óriásberuházások, amelyek megvalósításába – a kormányok segítségével – a világ vezető chipgyártói fogtak tavaly és az idei esztendőben.

A tranzistorokat a múlt század ötvenes éveinek végén kezdték felváltani a **chipek**, az **integrált áramkörök**. Szinte minden mai elektronikus eszköz tartalmaz szilícium tartalmú félvezetőkből készült integrált áramköröket, melyeket **mikrochip**nek nevezünk. Ezek különböző egymással összekapcsolt elektronikus alkatrészekből – például tranzisztorokból, ellenállásokból, kondenzátorokból – épülnek fel, melyek ostyavékony hordozóra vannak nyomtatva. Ezek rétegenként épülnek egymásra a fotolitográfiának nevezett folyamat során. **A gépek intelligenciáját adó, önmagukban filléres félvezetőkből egy komplex és időigényes gyártási folyamat során tranzisztorok, majd ezek ezreiből mikrochipek készülnek.** Percenként ezer munkalépés szükséges ahhoz, hogy homokból és szilíciumból gigantikus adatmennyiség tárolására és feldolgozására képes mikrochipeket állítsanak elő. A tervezés és a gyártás is többszereplős: az ipari vállalatok, például az autógyárak maguk tervezik a termékeikhez szükséges áramköröket, amelyeket külsős cégek gyártanak le a szükséges, megint mások által gyártott mikrochipek beszerzése után. A kölcsönös függőség miatt a rendszer olajos működéséhez jól tervezett gyártásra és szállításra van szükség. A mikrochipek lehetnek egyediek vagy szabvány szerint készülők.

Életünk része

A chipek mára az eredeti, számítógépes felhasználás mellett egyre több elektronikus eszközben használatosak. Az egyetlen kicsi lapkán sokféle funkciót egyesítő **integrált áramkör ma már nélkülözhetetlen**, mint laptopok, okostelefonok, tévék fontos szerkezeti eleme, de előfordul bárhol, például elektromos fogkefében is. Ennek megfelelően a globális koronavírus-járvány előtt mintegy **500 milliárd dollár volt a félvezetőipar éves világforgalma**. A gyártástechnológia igencsak speciális: mikroszkopikus méretű részecskéket kell kis területen precízen összerakni, abszolút tisztasággal. A gyártott mennyiség harmadát számítógépekhez használják fel, ötödét elektromos, elektronikus fogyasztási cikkekhez, hatodát a távközlésben (okostelefon), és csupán 4 százalékát a gépkocsikban. (Ez az arány már jelzi az autóipar sorban állási pozícióját, ha chiphiány alakul ki.)

Chip mindenhol és mindenben

A világ vezető chipgyártó országai Tajvan, az Egyesült Államok, Dél-Korea és Kína. Az iparágat hatalmas termelőkapacitású cégek jellemzik, amelyek az egész világot behálózó **ellátási láncok** kiindulási pontjai a felhasználók irányába. Az úgynevezett tech-iparágak mindegyike igen jelentős mennyiségű, eltérő fejlettségű és eltérő generációkat képviselő félvezetőket használ fel. A 21-dik században **chipek nélkül nincsenek** számítógépek, autók, háztartási, irodatechnikai eszközök és berendezések, okostelefonok, korszerű távközlés, űripar, hadiipar, nincsen digitalizáció és a sort hosszan lehet folytatni.

Az **ellátási láncok** működésében a pandémia kezdetén jelentkeztek az első **gondok**. (Korábban a chipeket felhasználó cégek a félvezetőkben 40 napos raktárkészlettel rendelkeztek, ez két év alatt – jó esetben - 3-4 napra csökkent. Ilyen alacsony készlet nyomán gyakran leállhat a chipfelhasználók termelése.) A **szigorú karantén** intézkedések és a **táv munka** (home office) nyomán számottevően **visszaesett a gépkocsik kereslete**, az autógyártók kénytelenek voltak chiprendeléseik jelentős részét visszamondani. A chipgyártók emiatt is csökkentették termelésüket, de a kényszerű chipgyár-bezárások is szerepet játszottak a globális chiphiány kialakulásában.

Hullámmó kereslet

Ugyanakkor a távmunka egyik fontos „hozádoka” az volt, hogy a munkáltató cégek és az otthonukból dolgozók részéről jelentősen **növekedett a kereslet a számítástechnikai és a szórakoztatóelektronikai termékek iránt**. Az adott körülmények között – érthető módon – a chipgyártók ezen ágazatok cégeinek megnövekedett chipigényét igyekeztek kielégíteni, az autóipar tehát náluk vevőként hátrébb sorolódott. (Érdemes megjegyezni, hogy a chiptermelés korlátozása áremelkedéshez vezetett, s ez a hatás tovagyűrűzött az okostelefonok, játékkonzolok stb. árába is.)

A globális chiphiányról szóló hírek nyomán **megjelentek a hamisított chipek** is a piacon. Ezek azonban sok esetben egyáltalán nem működőképesek, ám néhány esetben a legitim félvezetőgyárak selejtes termékei is valahogy piacra kerültek. Ezek ugyan a kívánt teljesítményt nem érik el, de az esetek többségében megfelelően működnek. Tekintve azonban, hogy sokszor biztonsági funkciókat vezérlő eszközökről van szó – mint például az ABS az autókban vagy éppen valamilyen biztonsági rendszer egy repülőn – jelenlétük nem megnyugtató.

Chipgondok az autóiparban

A pandémia vélt vagy valós gyengülése azt is eredményezte, hogy **hirtelen megnövekedett a kereslet az új gépkocsik iránt**, de az autógyárak nem jutottak és nem jutnak ma sem elegendő mennyiségű chiphez. Amikor „feleszméltek” az autós cégek, hogy tudnának több kocsit is eladni, már hiába növelték megrendeléseiket – vagy nem kaptak elég chipet, vagy csak jóval drágábban, mert a többi iparág többet tudott, tud fizetni, mint ők hajlandók vagy képesek lennének. Ezért **több autógyár kénytelen** volt és ma is kénytelen **termelését visszafogni, egy-egy üzemét ideiglenesen bezárni, a műszakok számát csökkenteni**, sőt, **számos chip beépítését kihagyni**, vagyis bizonyos – kevésbé fontos – kényelmi funkciókat

mellőzni. **A gyártás visszaesése egyrészt a megrendelt új autók szállítási határidőjének meghosszabbodásával, másrészt pedig igencsak érezhető áremelkedéssel járt. Ezzel párhuzamosan jócskán megnőtt világszerte a használt gépkocsik ára is.**

Egy autóba 1400-3500 darab chip beépítése szükséges, ami egy gépkocsi gyártási költségének mintegy **40 százalékát** teszi ki. A chiphiány miatt rendkívüli intézkedéseket voltak kénytelen meghozni az autógyártók. Egy ideig a **Tesla**k USB-csatlakozók nélkül készültek, számos **BMW**-be tavaly ősszel nem jutott érintőképernyő és tolató asszisztens, a **General Motors** kocsijainak egy részénél pedig átmenetileg hiányzott a vezeték nélküli töltés lehetősége és a rádió. A **Toyota** tavaly 100 ezer gépkocsival csökkentette termelési előirányzatát. Az autópiacon bizonyos modellek nem elérhetőek, ami igen, arra pedig sokat kell várni. Az áremelkedés mellett egy másik új jelenség, hogy eltűntek vagy legalábbis jelentősen lecsökkentek az autvásárlóknak kínált kedvezmények. A chiphiány miatt a **Volkswagen** csoport már többször is kénytelen volt leállítani a termelést több gyárában, köztük a wolfsburgi üzemében, valamint a Zwickauban és Drezdában található elektromos-autó gyáraiban.

Azt, hogy mekkora nyomás nehezedik az autógyártókra és milyen nehéz helyzetben van a régiónk, jól példázza a **Skoda** esete. A Volkswagen csoporthoz tartozó márka, amely egyben Csehország legnagyobb exportőre, a globális chiphiány miatt kénytelen volt ideiglenesen leállítani termelését. Ez meglehetősen rossz hír volt Csehországnak, amelynek gazdasága nagyban támaszkodik az autóiparra. Ez az ágazat mintegy 181 ezer embernek biztosít munkát közvetlenül és az ipari termelés egynegyedét adja. A Skoda döntése természetesen kedvezőtlen hatással volt és lehet a cseh gazdaság teljesítményére is, közgazdászok szerint mindez oda vezethet, hogy végül csökkenteni kell majd a gazdasági növekedésre vonatkozó várakozásokat.

A jelek és a statisztikák szerint a **Hyundai**, a **Kia**, a Tesla és a Toyota továbbra is viszonylag jól teljesít a gyártásban, a Volkswagen csoport valahol középen van, a Jaguar Land Rover pedig az legsúlyosabban érintettek közé tartozik. A **Ford** és a **Volvo** úgy módosította a felszereltségi szinteket, hogy csökkentse a szükséges chipek számát, így rövidebb átfutási időket kínálnak, mintha az eredeti specifikációval gyártanák az autót. Nem igazán meglepő, hogy több autógyártó maga akar chipgyártásba fogni: például a VW-cégcsoport szoftver leányvállalata, a Cariad 2022-től évi 2,5 milliárd eurót költ a chipfejlesztés és -gyártás beindításra. A ötleteiről és türelmetlenségéről híres Elon Musk, a Tesla alapító-vezetője pedig tavaly nyár óta már működő chipgyárat akar vásárolni.

Bevételekiesés, kevesebb új autó

Az AlixPartners tanácsadó cég szerint a **félvezető chipek hiánya** 2021-ben legkevesebb **210 milliárd dolláros** bevételekiesést okozott a globális autóiparnak. Egy másik tanácsadó vállalat, az IHS Markit drasztikusan csökkentette a tavalyi és az idei évi autógyártásra vonatkozó előrejelzését. Az elemzők a 2021-re vonatkozó előrejelzésüket (nem végleges adatok szerint) 5,02 millió legyártott autóval csökkentették, amely 6,2 százalékkal kevesebb, mint a korábbi várakozásuk. A 2022-es évre vonatkozóan még erőteljesebben visszavágták a korábbi várakozásukat, most úgy látják, **hogy idén csupán 82,6 millió autót gyárthatnak a világon,**

amely közel 8,5 millió darabbal múlja alul a korábbi előrejelzésüket. (Az elmúlt hónapokban többször is hírül adták, hogy a három hazai autógyárnál – Suzuki, Audi, Mercedes – többször volt műszakszám-csökkentés, ideiglenes leállítás, termelés-visszafogás.)

Háborús hatások

A Covid-19 kezdetétől tartó globális félvezető deficitet fokozza az orosz agresszió Ukrajna ellen, illetve az Oroszország ellen bevezetett és tervezett szankciók. A Techcet piackutató cég adatai szerint **a chipgyártás során használt nagy tisztaságú neongáz 90 százaléka Ukrajnából érkezik, míg a palládium nevű nemesfém 33 százaléka Oroszországból származik.** A neongáz orosz acélgyárakból érkezik egy ukrán céghez, ahol addig finomítják, hogy a gyártók fel tudják használni a chipkészítéshez használt lézerekhez. A neon és a palládium két olyan fontos alapanyag, amely nélkülözhetetlen az ilyen áramkörök előállításához. A világ neonkészletének 70 százalékát Ukrajna, a palládiumkészletek 44 százalékát pedig Oroszország adja a Moody's Analytics jelentése szerint. Az elemzés arra is figyelmeztet, hogy **a világméretű chiphiány, amely a koronavírus-járvánnyal kezdődött, súlyosbodni fog, ha a katonai konfliktus elhúzódik.** (Már a 2014-15-ös, a Krím bekebelezéséért folytatott háború során is mintegy 600-szorosára emelkedtek a neonárak, és a jelenlegi helyzet miatt ez megismétlődhet. Ez komoly érvágás lehet a félvezetőgyártók számára, mivel ők adják a teljes neonkereslet 70 százalékát, hiszen a neon nélkülözhetetlen a chippek előállításához használt litográfiai folyamatokban.)

Az orosz támadás jelentősen súlyosbíthatja a világszerte eddigi is komoly fennakadásokat okozó chiphiányt. A Reuters hírügynökség számításai szerint a két ukrán cégtől, az Ingastól és a Cryointól származott eddig világ félvezető minőségű neon forgalmazásának mintegy 45-54 százaléka. A Reuters forrásai szerint a háború miatt mindkét cég leállította tevékenységét. Az invázió előtt az Ingas havi 15-20 ezer köbméter neont állított elő tajvani, koreai, kínai, egyesült államokbeli és németországi vásárlók számára. Ennek mintegy 75 százaléka a chipiparba ment – mondta Nyikolaj Avdzi, a cég kereskedelmi vezérigazgatója a Reutersnek küldött e-mailben. A cég székhelye Mariupolban van, amelyet az orosz erők szinte a földdel tettek egyenlővé.

Kényszerleállások Kínában

A világméretű chiphiányt tovább növelheti az is, hogy [Hszianban leállt a Samsung és a Micron gyára](#) az újabb szigorú karantén-intézkedések miatt.. A Samsung azt közölte, hogy globális hálózata segítségével próbálja orvosolni a problémát, melyet a hsziani gyár bezárása okozott. Nagyon jelentős chipgyárról van szó, melyet a Samsung 10 milliárd dollárért épített fel Kína ősi fővárosában. A Korea Economic Daily szerint a Samsung Hszianban állította elő az NAND memóriachipek 40 százalékát. Ezek a chippek nélkülözhetetlenek az okos telefonokban, valamint tabletekben. (A Samsung a legfrissebb hírek szerint 17 milliárd dollárért épít Texasban chipgyárat és a következő három évben több mint 200 milliárd dollárt tervez befektetni, elsősorban azért, hogy növelni tudja a félvezetők kibocsátását. A texasi gyár csak 2024 végén kezdhet majd el termelni.)

Éllovas cégek, giga-beruházások, besegítő kormányok

Érdekes rövidesen áttekinteni a chipgyártó ipar főbb szereplőit, valamint a fejlesztési terveket, a tervezett és elindított beruházásokat a hiány felszámolására. A világ két legnagyobb és a legfejlettebb chipeket gyártó cége az **amerikai Intel és a tajvani TSMC**, őket követi a dél-koreai **Samsung** és több kínai vállalat. Az elmúlt évtizedekben az USA-ban visszaesett a chipgyártás, ma **az Egyesült Államok a világ chipgyártó kapacitásának csak 12 százalékát adja**. (Az Intel 2020-ban 79 milliárd dolláros bevételt ért el.) **Európa** sem dicsekedhet: 1990-ben 44 százalékkal részesedett a világ chipgyártásából, ma ez az arány mindössze **9 százalék**. Egyértelmű, hogy **ma Ázsia a világ első számú chipgyártója**. Sokatmondó adat, hogy a legmagasabb technikát képviselő chipek világtermelésének 90 százaléka a tajvani óriásgyárból kerül ki.

A kormányok és a magántőke kooperációjában hatalmas chipgyártó beruházások kezdődtek, illetve szerepelnek a nem távoli jövő terveiben. A chipbirodalom **Intel** a közelmúltban kezdte meg két chipgyártó üzem létesítését **Arizonában** (ezek a tervek szerint 2024-ben lesznek készen), a beruházás értéke összesen 20 milliárd dollár. Nemrégiben jelentette azt is be az Intel, hogy **Ohióban** is épít chipgyárat 20 milliárd dolláros befektetéssel. Összesen hat új chipgyár létesítését tervezi az Intel 100 milliárd dollárért. A **TSMC** tavaly 44 milliárd dollárt fordított beruházásra. Az Európai Unióban a tajvani vállalatbirodalom Litvániát nézte ki magának, mert a balti állam felértékelte diplomáciai kapcsolatait Tajvannal, és ezzel kiváltotta Peking haragját - írta meg a brüsszeli Politico. 2020-ban a TSMC még "csak" **30 milliárdot fektetett be új chipüzemekbe**, illetve a kutatás-fejlesztésbe. A **Samsung**, amely a második helyen áll a tajvani óriás mögött, tavaly **33 milliárd dolláros beruházást hajtott végre** az iparágban. **A chipipar 2021-ben összességében 34 százalékkal növelte beruházásait**, 2017 óta ez a legmagasabb arány. Az előrejelzések szerint **2022-ben 13 százalékkal nő** a chipágazat kibocsátása, **a termelési érték pedig eléri majd a 619 milliárd dollárt**.

Európai, amerikai fejlesztési tervek

Egyetlen chipgyártó üzem létrehozásának költsége 15–20 milliárd dollár között helyezkedik el. Az Európai Bizottság tavaly egy tervvel állt elő az iparág helyi fejlesztéséhez, amihez az Intel vezérigazgatóját is meghívták, hogy segítsen annak kidolgozásában. Európa célja továbbá is az, hogy csökkentsék a kiszolgáltatottságukat az USA és Ázsia felé, a jelenleg kitűzött cél pedig az, hogy **2030-ra a chipek egyötödét Európában gyártsák**. (Tavaly nyáron adták át Drezdában Európa legnagyobb és legkorszerűbb chipgyárát, amely a fennállása óta a **Bosch** legnagyobb értékű beruházása.)

Washington szintén érzekelte, hogy önállósodnia kell, és már el is kezdték vizsgálni a jelenlegi lehetséges kockázati tényezőket az ellátási láncban. Továbbá elkülönítettek 50 milliárd dollárt a chipgyártás kutatás–fejlesztésének érdekében. A magánvállalatok is elkezdtek meghódítani az USA piacát, 2020-ban többek között a TSMC is bejelentette, hogy 12 milliárd dollárért épít gyárat Arizonában, amit 2024-re terveznek befejezni. Az előrejelzések szerint az **USA mintegy 10 év alatt építi ki, „turbózza fel” saját chipgyártó iparát**. A számottevő amerikai kereslet miatt az ázsiaiak még több termelőüzemet hoznak létre Amerikában, ha az USA-ba történő beszállítást vámok fogják nehezíteni. Látnivaló azonban, hogy a chipgyártással kapcsolatos problémák kompenzálását célzó jelentős

európai, amerikai és ázsiai állami támogatások a jövőben túlzott kapacitások kiépüléséhez vezethetnek.

A jelenlegi chiphiány-helyzetet nehezíti Kína importpolitikája, ugyanis **Pekingben úgy döntöttek, hogy a saját képesség kiépítése helyett a chipimportot fogják előnyben részesíteni**. Ennek köszönhető, hogy a 2021-es import a 2020-hoz képest egyharmaddal nőtt, ez pedig szankciókhoz és geopolitikai feszültséghez vezethet Kína ellen.

Hiányból chipözön?

Pat Gelsinger, az Intel vezérigazgatója szerint még 2024-ben is túlkereslet lesz a chip-világpiacra. Szakértők azonban már most azt vizsgálják, mi lesz, ha a sok új chipgyár szinte egyszerre meginduló termelése rázúdul a világra? Abban bíznak, hogy a szédületes ütemben digitalizálódó és egyre inkább robotizált világunk, valamint a mesterséges intelligenciák rohamos fejlődése és terjedése fel tudják majd használni a chipözönt. Persze egy esetleges árcsökkenés sem lenne tragédia a világ számára.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Coaching

Nem gyógyszer, de segít

Mind az üzleti, mind pedig a magánéletünkben számtalan olyan helyzet adódik, amikor nem tanácsra van szükségünk, hanem arra, hogyan tudjuk a szorongásainkat, a stresszt legyőzni, hogyan tudjuk a kitűzött célokat elérni. A hangsúly tehát a „hogyan” folyamaton van, amelyben igen nagy támaszt nyújt a coaching, mivel hozzásegít a válaszok megtalálásához. A coaching nem pszichológia, nem vezetési tanácsadás, nem vezetői tréning, nem mentorálás. Akkor mi fán terem?

A coaching kifejezés **a sport világból érkezett** az elmúlt század nyolcvanas éveinek elején. A coach edzőt, a coaching pedig edzést jelent. **Tim Gallway** amerikai teniszoktató volt az első, aki a coaching lényegéről írt a tenisz-, majd a golfoktatás területén 1975-ben megjelent „Tenisz, mint belső játszma” című könyvében. Szerinte a saját fejünkben lévő ellenfél sokkal félelmetesebb, mint a teniszhaló túloldalán lévő. Állítja, az edző (coach) abban tud segíteni a játékosnak, hogy a sportoló teljesítménye útjában álló akadályokat elhárítsa vagy csökkentse. Ha ez sikerül, felszínre kerülnek természetes képességeink, és nem lesz tovább szükség az edző technikai utasításaira. **Egy idő után Gallway azon vette észre magát, hogy több előadást tart üzletemberek, mint sportolók számára.**

A sportból az üzleti életbe

A coaching gyakorlata tehát modern, üzleti formájában **az 1980-as években született**, és azóta folyamatosan terjed, fejlődik világszerte. Ennyi idő elég volt annak bebizonyítására, hogy **a coaching** nemcsak afféle hóbort, hanem **komoly, tartós üzleti sikert eredményező eszköz, megközelítés. A coach gyakorlatilag ugyanazt csinálja az üzleti életben, mint az edző: célja, hogy ügyfele maximális teljesítményt nyújtson.**

A coaching tevékenységre **számos meghatározás** létezik, ezek közül érdemes néhányat megemlíteni. **Az egyik definíció szerint** a coaching az a folyamat, amelynek során a coach és ügyfele együtt dolgozik az utóbbi által „hozott”, előadott problémán. A folyamat célja, hogy egy konkrét probléma megoldódjon, vagy **elérjenek egy kitűzött célt**. Ugyanakkor lényeges, hogy a megoldást nem a coach-nak, hanem az ügyfélnek kell kitalálnia és megvalósítania, a coach csak **iránymutatást, motivációt és inspirációt** ad, valamint támogatja az ügyfelet a folyamat során. **A coaching éppen ezért nem egyenlő a tanácsadással, de a pszichoterápiával sem.**

Egy másik megfogalmazás szerint a coaching olyan gyors, hatékony és személyre szabott fejlődési és tanulási módszer, amely az egyénnek vagy a csoportoknak és teameknek biztosít nagyobb ívű áttekintést a **magánélet** és az **üzleti élet** mindennapjairól. Megoldásokat nyújt akár üzleti témákban, akár a mindennapi életben felmerülő fontos helyzetekhez.

Célok és megközelítések

A coaching meghatározott szempontrendszer és módszertan szerint vezetett, egyénre szabott, strukturált fejlesztő beszélgetések- és cselekvések sorozata, melynek **célja**

a személyes erősségek, készségek fejlesztése, az elakadások megszüntetése a problémás helyzetekben, a folyamatos változásokhoz való sikeres alkalmazkodás, valamint gyors, eredményes előrelépés segítése a stressz- és problémakezelésben.

Egy hazai coach-szakember szerint a coaching olyan **fejlesztő megközelítés** (szempontrendszer) és módszerek együttese, amelynek révén az ügyfél meglévő saját tudására, belső erősségeire támaszkodva – s mindezeket jobban kihasználva - képessé válik elakadásainak leküzdésére, energiáinak, kreativitásának mozgósítására, legfontosabb céljainak megvalósítására. Mint módszer, **a coaching a múlt problémái helyett a jelen, és a jövő konkrét megoldásaira koncentrál.**

Fő a bizalom és az önbizalom!

A coaching során **az ügyfél határozza meg, hogy melyik probléma megoldásához és/vagy melyik terület fejlesztéséhez kíván segítséget kapni** a coach-tól. A coach tehát nem a helyes megoldásokat és tanácsokat fogja átbeszélni az ügyféllel, mert **a jó megoldás megtalálása az ügyfél feladata.** A coach „csak” támogatja és tereli az ügyfelet, az utóbbi által elképzelt jó megoldás felé.

Az eredményes coaching fontos feltétele, hogy a coach és az ügyfele között tökéletes **bizalmi viszony** legyen, mert csak így lehet sikeres a módszer. A coach tulajdonképpen **mentális személyi edző**, akinek a **célja, hogy ügyfele (coachee) kihozza a maximumot önmagából.** Kívülről figyeli az ügyfelét, meghatározza az elakadásait, és különböző **beavatkozási technikákkal** hozzásegíti ahhoz, hogy meglássa a számára rejtett összefüggéseket, oksági viszonyokat. **Támogatja** az ügyfelet abban, hogy jobban támaszkodjon önmagára, belső erőforrásaira és azok segítségével elinduljon a változás útján, s megoldást találjon helyzetére. Nagyon fontos ismételten hangsúlyozni, hogy **a coach nem egyenlő a tanácsadóval, mint ahogy az edző sem azonos a sportolóval.**

A coaching lényege összefoglalva: segíti az ügyfelet, hogy az kiemelkedő eredményeket tudjon elérni az életének bármely területén, így például a munkában, a magánéletben. A coaching mindezt **beszélgetésekkel** és speciális **coaching technikákkal** éri el: például rávezeti az ügyfelet arra, hogy lássa meg a saját hibáit, és igyekezzen azokat kijavítani. Ismerje fel, ő maga mit tehet annak érdekében, hogy javuljon a helyzete, s elérje a céljait. A cél tehát tulajdonképpen az **önbizalom növelése**, és annak belátása, hogy felelősek vagyunk a sorsunkért: bármikor tehetünk lépéseket annak érdekében, hogy jobbra forduljon mind a magán, mind pedig az üzleti életünk. A coaching tehát egy inspiráló, fókuszált, segítő beszélgetés, illetve beszélgetés-sorozat.

A coaching-folyamat energizál

A coaching - magyarul sok esetben kócsolás-t mondunk - igencsak elterjedt az egész világon. A múlt század végén még amolyan „divat” volt coachot hívni, vele együttműködni, nem kevésbé dicsekedni, hogy „nekem van személyi vagy üzleti kócsom”. Ez a szemlélet eltűnt szerencsére, ugyanis **a divatot felváltotta a józan belátás, az önbizalom növekedése, a változásokhoz való alkalmazkodás technikáinak elsajátítása**, s nem utolsósorban a coaching- folyamat eredményeinek, eredményességének mérése.

A coaching folyamat – amelynek egyértelműen **energizáló hatása** van - **célja** többek között, hogy javítsa az ügyfél teljesítőképességét, fejlessze válságkezelő módszereit, növelje önbizalmát, önbecsülését és önmotivációját. Továbbá, hogy segítse az alkotókészség, a nyílt kommunikáció és az együttműködési készség kibontakozását, ösztönözzön a jövőre vonatkozó célok kitűzésére, valamint erősítse a résztvevő rugalmasságát és kitartását.

Néhány coaching-előny

A coachnak igen sok előnye van, ezek közül érdemes néhányat megemlíteni:

- hatékony, gyorsan hoz változásokat
- a jelenre és a jövőre fókuszál
- több időt fordíthatunk önmagunkra
- nem vagyunk egyedül a folyamatban
- osztatlan figyelemben lesz részünk
- elgondolkodtató kérdéseket kapunk
- mélyül önismeretünk
- inspirálódunk
- megvalósítjuk céljainkat
- több lesz az energiánk, lendületünk

A coacholás „műfajai”

Az elmúlt évtizedekben a coachingon belül **két nagy szakterület fejlődött ki: az életviteli (life) és az üzleti (business) coaching.** Ez utóbbi területén megkülönböztetünk **felsővezetői (executive), csapat (team) és csoportos (group) coachingot.** Fontos hangsúlyozni, hogy a coacholás lehet **egyéni és csoportos is, s ma már nem csak személyesen, hanem online formában is történik.**

Életviteli coaching

Az életviteli coaching kimondottan a magánélettel és a munkahellyel kapcsolatos problémákat segít megoldani, illetve abban is segít, hogy a kettő összehangolható legyen. Ebben a „műfajban” a magánélet és a munka közötti egyensúly helyrebillentése, illetve a magabiztosan és motiváltan töltött mindennapok megteremtése a cél. Kiemelt hangsúlyt kapnak a személyi erősségek és a gyengeségek is. Fontos leküzdeni a **szorongást** keltő és a haladás elé akadályt gördítő érzéseket, de a pozitív tulajdonságok felerősítése is legalább ilyen meghatározó.

Az életviteli coachok támogatást nyújtanak a nyomás alatt dolgozó, **stresszes vezetők empátiás** készségeinek fejlesztéséhez, továbbá a munkahelyi és az otthoni környezet egészséges elkülönítéséhez is. Ez a coaching tevékenység még segítséget nyújt többek között az életcélok eléréséhez, a megfelelő kommunikációhoz, a **párkapcsolatokban** előforduló konfliktusok megoldásához, a szülő-gyerek kapcsolat javításához stb.

Üzleti coaching

Az üzleti coacholás célja, hogy a vállalat tulajdonosait, illetve menedzsereit abban támogassa, hogy a napi feladatokon túl lássák a „nagy képet”, fejlesszék beosztottaik képességeit, magasabb szintű szolgáltatást nyújtsanak ügyfeleiknek, és mindenekelőtt, egyensúlyt tudjanak teremteni a magánélet és a munkájuk, munkahelyük között. Ezeken a területeken a business coach főleg a vállalkozás építésében, átszervezésében, a stratégiai tervezésben, a szervezeti változások bevezetésében nyújt támogatást. Ennél a coacholási tevékenységnél a cél elsősorban a szervezeti teljesítmény növelése, valamint a **termelékenység növelése és az ügyfélkapcsolatok javítása.**

Néhány „klasszikus” üzleti coacholási téma:

- önérvényesítés képessége (asszertivitás),
- kiégési szindróma (burnout),
- delegálás,
- döntés,
- időgazdálkodás,
- karriervezetés, karrier-váltás
- konfliktuskezelés,
- motiválás,
- hálózatépítés (networking),
- önbizalom,
- önismeret,
- stressz- és konfliktuskezelés

Felsővezetői coaching

A felsővezetői coaching ritkán vonatkozik a vezetői kompetenciák fejlesztésére. **Az ügyfelek inkább olyan jellegű szolgáltatásokat igényelnek, melyek segítik a felső vezetőket alternatívákban való gondolkodását és jobb döntéseit, választásait.** Segítik továbbá a változások hatékony bevezetését, a kritikus témák megbeszélését, a személyközi helyzetek eredményesebb kezelését, valamint a nagyon látványos, kulcsfontosságú vagy kockázatos feladatokra való felkészülést. Ezen a területen is elengedhetetlen követelmény a feltétel nélküli bizalom és az őszinteség.

Csapat coaching

A csapat coachingban azok a munkatársak szoktak részt venni, akik napi szinten együtt, közös célokért egy csapatban dolgoznak. Ennek a formának a témája valós üzleti (esetleg szervezeti) feladat vagy projekt. A hangsúly azonban nemcsak azon van, hogy ezeket a célokat elérjék, hanem azon is, hogy tanuljanak és fejlődjenek a folyamat közben. A valós projekt minden fázisát (pl. projekttervezés, -indítás, egyes szakaszok, befejezés) felhasználják az egyéni fejlődésre.

A csapat coaching tehát olyan fejlesztő eljárás, amelynek célja a tanulás, annak érdekében, hogy a **csoport kollektív képessége és teljesítménye növekedjen**. A fejlesztés során a coachok összehangolják és fejlesztik a csapatban rejlő képességeket, hogy el tudják érni azokat az eredményeket, amelyekre a csapattagok igazán vágnak. A coacholás felszínre hozza azokat a „tényezőket”, melyek hátráltatják az együttműködést (például konfliktusok, kommunikációs problémák, eltérő célok, egyéni elakadások, hiedelmek, ellenérzések), és arra ösztönzi a csapattagokat, hogy gyakorlati megoldásokat, akcióterveket dolgozzanak ki és valósítsanak meg hatékonyságuk növelésére.

Csoportos coaching

A **csoportos coaching** olyan módszer, amelynek során egy kiscsoport tagjai **az egyik tag problémájának megoldásán dolgoznak, miközben tanulnak egymás és a saját problémájukból**. Formája egy strukturált keretek között zajló megbeszélés, amelynek során a résztvevők felváltva hoznak eseteket. Ez a módszer akkor hatékony, ha a felvetett probléma komplex, nincs kézenfekvő megoldása vagy a megoldás módja ismeretlen. A csoportos coachingnak **nem előfeltétele, hogy a résztvevők egy csapatban, egy részlegben, vagy akár egy vállalatnál dolgozzanak**.

A csoportos coaching hozadéka kettős, egyrészt segíti a tagokat abban, hogy elérjék egyéni céljaikat az általuk felvetett témákban, másrészt olyan coaching-technikákat sajátíthatnak el, melyekkel maguk is támogathatják mások fejlődését. **Csoportos coachingot akkor érdemes alkalmazni, ha a szervezet célja például a coachingkultúra kialakítása**. Vagy amikor a szervezet egyénre szabottan, nagyon célirányosan és költséghatékonyan szeretne több vezetőt egy időben támogatni, illetve a hagyományostól eltérő módon szeretné segíteni az együttműködést a különböző részlegek között.

„Ülésrend” és eszköztár

Ami a coaching folyamatát illeti: **a coaching ülések általában másfél óra hosszúságúak és 5-10 alkalom után várható pozitív változás**. Az ülésekre a témát az ügyfél „hozza”. A coach segíti az ügyfél által meghatározott cél elérését, az ‘úton maradási’, az értelmes keretek meghatározását, s természetesen a coach feladata a konkrét, az ülés során végzett helyzetgyakorlatok, valamint ‘házi feladatok’ kialakítása is.

A coachok meglehetősen nagy eszköztárral rendelkeznek. Egy jó coach **számos módszer, eszköz** közül válogat munkája során, a megfelelő eszközök kiválasztását mindig az ügyfél egyéni igényeihez kell illeszteni. A coaching máig legismertebb, legszélesebb körben alkalmazott eszköze az úgynevezett **GROW-modell**, amely a coaching folyamatát 5 szakaszra bontja. A coach minden fázis során segítő kérdésekkel vezeti rá az ügyfelet a cél megvalósítására.

A GROW-modelltől a pofonig

A GROW-modellen kívül még számos, más tudományterületről „behozott” eszköz létezik, alkalmazható például a **pszichodráma**, az **empátia**, a **kártya-tesztek**, a **különböző személyiségtesztek**, a provokáció, vagy éppen **üzleti eszközök** is. (Néhány esztendővel ezelőtt egy nagy nyugati vállalatbirodalom magyarországi leánycégeinek hazai

vezérigazgatója minden reggel fél hétkor naptári bejegyzése alapján átbeszélte a nap várható eseményeit coachával. Egyik nap a coach beszélgetés közben hirtelen lekevert két pofont a főnöknek, aki felpattant, nem tudott szóhoz jutni és kérdőre vonta az „edzőt”, mi volt ez? A coach annyit mondott, provokáció, kíváncsi voltam, hogyan reagál a vezérigazgató úr a váratlan, esetleg sértő eseményekre. E sorok írójának megjegyzése: nem gyakori, de ez is része lehet a coachingnak.)

Coaching-szakaszok

A coaching- folyamat általában az alábbi öt szakaszból áll:

1. A coach és az ügyfél első találkozása

Az első ülés során megismerkedik a coach és az ügyfél, fény derül a megoldandó problémára. Itt derül ki az is, hogy megvan-e a közös hullámhossz, tud-e a coach segíteni ügyfelének. (Az első találkozást „kémia” kialakulási megbeszélésnek is hívják.). Megbeszélnek az alapszabályokat és a coaching folyamatot.

2. Gátló tényezők, negatív gondolatok feltárása

A célhoz vezető út első lépése, hogy kiderüljön, melyek azok a gátló tényezők, negatív gondolati sémák, amelyek meggátolták az ügyfelet a cél elérésében. Sokszor már a felismerések csökkentik, elviselhetővé teszik a félelmeket, de a coach is felkínál módszereket, eszközöket az akadályok leküzdésére.

3. A megoldási alternatívák megkeresése, értékelése

Összegyűjtésre kerülnek azok a lehetséges utak, amelyeket végig járva megoldható az adott probléma. Ilyenkor akár a lehetetlennek tűnő alternatívákat is össze kell gyűjteni, hiszen kis módosításokkal akár mégis megvalósíthatóak lehetnek.

4. Egyetlen út kiválasztása, részletes tervezés

Az összegyűjtött alternatívák közül ki kell választani azt, amely mellett az ügyfél leginkább el tudja magát kötelezni.

5. A megvalósítási folyamat

Ebben a fázisban nagyon fontos, hogy folyamatos után-követés történjen és a coach minden helyzetben ügyfele mellett álljon, a felmerülő nehézségek során pedig motiválja és segítse ügyfelét.

Belső coachok, öncoaching

A nagyobb cégeknek belső coachuk van, viszont nem minden cégvezetés kedveli ezt a fajta módszert, ezért döntően külsősöket szoktak alkalmazni. A külső szakértő jobban és más szemszögből lát rá egy szervezet, egy cég működésére, stratégiájára. Új „ágazata” a coaching szolgáltatásoknak az úgynevezett **öncoaching**. Ez azt jelenti, hogy a coacholásban részesült személyek egy idő és bizonyos mennyiségű foglalkozás után annyira megismerik a módszereket, hogy **képesek „önkiszolgálásra”**.

Középpontban az ügyfél és a „hogyan”

A coaching bárki számára ajánlható. Mint láttuk, vannak bizonyos fajtái, területei, amelyek valamennyire eltérnek egymástól, de az **ügyfélközpontúság** mindegyikben közös. **A coaching** megtanítja az ügyfelet, hogyan segítsen saját erejéből **saját magán**. Nem ad tanácsot, nem kínál megoldást, de rávezeti az ügyfelet az útra, amelyen megtalálja a választ.

A coaching nem terápia. A terápia a pszichés problémákkal foglalkozik, általában a múltra helyezi a hangsúlyt és a „miérték” érdeklik. **A coaching,** ezzel szemben egy **előre irányuló folyamat,** mely egészséges, teljes személyiségeket vagy csapatokat tekint ügyfélnek, akiknek, amelyeknek az életében problémák várnak megoldásra. **A coaching a „miérték” helyett a „hogyanra” összpontosít.** S az ezzel kapcsolatos válaszokra szinte mindenkinek szüksége van.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Covid és felsőoktatás

Forradalom a virtuális tantermekben

A koronavírus járvány egyelőre szinte felmérhetetlen károkat okozott és okoz világszerte a termelő és szolgáltató ágazatokban, talán csak a gyógyszeripar, a távközlés és az informatika egyes területei jelentenek kivételt. A pandémia egyik legnagyobb károkat elszenvedő áldozata a felsőoktatás, amely komoly mélyütést kapott. Miközben vészesen közeledik a szeptemberi tanévkezdés, a felsőoktatás most kezd feltápáskodni és keresi működésének új modelljeit. Minden válság egyúttal új lehetőségeket is jelent és teremt, megkezdődött az ágazat reorientációja, az oktatási módszerek drasztikus átalakítása, nemkülönben az egyetemek és a főiskolák áramvonalasítása, egyidőben a költségek és a dolgozói létszám jelentős csökkentésével.

Online és távoktatás

Igazi válságkezelés és változásmenedzsment folyik a világ szinte összes felsőoktatási intézményében. Március első felében csaknem **egyidőben ürültek ki** az oktató- és a szemináriumi termek, a kollégiumok, valamint az egyetemi, főiskolai kampuszok más intézményei a járvány világméretű elterjedésével párhuzamosan. Szinte egyik napról a másikra álltak át a „bejárásos”, személyes (szaknyelven face to face) oktatásról az **online és a távoktatásra**. (Magyarországon a Nemzetközi Üzleti Főiskola, az IBS volt az első felsőoktatási intézmény, amely bezárta kapuit a hallgatók és az oktatók előtt, s szinte azonnal, „meleg csákányváltással” megkezdte az online oktatást. Ezt követően a 63 magyar egyetem és főiskola is ezt az utat választotta a járvány okozta kényszerből.)

Március előtt a világ **2,2 billiárd (!) dolláros felsőoktatási piacának** mindössze 2 százalékát tette ki a táv- és az online oktatás. Ezek a számok is jól mutatják, hogy a kényszer-átállás ugrás volt – és bizonyos fokig ma is az – a sötétbe. **Mi a különbség a táv- és az online oktatás között?**

A távoktatás az oktatás egy olyan formája, ahol **a tanár és a diák nem egy helyen vannak**. A hallgató a képzési idő nagyobb részében **egyedül, önállóan tanul**, kisebb részében pedig konzultációkon vesz részt. Az otthoni tanuláshoz a tananyagot az oktatási intézmény bocsátja a hallgató rendelkezésére, a konzultációkon – amelyekhez a kapcsolattartás bármely formája igénybe vehető, a személyes találkozótól az interneten át a telefonig, stb. - a tanuló az önállóan szerzett ismereteit mélyíti el. Az oktatás ebben az esetben tehát valamilyen **távolság áthidalásával** történik, ezért a hallgatóknak meg kell tanulniuk **önállóan tanulni**. Csak az a tanuló lehet sikeres a távoktatásban, aki az új szerepben is képes megfelelni, ehhez megfelelően motivált, folyamatosan tanul és a kétoldalú kommunikáció minden lehetőségét kihasználja. Az **oktatónak is új szerepben** kell jelen lennie, át kell magát is állítania: a tanulási folyamat középpontjában a tanuló áll, a tanár pedig segíti, irányítja őt. (A távoktatás az angol Isaac Pitman nevéhez fűződik, aki levelezőlapon tanította a gyorsírást. Magyarországon a második világháború előtt csak a jogászképzés működött távolsági keretek között, ők voltak

az úgynevezett mezei jogászok. Az 1950-es években viszont már több felsőoktatási intézmény indított esti és levelező tagozatot.)

Az **online oktatás** is tulajdonképpen távoktatás, de ebben a formában az **egyidejűség**, a szinkronitás áll a középpontban. **A tanár és a hallgatók valós időben vannak együtt szoftver és informatikai eszköz (Pc, laptop, táblagép, okostelefon, stb.) segítségével.** Az előadások megtartása mellett lehetőség van hozzászólásokra, kérdésekre, kvízekre, vetélkedőkre, projektfeladatok elvégzésére, kommentárookra, filmek és videók „bevetítésére”, feladatok megoldására, csoportmunkára, stb. (Ezekről később még lesz szó.) A **virtuális osztályteremben** akár 50 vagy több hallgató is jelen lehet képpel és hanggal, a használt szoftvertől függően.

Egyetemi, oktatási körkép járvány idején

Visszatérve a felsőoktatási intézményekhez: az Egyetemek Nemzetközi Szövetségének friss, 109 országban végzett felmérése szerint a járvány Kínán kívüli kitörésekor **a felsőoktatási intézmények 59 százaléka azonnal leállt, a kampuszok szinte mindegyike beszüntette tevékenységét.** Az egyetemek és főiskolák kétharmada gyakorlatilag **azonnal áttért a táv- és az online oktatásra** és -tanításra. (Nem kis kihívást jelentett az átállás által megkövetelt technika és informatika biztosítása, az új kompetenciák gyors kialakítása, valamint a pedagógiai, oktatási módszerek váltása is.)

Európában a felmérésben résztvevő egyetemek **80 százaléka** megtartotta az oktatási év végén szokásos **vizsgákat**, döntően online formában. (Természetesen voltak kivételek, például a biológia vagy az informatikai gyakorlati vizsgákon személyesen kellett a hallgatóknak megjelenniük, szigorúan betartva a járványügyi biztonsági követelményeket.) Afrikában viszont az egyetemek és főiskolák 61 százaléka halasztotta el, vagy törölte a vizsgákat. Fontos információja volt a felmérésnek, hogy a megkérdezett intézmények 80 százaléka (!) szerint a szeptemberben kezdődő tanévben kevesebb lesz a hazai és a külföldi hallgató.

Nemzetközi hallgatók, tandíjak

A hallgatói, különösen a külföldi, az úgynevezett **nemzetközi létszám csökkenése** több okra vezethető vissza. Sok országban még tombol a járvány, **kibontakozóban van a második hullám**, beutazási korlátozások vannak érvényben, a szülők jelentős része még nem engedi el gyermekét külföldre. **Sok millió család anyagi helyzete megrendült** a járvány idején (s ebből a munkanélküliségi és veszteség-gödörből még jó ideig eltart a kilábalás, ha egyáltalán), nem tudják fizetni a gyermekek tandíját, ez jó esetben **egy-két tanév kihagyását**, a tanulás **szüneteltetését** jelenti.

Ami a tandíjakat illeti: nem csak a magán, hanem az állami felsőoktatási intézményekben is **jelentősen növekedtek a tandíjak**, függetlenül a járványtól. Az Egyesült Államokban az elmúlt 40 évben a felsőoktatási tandíjak az infláció kétszeresével, vagyis 260 százalékkal növekedtek. Ma négy év oktatási tandíja az amerikai elit-egyetemeken (Harvard, UCLA, Princeton, MIT, stb.) megközelíti a 400 ezer, az állami egyetemeken pedig a 100 ezer dollárt.

A kevésbé neves, nem a sztár kategóriába tartozó amerikai egyetemeken és főiskolákon a tandíj jóval kevesebb, évi mintegy tízezer dollár, de ez az összeg is csaknem háromszorosa az 1972-esnek. Fontos megjegyezni, hogy az amerikai felsőoktatásban igen széles mind a hazai, mind a nemzetközi hallgatók számára rendelkezésre álló **ösztöndíjak és alapítványok** köre.

Ezzel együtt az amerikai családok jelentős többsége nem engedheti meg az egyetemi, főiskolai tanulást csemetéi számára. (Érdemes megjegyezni, hogy az USA-ban tanuló nemzetközi hallgatók 34 százaléka kínai, 18,4 százaléka pedig indiai. Magyarországon is jelentős számú külföldi diák tanul az egyetemeken és a főiskolákon mind az alap-, mind pedig a mesterképzésben.)

Csökkenő bevételek az egyetemeken

A pandémia meglehetősen nehéz anyagi helyzetet teremtett a világ felsőoktatási intézményei számára. Az elit-egyetemek kivételével számottevően csökkent, csökken és várhatóan csökkenni fognak bevételeik. (Szakértők véleménye szerint az elit egyetemek is már középtávon megérzik majd a fizetőképes kereslet csökkenését.) A **bevételkiesés** számos tényezővel magyarázható, többek között:

- a hallgatók többsége az online oktatás miatt visszakérte a kifizetett tandíj egy részét, s azt vissza is kapta
- a kampuszok nem-tandíj jellegű bevételei a hallgatók „eltűnése” miatt gyakorlatilag nullára csökkentek (kollégiumi és parkolási díj, egyes sportlétesítmények használati díjai, a kampuszokon üzemelő boltokban megszűnt a vásárlás, stb.)
- a home officeban dolgozó cégek számára az egyetemi oktatók nem tartanak továbbképzéseket, tanfolyamokat, tréningeket, s ez jelentős kiesést jelent azoknak a felsőoktatási intézményeknek, amelyek sok vállalattal állnak üzleti kapcsolatban

A koronavírus járvány miatt a michigani egyetemet 500 millió, a University of Arizona-t 250 millió, a Johns Hopkins egyetemet és a madisoni University of Wisconsin-t 100-100 millió dolláros **veszteség** érte. (Az amerikai szövetségi kormány nemrégiben **7-7 milliárd dolláros költségvetési gyorssegélyben** részesítette a mintegy 190 ottani egyetemet és a hallgatókat. Ez utóbbiak a diákhitelek törlesztéséhez kaptak állami segítséget.) A világ szinte minden egyeteme és főiskolája bevételei visszaeséséről, **cash-flow problémákról** ad számot ezekben a hetekben. Várhatóan a veszteségek, a bevétel kiesések tovább növekednek majd az ősszel, hiszen **teljes a bizonytalanság mindenhol az új hallgatók számát illetően.** A „nagyágyú” egyetemek – Harvard, Yale, Columbia, stb. – számára nem jelent különösebb anyagi megrázkódtatást a járvány, hiszen a fizetőképes elit részéről nem csökken a kereslet a nagy tekintélyű diplomák iránt.

Az USA-ban a hagyományosan nagyobb presztízzsel járó, fizetőképesebb diákokat vonzó egyetemek különösebb fennakadás nélkül át tudtak állni a távoktatásra, míg a hagyományosan alacsonyabb státuszú diákokat vonzó közösségi főiskolák (community colleges) például kénytelenek a könyvtáraikat a tomboló járvány idején is nyitva tartani, mert a hallgatóknak egyszerűen nincs lehetőségük otthonról tanulni.

Egyetemek vállalat-szerű működésben

Mit tesznek ebben a veszteséget halmozó és bizonytalan kilátású helyzetben a felsőoktatási intézmények? Hasonlóan a vállalatokhoz, az egyetemeken és a főiskolákon is **költségcsökkentésre, szervezeti és költségvetési zsugorodásra, átszervezésre, az oktatói és az adminisztrációs létszám megnyirbálására, fizetéscsökkentésre, tandíjkedvezmények**

nyújtására, **árnyalt árazási stratégiák** kialakítására, új és agresszív **hallgatói toborzási módszerekre**, stb. van szükség. Ezeknek, a vállalatoknál gyakran alkalmazott intézkedéseknek egy része már bevezetésre is került. A világ több száz egyetemén a **tanárok** egy részének **szereződését** a hallgatói létszám csökkenése miatt nem hosszabbítják meg, valamint befagyasztották az új oktatók felvételét. (Az Egyesült Államokban az oktatási és a pénzügyi szakértők nem tartják kizártnak, hogy az ottani egyetemek **20 százaléka csődbe jut** és megszűnik, vagy kénytelen lesz fuzionálni más egyetemekkel.)

Különösen rossz helyzetben vannak a határozott idejű, legtöbbször fél évre szóló szerződéssel foglalkoztatott oktatók, akiknek a szerződését egyik napról a másikra fel lehet mondani. Felmérések szerint az **Egyesült Királyságban** és **Németországban** az egyetemi oktatók 70 százalékának ilyen rövid távú szerződése van. Ennek megfelelően a szigetországban már **több száz oktatót bocsátottak el az állásából**. Ez valószínűleg oda vezet, hogy ők más területen keresnek állást, és ez **a drágán képzett munkaerő örökre elvesz a tudományos területek számára**.

Végző soron a világválság minden felsőoktatási intézményt érint így vagy úgy, hiszen a magánegyetemek vagyonaikat általában **értékpapírokban** tartják, amelyek értéke a válság hatására csökken, míg az állami fenntartású egyetemek költségvetése kedvelt célpontja a **központi megszorító intézkedéseknek**.

A költségcsökkentési hullám egyik nagy reménysége az **ingatlangazdálkodás megújítása**. A felsőoktatási intézményeknél ugyanis mind több a kihasználatlan épület, tanterem, kollégium és más, saját tulajdonban lévő ingatlan. Ezeket megpróbálják kiadni, eladni vállalatoknak és intézményeknek. Gondot okoz viszont, hogy a cégek jó része a járvány kitörése óta előnyben részesíti az otthoni munkavégzést (home office), költségcsökkentési és egyéb okok miatt.

Új felsőoktatási modellek és a komfortzóna

Mit tehetnek az egyetemek és a főiskolák ebben a helyzetben az oktatás, az oktatási stratégia területén a mainál biztosabb jövőjük érdekében? A járvány elmúlt néhány hónapja bebizonyította, hogy **a táv- és az online oktatás életképes**, sőt, **alapeleme a közeljövő új felsőoktatási modelljének**. Természetesen a módszerek, a technikák, a tananyagok, a számonkérés, stb. finomítása, újragondolása szükséges, hiszen például az amerikai egyetemi és főiskolai hallgatók 75 százalékának véleménye szerint **nem kaptak minőségi oktatást a kényszer-online idején**.

Ami az új oktatási formák **technikai részét** illeti, ezen a területen nincsenek jelentősebb problémák. A rendelkezésre álló **oktatási szoftverek és platformok** – többek között a Zoom, az MS Teams, a Webex, a Coursera, a Moodle, a Skype, az Unipoll – jól vizsgáztak, alkalmasak bizonyos fokig a személyes, tehát nem képernyős jelenlétű tanítás „kiváltására”. A **digitális oktatási struktúra** gyorsütemű és világméretű elterjedése technikai oldalról sok nehézséggel is jár, például számos országban a hallgatók nem rendelkeznek megfelelő hardver eszközökkel, és sokak (nem is megalapozatlan) véleménye szerint nem lehet egy okostelefonnal elvégezni egy egyetemet. Szeretjük, vagy nem, tudomásul kell vennünk, hogy **a felsőoktatás a koronavírus járvány után nem lesz az, ami korábban volt**: a digitális megoldások egyik „mellékhatása”, hogy **ki kell lépni az eddig megszokott komfortzónából**.

Oktatói és hallgatói panaszok

A járvány miatti gyors kényszerátállítás azt is jelentette, hogy az online oktatásban **a tananyag a régi maradt** és ez az új oktatási formában jelentős **gondokat, nagy terhelést** okozott mind az oktatók, mind a hallgatók számára. Ami jó a tanteremben, a személyes oktatásban, az nehézkes, kevésbé hatékony, kevésbé interaktív és kevésbé figyelemlekötő, stb. online. Az **oktatók** világszerte **panaszkodnak**, hogy a rövidített online órák a hagyományos órákénál kétszer-háromszor **több előkészületet, felkészülést** igényelnek. Az órai feladatokat gyakran beadandók váltották fel, amelyeket elkészíteni és javítani is időigényes.

Ráadásul az oktatók gyakran amellet, hogy megtartják az órákat az interneten keresztül, segédanyagokat, esettanulmányokat, szakcikkeket adnak fel a diákoknak – ezeket szintén a megszokotthoz képest hosszabb időbe kerül elkészíteni és feldolgozni. Sok egyetemen az **írásbeli számonkérést felváltja a szóbeli vizsgáztatás**, ami nagyobb évfolyamok esetén szintén több időráfordítást igényel az oktató részéről. (Az otthonról történő írásbeli vizsga viszont visszaélésekkel, puskázással is járhat.)

A hallgatók is jobban szeretik a személyes jelenlétet, noha az online oktatási formában nem kell közlekedniük az oktatási intézményhez, csak le kell ülniük a képernyő elé. **Őket is zavarja** a korlátozott interaktivitás, egymás és az oktató szemébe nézésének hiánya, más szóval az **elidegenedés**. Egy chatprogramban sokkal nehezebb aktivitásra bírni a hallgatókat, mint egy teremben, így gyakran előfordult, hogy a tíz-húsz-harminc, esetenként negyven fős csoportokból legfeljebb két-három ember vesz részt aktívan az órai munkában.

A távoktatás néhány előnye

A hátrányok mellett milyen előnyökkel jár a táv- és az online oktatás? A sok közül itt csak néhány kerül említésre:

- tanulási lehetőséget nyújt azoknak, akik egyébként hagyományos keretek között nem tudnának tanulni
- megszűnik a „tanév-beosztás” és az órarend kötöttsége, sokkal nagyobb szerep jut a diák saját időbeosztásának, így a tanulás ritmusa igazodhat az egyéni tanulási képességekhez.
- az ismeretközpontú oktatás helyett a kompetenciafejlesztésre kerül a hangsúly.
- nincs közlekedési, szállás, stb. költség, nincs ezekre időráfordítás.
- a változatos programkínálatból a hallgató kiválaszthatja az adott pillanatban neki legmegfelelőbbet

Mit hoz a jövő a felsőoktatásban külföldön és idehaza?

Nem kétséges, hogy a koronavírus **járvány felgyorsítja az egyetemek, a főiskolák és az oktatás átalakítását**. Hosszabb távon jelentősen **növekedni fognak a tandíjak** (részben az elszenvedett anyagi veszteségek kompenzálására), több lesz az online formában is elvégezhető szak. Az online szakok **20-30 százalékkal olcsóbbak** lesznek a hagyományos oktatás díjainál, ráadásul a hallgatóknak nem kell kollégiumi és egyéb „helyszíni” díjakat fizetniük. Fontos kiemelni, hogy a jövő felsőoktatásának egyik jellemzője lesz, hogy **a tudástranszfer háttérbe szorul a készségfejlesztés javára**.

Az egyetemek és a főiskolák várhatóan több oktatási programot, program-csomagot kínálnak **már idén ősztől**: hagyományos, vagyis személyes jelenlétű oktatást (természetesen a járványhelyzettől függően), **csak online** kurzusokat, valamint úgynevezett **hibrid**, kevert **programokat**. Ez utóbbi azt jelenti, hogy egy féléven belül lesznek hagyományos és online órák is. Például egy 12 hetes szemeszterben 6-6 hagyományos és online oktatási hét lesz.

A tananyagokban megjelennek az **előre felvett előadások** (a University of South California már hétezer digitálisan rögzített, bármikor „lehívható” előadással rendelkezik), a **csoportokra szabott esettanulmányok**, a **narrált oktatói és hallgatói prezentációk**, stb. A valós idejű oktatás mellett mód lesz úgynevezett **asszinkronos tanulásra** is, vagyis a hallgató adott keretek között maga állítja össze tanulási „menüjét”. Várhatóan átalakul a félévek felépítése, **rugalmasabb** lesz az **oktatási választék**, **új vizsgáztatási módszerek** terjednek el.

A világ felsőoktatási intézményeinek többsége – egy széleskörű felmérés tanúsága szerint – talán kényelemből isszívesen tartaná meg a hagyományos oktatási formákat, módszereket. De egyúttal az is világos számukra, hogy a világban bármikor lehetnek újabb járványok, vagy más, globálisan kellemetlen események, amelyekre az oktatásnak fel kell készülnie, zökkenőmentesen át kell állnia. Csak azok az egyetemek és főiskolák számíthatnak - ugyancsak hosszabb távon - túlélésre, amelyek gyorsan tudnak **alkalmazkodni** az új körülményekhez és költséggazdálkodásuk is rugalmas, hatékony.

Hol állnak ebben az átalakulási, újragondolási folyamatban **a hazai felsőoktatási intézmények**? Általánosságban elmondható, hogy idehaza is **gőzerővel megindult** az új követelményeknek megfelelő **áramvonalasítás** mind az oktatás, mind pedig az egyetemi, főiskolai gazdálkodás, pénzügyek területén. Akárcsak bárhol a világon, egyelőre itthon is jelen van a **bizonytalansági tényező** az új nemzetközi hallgatók létszámát, valamint a pandémia diktálta oktatási formákat illetően a szeptemberben induló tanévre. Ez azonban nem befolyásolja számottevően a kiművelt emberfőkre vonatkozó oktatási „váltók” átállításának szükségességét.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Covid-19 után hét évvel

Vissza az irodába?

Ki ne emlékezne arra, hogy a COVID-19 járvány idején szerte a világon százmilliók, idehaza százezrek dolgoztak otthonról, s a home office kifejezést sokan akkor ismerték meg. A pandémia csillapulásával, majd csaknem megszűnésével új világ köszöntött be a munkavégzési szokásokban és az irodapiacon: csökkent az otthonról dolgozók száma, ugyanakkor nagy gyorsasággal terjedt el a hibrid, vagyis a vegyes munkavégzés. Hetente néhány nap otthon, néhány nap az irodában. Napjainkban pedig – távolról sem önkéntesen – megindult a „népvándorlás” az irodák felé.

A pandémia idején az otthonról dolgozóknak a telefon mellett az internet, a Zoom, a Teams és a többi platform jelentette a kapcsolatot a cégükkel, az ügyfelekkel és az üzleti világ más szereplőivel. Magyarországon az otthonról dolgozók jelentős részét azok tették ki, akik internetkapcsolaton alapuló távmunka vagy home office keretében végezték munkájukat. Számuk a járvány megjelenésekor ugrásszerűen megnőtt: a 2020 februárig még 100 ezer körüli létszám már márciusban több mint háromszorosára duzzadt, majd májusban érte el a csúcst, amikor közel 760 ezer főt, a foglalkoztatottak 17 százalékát érintette.

Távmunka, home office, hibrid munkavégzés

Első pillantásra nincsen különbség a távmunka és az otthoni vagy hibrid munkavégzés között, de jogi szempontból két fogalomról van szó. A távmunkavégzés a Munka Törvénykönyvében szabályozott, úgynevezett atipikus foglalkoztatási forma. A munkavállaló a munkáltató telephelyétől távol – jellemzően otthonról – dolgozik, akár teljes, akár részmunkaidőben. Ezzel szemben a home office és a pandémia csúcspontja után világszerte gyorsan elterjedt hibrid munkarend nem jogi kategória, hanem munkaszervezési megoldás, amelynek keretében a dolgozó egyes napokon az irodában, más napokon pedig otthon végzi a munkáját.

A hibrid munkavégzés (2 nap otthon, 3 nap iroda, vagy 3 nap otthon, 2 nap iroda és egyéb variációk) mára a legtöbb szellemi munkát végző dolgozó esetében általánossá vált. A kutatások szerint a dolgozók többsége vegyesen, részben otthonról, részben irodából végzi a munkáját. A vezetők azonban sokszor nehezen tudják átlátni, ki mikor van bent, és ténylegesen mennyit használják az irodai tereket.

A Teams kommunikációs rendszer viszonylag új funkciója segíthet az iroda kihasználtságának és a munkacsapatok koordinációjának javításában. A Teams automatikusan felismeri, ha egy dolgozó a vállalat WiFi-hálózatára csatlakozik, és ennek alapján frissíti az illető tartózkodási helyét. Így a rendszer pontosan megmutatja, ki van bent az irodában, és ki dolgozik távolról. A vezetők így pontosabban tervezhetik a személyes megbeszéléseket is.

Dolgozói alapelvárás a rugalmasság

A munka világa az elmúlt negyedszázadban több változáson ment keresztül. Az igazán nagy fordulatot természetesen a járványhelyzet hozta el, aminek köszönhetően az otthoni munkavégzés lehetősége mára meghatározó tényezővé vált a munkavállalók számára. Miután a home office és a hibrid munkavégzés nyújtotta rugalmasság munkavállalói alapelvárássá vált, a szervezeteknél ideje azt is újra gondolni, milyen funkciót tölt be az iroda. (Ez utóbbi kérdéskörrel később még lesz szó.)

Egyre több jel mutat arra, hogy a kizárólag otthoni munka jelentősen visszaesőben van, s megindult a „menetelés” a hibrid munkavégzés felé, sőt a vezetők nem kis része az ötnapos visszatérést az irodába fogadtatta el a dolgozókkal. Ez utóbbira mind több a példa (Amazon, Nike, UPS, Boeing, JP Morgan Chase, Walmart, Home Depot, idehaza a MOL, a MÁV-Volán csoport stb.), de egyelőre a hibrid „tarol”.

Hibrid-körkép

Számos tényező, például a népsűrűség, a lakások mérete és a kulturális normák is meghatározzák, hogy egy-egy országban visszatérnek-e a munkavállalók az irodákba vagy sem. Van, ahol 1,6 nap/hó, másutt 4 vagy 6 nap/hó a távmunka aránya. Hogyan alakult, alakul a hibrid munkavégzés globálisan?

A New York Times cikke szerint a Stanford egyetem, az Ifo Institute és az Instituto Tecnológico Autonomo de Mexico felmérése 34 országban 42 000 munkavállalót vizsgált. A kutatásból kiderült, hogy a népsűrűség, a Covid miatti lezárások hosszúsága és az adott országban érvényesülő munkavállalói jogok is meghatározzák, hogyan alakult és alakul egyes régiókban a hibrid munkavégzés.

Ezzel szemben például Dél-Koreában mindössze átlagosan 1,6 napot tölthettek egy hónapban távmunkával a munkavállalók, Nagy-Britanniában pedig 6 napot. Japánban 2 nap az átlag, Tajvanon 2,6, Argentínában és Dél-Afrikában 3,6 nap, Németországban átlagosan négy nap egy hónapban. Több országban szakszervezeti megállapodások segítségével alakultak ki a hibrid munka keretei.

Ausztráliában a távmunka havonta 5,2 nap, az Egyesült Államokban pedig havi 5,6 nap az átlag. (Érdemes megemlíteni: a kutatásban egy cég ügyvezetői azt nyilatkozták, hogy bár ők nem tették kötelezővé a visszatérést az irodába, a dolgozók mégis úgy érzik, ha nem járnak be, kimaradnak valamiből, például csapatépítésből, innovációból, folyósói „hírekből”, anyagi elismerésből.)

A felmérés szerint az ázsiai országokban összességében a munkáltatók kevésbé tették magukévá a home office és a távmunka gondolatát az európai és az amerikai kontinens munkaadóihoz képest. A kutatók úgy vélik, hogy a lakhatási körülmények is szerepet játszanak a munkába való visszatérési szokásokban. Például az USA külvárosi részein, ahol az embereknek nagyobb otthona és akár otthoni irodája van, a munkavállalók lassabban mennek vissza az irodákba. A sűrűn lakott városokban, különösen Ázsiában, általában magasabb az irodába való visszatérési arány, gyakran azért, mert az alkalmazottak nehezen tudnak hatékonyak lenni a sok családtaggal megosztott kis lakásokban.

A hibrid nem juttatás, hanem életforma

A munkavállalók többsége nagyon szereti a home office-t, de a vállalatok inkább csak megtűrik azt. A home office népszerűsége tehát évek óta töretlen a dolgozók körében, de a szervezetek egyre kevésbé lelkesek miatta. Mind több vállalat szigorít, csökkenti az otthoni munkavégzés lehetőségét, miközben a hibrid modell népszerűsége növekszik.

Az otthoni munkavégzés és a rugalmas munkarendek felfelé ívelő trendje viszont egyes kutatások szerint megtorpanni látszik. Globálisan egyre több munkáltató állna vissza az irodai létre, a dolgozók azonban nagyon is szeretik a mostani hibrid és távmunka lehetőségeket.

Az, hogy egy vállalat milyen mértékben tudja bevezetni a hibrid modellt, számos tényezőtől függ: például a vállalati politika, a szervezeti struktúra, a szükséges kommunikáció a csapatok között, az alkalmazottak által elvégzett feladatok típusa, szakmai karrierjük szakasza, valamint a munkavállaló személyes elkötelezettsége és lojalitása stb. – ezek mind befolyásoló szempontok.

Az egyik hazai ingatlan-menedzsment cég ügyvezető igazgatója szerint „a hibrid munkavégzés nem múló trend, hanem a munkakultúra új valósága – de messze vagyunk még attól, hogy végleg kialakuljon az egyensúly. A munkáltatók egyre inkább szeretnék visszahívni a kollégákat az irodába, részben a hatékonyság, részben a csapatkohézió erősítése miatt. A munkavállalók viszont nem szívesen adnák fel azt a rugalmasságot, amit az elmúlt években kivívtak maguknak”.

A hibrid munkavégzés és a home office a munkavállalók számára nem juttatás, hanem életforma, életvitel. Munkáltatói oldalról nézve pedig a munka-magánélet egyensúly megteremtésének eszköze. A vállalatok jól tudják, hogy nagyon kell a munkáltatói márkaépítéshez ez az egyensúly.

Egy KPMG-felmérésben megkérdezett amerikai vezérigazgatók 79 százaléka arra számít, hogy a következő három évben a munkakörnyezet az irodába való teljes visszatérés irányába fog elmozdulni, 17 százalékuk hibrid megközelítést vár, 4 százalékuk pedig teljesen távmunka-kultúrára számít.

A visszatérés előnyei

Milyen tényezők készítetik a vállalatokat, hogy visszatérjenek az irodákba? A számos előny közül érdemes kiemelni:

- a céghez való tartozás érzésének fenntartása
- a munka és a magánélet egyensúly biztosítása
- segítségnyújtás az új alkalmazottak felvételében
- könnyebb csapatvezetés a nem szétszórt működési rendszerben
- hatékonyabb kommunikáció a csapatok között és lehetőség spontán, azonnali megbeszélésekre
- a vállalatban belüli zavartalan információáramlás biztosítása
- a csapatokon belüli kötelékek kiépítése

Milyen előnyökkel jár az alkalmazottak számára, ha bejárnak az irodába? Néhány előny:

- fejlődésük támogatása szakmai pályafutásuk korai szakaszában
- napirendjük rendszeresebbé válása
- a munka-magánélet egyensúly biztosítása
- részvételi lehetőség az innovációban
- lehetőség a hálózatépítésre és a spontán elindított projektekben való részvételre

Ellentmondások, nehézségek

Látnivaló, hogy a széleskörű felmérések egymással összehasonlítva is sok ellentmondást tartalmaznak. Az International Workplace Group (IWG) tanulmánya egy felmérés alapján rámutat arra, hogy a munkavállalók következő generációja egyértelműen megfogalmazta véleményét: a munkavégzés helyének és módjának rugalmassága nem választás kérdése, hanem alapvető szükséglet. A mai fiatalok úgy nőttek fel, hogy szüleik rengeteg időt és pénzt fordítottak hosszadalmas napi ingázásra – ám a digitális technológia mára ezt teljesen feleslegessé tette.

Egy nemrégiben publikált amerikai kutatás szerint a home office-ban dolgozók 25 százalékának romlanak a szociális készségei az otthoni munkavégzés során. Ezek közé tartozik például a beszélgetések kezdeményezésének képessége vagy a szemkontaktus fenntartása. Az otthon dolgozó megkérdezettek egyötöde vallotta be: mentális egészsége romlott, míg kétharmaduk a társas kapcsolatokat hiányolta.

A felmérést szervező amerikai portál, a Resume Builder karriertanácsadója szerint leginkább azokat érinti a távmunka nehézsége, akik irodai környezetben kezdték a pályafutásukat. Egy kétmillió munkavállaló körében végzett kutatás alapján a teljes munkaidőben dolgozó távmunkások 35 százalékkal nagyobb valószínűséggel hagyták ott az állásukat, és 31 százalékkal kisebb eséllyel kaptak előléptetést 2023-ban, mint az irodában dolgozó kollégáik.

Átalakulóban az irodák szerepe

A home office és a hibrid munkavégzés nem hagyta érintetlenül az irodapiacot és magukat az irodákat sem. A Covid járvány óta az iroda szerepe megváltozott a cégek életében. A munkahelyválasztás legfontosabb kritériumai között szerepel az iroda lokációja, a környék szolgáltatásai, valamint az iroda nyújtotta élmények. Ez utóbbiak az elmúlt években egyre inkább felértékelődtek a dolgozók körében. Emellett egyre több cég látja be, hogy nincs szükség akkora irodára, amely az egész munkahelyi létszámot kiszolgálja, helyette a hibrid munkarendhez igazodva rugalmas, valós használaton alapuló térkihasználásban gondolkodnak.

Szakértők véleménye szerint a jövőben az iroda szerepe is átalakulhat: nem feltétlenül állandó munkakörnyezetet jelent majd, hanem közösségi és együttműködési pont lesz. Ugyanakkor vissza fog „épülni” az irodai kultúra, aminek több előnye is van: stratégiai megbeszélések, kreatív munka, ötletroham, csapatépítés, a közösséghez tartozás élménye stb.

A jövő irodáinak legfőbb értékét tehát már nem a befogadóképesség vagy a technikai felszereltség adja, hanem az, hogy mennyire sokoldalúan tudják kiszolgálni az adott vállalat igényeit. Kisebb, okosan kialakított terekre van szükség, olyan kiegészítő szolgáltatásokkal, amelyek a munkavégzés minden területét támogatják. Például ma már elvárás az is, hogy olyan konferenciaterem legyen az irodaházban, amely be van kamerázva és ahová online kapcsolattal akár több százan is becsatlakozhatnak egy-egy hibrid konferenciára. Persze az sem mellékes szempont, hogy az irodaméretek optimalizálása a létszámmal és a munkavégzési formákkal fontos költségcsökkentő tényező lehet. Sok vállalatnál a vezetés úgy gondolja, hogy a jövőben kisebb, rugalmasabb szervezetekkel kívánnak működni, miközben jelentős összegeket csoportosítanak át technológiai, technikai beruházásokra.

Az irányított hibrid munkavégzés a jövő?

Munkaügyi szakemberek és a cégvezetők többségének véleménye szerint a munka jövője az irányított hibrid munkavégzés. Ez nem azt jelenti, hogy mindenki azt csinál, amit szeretne, hanem arról szól, hogy a cég és a dolgozók közösen alakítják ki azokat a kereteket, amelyek biztosítják a megfelelő működést és az egyéni igények tiszteletben tartását is. Ilyen keret lehet az, ha a hét fix napjain elvárás az irodai jelenlét, míg a többi napról maga a munkavállaló dönthet (vagyis dolgozhat otthonról, vagy az irodából is).

Természetesen a hibrid munkavégzés sem „csodafegyver”, viszont megfelelő alkalmazás mellett idővel versenyelőnyhöz segítheti a szervezetet. A világjárvány után hét évvel a hibrid rendszer tehát nem a teljes home office finomított változata, sokkal inkább egy olyan szervezés, amely a rugalmasságot tartja kiemelten fontosnak, de eközben nem veszíti szem elől a hatékonyságot sem.

Fontos ezen kívül, hogy minden esetben személyre szabott szabályokat állítsunk fel. Vannak munkakörök, ahol nagyszerűen kivitelezhető a hibrid rendszer, míg más esetekben semmiképp nem adottak ehhez a feltételek. Elengedhetetlen emiatt, hogy minden egyes munkakör és munkavállaló esetében egyéni rendszer kerüljön kialakításra.

Mi a helyzet idehaza?

S végül egy rövid hazai körkép. A Gazdaság Kutató Intézet (GKI) 2025 szeptemberében készített reprezentatív felmérése szerint a munkavállalók 29 százalékának van lehetősége otthonról is dolgozni. (A lehetőség nem azonos a ténylegesen otthon dolgozók számával.) A közeljövő meghatározó trendje lehet Magyarországon is a fokozatos visszatérés az irodába, de az otthoni munkavégzés szerepe nem tűnik el.

A KSH adatai szerint a 4,6 millió munkavállalóból ma 350 ezer ember engedheti meg magának, hogy ne induljon el a munkába nap mint nap. A Központi Statisztikai Hivatal minden munkavállalóra kiterjedő felmérése szerint ez az összes magyarországi dolgozó 7 százalékát jelenti.

A Profession.hu kutatása pedig arra mutat rá, hogy a magyar munkavállalók, ha választhatnának, akkor 46 százalékuk dolgozna teljes vállalatot érintő hibrid munkarendben. Huszonöt százalék támogatná a jelenléti munkát, 14 százalék a kizárólagos távmunkát részesítené előnyben, 15 százalék pedig meghagyná, mindenki maga döntse el, hogy csak jelenléti, vagy csak távoli rendben dolgozik.

Ugyanebből az országos kutatásból az is kiderül, hogy a magyar munkavállalók 39 százaléka véli úgy, hogy kevésbé hatékonyan végzi a munkáját otthoni vagy távoli munkavégzéssel. Huszonhárom százalék mondta azt, hogy hatékonyabbak home office-ban, míg 38 százalék szerint ugyanolyan hatékonyan végzik/végeznék munkáját otthonról, mint a munkahelyükön.

Mindent összevetve: ma úgy tűnik, hogy idehaza és a nagyvilágban a jövő elsősorban a hibrid, rugalmas munkavégzésé, amely alkalmazkodik a különböző élethelyzetekhez és a piaci viszonyokhoz. Most és a belátható jövőben ebben a formában történik a visszatérés a megváltozott funkciójú irodákba.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Sztárszerepben a coworking

Üzlet egy fedél alatt

A foglalkoztatási, a munkahelyi és a munkahelyekkel, valamint magával a munkával kapcsolatos viszonyok és igények gyors változása nem hagyta érintetlenül a munkavégzési körülményeket és lehetőségeket sem. Új fogalom és gyakorlat jelent meg az üzleti életben az ezredforduló táján, a közösségi munkavégzés (coworking) és az ehhez a tevékenységhez kapcsolódó közösségi irodák, munkaterek. A koronavírus járvány kitöréséig a közösségi irodák jelentették az úgynevezett kereskedelmi ingatlanpiac legdinamikusabban fejlődő ágazatát.

A home office versenytársa

A világgazdasági, a vállalati és az **üzleti élet globalizálódása**, de mindenekelőtt a **távközlési és az informatikai forradalom** tette és teszi lehetővé, hogy egy lappal, okostelefonnal és természetesen internettel **bárhonnan, bármikor dolgozhassunk, üzletet köthessünk**, részesei lehessünk egy projektnek vagy éppen telekonferencián vehessünk részt. A COVID-19 előtérbe helyezte az **otthoni munkavégzést** (home office), s a járvány után várhatóan majd sok munkaadó és munkavállaló él továbbra is ezzel a lehetőséggel. Ennek a munkavégzési formának a **nagy versenytársa a coworking** és az ehhez kapcsolódó **közösségi munkatér**-piac, amelyek hatalmas sebességgel terjednek az egész világon. (**Tavaly** a közösségi munkaterek részesedése a nemzetközi irodapiacon **5 százalék** volt, az előrejelzések szerint ez az arány **2030-ra** eléri majd a **30 százalékot**.)

Hasonló gyorsasággal növekszik az **önfoglalkoztatók**, a **szabadúszók**, az **egyszemélyes vállalkozások** száma is mind a hat kontinensen. Az Egyesült Államokban például 2017-ben a szabadúszók száma 57 millió volt, vagyis a munkavállalók mintegy 30 százaléka tartozott ebbe a kategóriába. A 20-as évek végére a teljes- és részmunkaidőben dolgozók aránya meghaladja majd az 50 százalékot – jósolják az amerikai munkaerőpiaci szakemberek. Hasonló irányzatra számítanak a többi fejlett országban is a szakértők.

Mi is a coworking?

De **egy idő után nem mindenki szeret otthonról, kávézóból dolgozni, nélkülözni a közösséget**. Ez az egyik legfontosabb oka a coworking és a közösségi irodák rohamos bővülésének. **A coworking (magyar szóhasználatul közösségi munkavégzés, közösségi munkatér, közösségi iroda) egy olyan munkahely, ahol többen egyazon térben, egymástól függetlenül dolgozhatnak, munka közben ismerkedhetnek, tapasztalatot cserélhetnek**. A közösségi irodák azoknak is megoldást jelenthetnek, akik munkájuk során sokat utaznak, vagy nincs elegendő jövedelmük saját iroda bérletére.

A coworking **közösségi munkaterekben** történik, amelyek **átmenetet** képeznek egy **bérelhető iroda**, egy **klub** és egy **kávéház között**. A közösségi irodák elsősorban azokat a szabadúszókat, egyéni vállalkozókat, [táv munkásokat](#), kezdő **startup cégeket** célozzák meg,

akiknek az otthoni munkavégzés túl ingerszegény, a kávéházak, a klubok pedig a zaj és más zavaró tényezők miatt kényelmetlenek.

A közösségi munkahelyen dolgozók rendszerint felajánlják a **segítségüket egymásnak**, és sokszor előfordul, hogy összefognak és elvállalnak egy **közös projektet**. Jellemző, hogy több munkaterületről, **sokféle ember találkozik ezeken a helyeken**, így szélesebb a fejlődési lehetőség is. Az egyik hazai közösségi munkatér-céghálózat társalapítója szerint „marketinges, web- és szoftverfejlesztő, formatervező, újságíró, tudós, fordító, könyvelő, ügyvéd, rendezvényszervező, művészetimagazin-szerkesztő egyaránt megtalálható nálunk a coworkerek között”.

Születési ideje: 1999

Mielőtt áttekintenénk a közösségi munkahelyek szolgáltatásait, igénybevételük lehetőségeit, előnyeit stb. érdemes röviden megismerni a „műfaj” történelmével és piacával. A coworking ötlete 1999-ben született, s az amerikai **Bernie DeKoven** nevéhez fűződik. DeKoven **meghatározása** szerint a coworking annyit jelent, hogy **együtt dolgozni egyenlőként**. Olyan szabadúszók, vállalkozók dolgoznak együtt, akik – ha úgy gondolják – hajlandók megosztani ötleteiket, tudásukat két- vagy több oldalú megbeszélések keretében, kihasználva a **digitális világ** nyújtotta előnyöket.

Az **első „irodát” 2005-ben** hozta létre San Franciscoban az a **Brad Neuber**, aki napjainkban a Google egyik sztárprogramozója. A „**Kalapgyár**” (Hat Factory) névre hallgató, padlástérben kialakított coworking teret napközben bárki használhatta. Azóta a világ számos pontján egymás után nyílnak meg a közösségi munka örömeit hirdető irodák.

Neuber azt az elképzelését váltotta valóra, hogy az **egyéni munkavégzések szabadságának** összekapcsolása egy irodatér közösségében sok új ötlethez, együttműködéshez, innovációhoz, tapasztalatcseréhez, kreativitáshoz, üzleti kapcsolatok stb. kialakításához vezet. San Francisco után New Yorkban, majd Berlinben és Londonban nyíltak meg az első közösségi munkaterek, s **napjainkra igencsak felpörgött ez az ágazat**.

A gyors fejlődés számai

2017-ben már több mint 14 ezer közösségi munkahelyi élményt kínáló hely működött világszerte, 2022-ig pedig évi háromezer új iroda megnyitásával számol a Global Coworking Unconference Conference kutatása. (Furcsán hangzik, de így hívják a szervezetet, jelezvén, hogy valami egészen új dologról van szó.) Korábbi előrejelzések szerint öt év alatt a 30 ezret is meghaladhatja a közösségi munkaterek száma, a szolgáltatást igénybe vevők köre pedig háromszorosára, a 2015 évi 1,7 milliőról 5,1 millióra nőhet. A legújabb előrejelzések már arról szólnak, hogy **2024-ben a közösségi irodák száma már eléri majd a 40 ezret**.

A coworking az irodák megnyitását követően főleg a **startupok** körében vált igazán népszerűvé: fiatal, kezdő vállalkozók ahelyett, hogy saját irodát béreltek volna, kevésbé költséges módon csupán „íróasztalt béreltek” egy-egy közösségi irodában. (A mai napig is az a jellemző, hogy a coworking irodákat főleg startupok és kisvállalkozók használják hosszabb-rövidebb ideig.)

A változatosság gyönyörködtet

Az elmúlt 10 évben **sorra alakultak meg** azok a **coworking cégek**, amelyek irodáikkal, szolgáltatásaikkal – **hálózatot** alkotva – egyre több országban vannak jelen. Példaként érdemes megemlíteni a német Betahaus-t, az Edelstall-t, az amerikai Regus-t és a WeWork-öt, a francia La Cantine-t, az osztrák Schraubenfabrik-ot, valamint az indiai Incuspaze-t. (A hazai coworking piacról és szolgáltatásokról a későbbiekben még lesz szó.)

A coworking irodák megjelenése sokat elárul a munkahelyi viszonyok és az igények változásáról. New Yorkban például található egy közösségi munkatér, amelyet csak nőknek tartanak fent, ezzel is segítve az **anyaság és a karrier összehangolását**. Kölnben és Lipcsében a **napközi otthonból** nyílik a közösségi munkatér, így az anyák szabadon dolgozhatnak, de át is mehetnek a gyerekeikhez.

A Paragraph New Yorkban, olyan exkluzív hely, amelyet kifejezetten az **íróknak tartanak fent**. A helyiség könyvtárral is rendelkezik. Sok kiadó ingyen használhatja ezeket az irodákat, ahol felfedezhetnek kezdő költőket és írókat és egyúttal üzleti ajánlatokat tehetnek nekik. A nemzetközi hálózattal rendelkező Club iroda különleges szolgáltatást nyújt az ügyfeleinek: egy kicsit magasabb havidíjért cserébe a világ más pontjain található irodáit is használhatják. A The Center Frankfurtban fenntart egy állandóan bővülő **könyvtárat** és magazin választékot, konferencia központot, konyhát és egy 230 négyzetméteres szabadidő teret, amely tökéletes egyensúlyt jelent a kávézók és a munkaszobák között. A berlini The Hub pedig csak azoknak a startup vállalkozásoknak ad helyet, amelyeknek a munkája összeegyeztethető a **fenntartható fejlődéssel**.

Az Y és a Z generáció igényei

A coworking jellegű munkavégzés és közösségi tér kialakulásában nagy szerepe volt és van az Y és az ezredfordulós Z generációnak. Az Y generáció fiataljai, bekerülve a vállalati környezetbe, **nehezen viselik el a kötött munkaidőt**, a szigorú szervezeti felépítési gyakorlatot, a napi rutinnal járó **egyhangúságot**. Ők elsősorban olyan munkát keresnek, amely **élvezetes és rugalmas** is egyben. A beosztás, a pénz és a nyugdíj ennek a generációnak már kevés motivációt jelent, számukra inkább az **izgalmas kihívások**, a **közösségépítés** és a **szabadidő** adják a hívószavakat. (Az amerikai **CBRE ingatlancég** 2017-es európai **kutatása** szerint az Y-generáció tagjai közül 60 százalék fontosabbnak tartja a munkakörnyezet minőségét más juttatásoknál. A fiatalok részéről alapvető elvárás a munkahely központi fekvése és jó megközelíthetősége tömegközlekedéssel és kerékpárral, valamint a kreatív, az ösztönző és rugalmas munka környezet.)

Cégek is kopogtatnak

A szabadúszók, az „egyéni harcosok” mellett a cégek is mind inkább felismerik a közösségi munkahelyekben rejlő lehetőségeket. Amikor a vállalat székhelyén nem tudnak megfelelő közeget biztosítani a projektcsoportoknak, gyakran helyezik ki őket ezekbe az irodákba. Itt a **vállalatok összeköthetik saját munkatársaikat a szabadúszókkal**, és mindenki számára dinamikusabb munkafolyamatok jöhetnek létre. Emellett a közösségi munkatér inspiráló

légköre kedvez a **kreatív feladatmegoldásnak** is. Egyes vállalatok részlegei gyakran használják a közösségi irodatereket kutatásra, fejlesztésre és speciális projektek megvalósítására. A berlini Betahaus-ban például a **Daimler** munkatársai dolgoznak az autómegosztó, car2go projekten.

Hol és mit kínál a coworking?

Közösségi munkateretek lehetnek erre a célra épült irodaházakban, összenyitott lakásokban, meglévő irodaházak egy-két emeletén, üressé lett garázsokokban és **minden olyan helyen, amely alkalmas, kellemes egyéni és közösségi munkavégzésre**. A kialakított munkaállomásokat, tárgyalókat ki lehet bérelni akár **fél napra, egy napra, hetekre, hónapokra**. A belvárosi közösségi irodákba **be lehet térni akár pár órára is** egy-egy tárgyalásra való felkészülésre, vagy egy üzleti megbeszélésre. (A gyakran utazóknak sem kell nélkülözniük a közösségi irodákat, hiszen mind több coworking-cég létesít jól felszerelt közösségi munkateret 5-20 fő részére **repülőtereken, benzinkutakon és vasúti várókban is.**)

A coworking **munkateretek szolgáltatásai** „alapjáraton”:

- kényelmes munkaállomás
- korlátlan Wi-Fi
- másolási, szkennelési, nyomtatási lehetőség
- nyitvatartás a hét minden napján
- bérelhető tárgyalók
- konyha

A jó infrastruktúrával rendelkező közösségi iroda széles sávú internetelérhetőséget, szkennert, nyomtatót, faxot, flip-chart táblát, projektort, irodaszereket stb. biztosít bérleti számára. Étel általában nem árusítanak, de vannak olyan irodák, amelyek külön étkezővel rendelkeznek, hogy aki hoz magával ennivalót, az ott elfogyaszthassa.

Az irodai tevékenységet kiegészítve számos **egyéb szolgáltatást is kínálnak** a közösségi munkahelyek. Sok helyen a bérleti díjba beépítik a **kávé, tea** fogyasztásának költségeit. Vannak olyan irodák is, ahol a **tárgyaló- és előadóterem** mellett zuhany, **gyermek- és állatmegőrző** is van. Újabban számos közösségi munkahely **inkubációs funkciót** is ellát, segítve a kezdő vállalkozókat és az induló vállalkozásokat. A közösségi munkateretek népszerűségében az is fontos szerepet játszik, hogy ott sok lehetőség adódik **üzleti partneri kapcsolatok kialakítására**. A különböző szakterületeken dolgozók (akik a közös fedél alatt találkoznak először) tanácsokat, ötleteket adnak egymásnak, sok esetben egymással is kötnek üzleteket vagy éppen projektcsapatot hoznak létre.

Előnyök; miért érzem jól magam?

Egy **felmérésből**, amit a deskmag.com weboldalán végeztek **24 országban 650 válaszadóval** kiderült, hogy a coworking irodákban dolgozók 70 százaléka **szereti** a közösségi munkahelyet, 85 százaléka **motiváltnak érzi magát**, 88 százaléka hatékonyabban **épít kapcsolatot** és a válaszadók fele részt vesz **közös projektekben** is. A válaszolók kétharmada gondolja úgy, hogy **jobban szervezi a munkáját**, könnyebben tud otthon pihenni, és 40 százalék szerint a közösségi munkahely hozzájárult az **anyagi helyzetük javulásához**.

Újabban a munkaszervezők és a -pszichológusok egyik legkedveltebb „terepe” a közösségi iroda. Kutatásaik a hangulati tényezők, a „miért érzem itt jól magam?” mellett arra is összpontosítanak, **milyen előnyökkel jár a coworking**. Ez utóbbiakból érdemes megemlíteni néhányat:

- jóval olcsóbb, mint a hagyományos irodák bérlete
- könnyű irodát találni
- központi elhelyezkedés (lokáció)
- mindent egy helyen
- startup „fészek”
- a munkaterek rugalmasan alkalmazkodnak a bérbe vevő igényeihez (személyre szabott szolgáltatások)
- széles kapcsolatteremtési (networking) és tudásmegosztási lehetőségek
- laza légkör
- alkalmi közösség, érdekes emberek

Idehaza is hódít a coworking

Magyarországon ma már több tucat közösségi munkatér (i-Office, Startup Office, Regus stb.) vehető igénybe Budapesten, Miskolcon, Szegeden, Győrben, Pécsen, Székesfehérváron. Ezekben a városokban több szolgáltató is várja a szabadúszókat, a startupereket és a többieket. Az első közösségi iroda, a Loffice **2009-ben nyílt meg Budapesten**. A **Forbes** magazin által rangsorolt **nemzetközi coworking irodák sorában az előkelő ötödik helyet a magyar** Kaptár foglalja el. Érdemes megjegyezni, hogy a már külföldön is terjeszkedő hazai coworking cégek a pandémia előtt **85-90 százalékos kihasználtsággal** működtek.

Az Impact Hub nemzetközi coworking hálózat társalapítójának véleménye szerint a hazai közösségi munkaterek európai összehasonlításban meglehetősen kicsinek számítanak a jellemzően **100–200 négyzetméternyi szolgáltatóterükkel**. Tőlünk nyugatabbra ugyanis ennél jóval nagyobb, 900 négyzetméter körüli az átlag. **A coworking terek nálunk** alapvetően **nem a lakásirodákat váltották ki**, hanem azoknak a kreatív embereknek nyújtanak alternatívát, akik korábban csak az otthoni elszigetelődés vagy a kávézók kínálta szűkös lehetőségek közül választhattak.

A **szolgáltatások köre** a célközönséghez hasonlóan igen **széles és rugalmas**. A havi egyórás bérletstől az egész éves fix szerződésekre terjed a választható időkeret, az **árak** pedig a használat gyakoriságával változnak. A napijegyek vidéken 1,5 – 4 ezer, a fővárosban 3–6 ezer forint között mozognak. Az egész hónapra szóló bérletek a nagyobb vidéki városokban 15–40, Budapesten 35–80 ezer forintba kerülnek, igaz, ebben már számos egyéb szolgáltatás ára is benne foglaltatik. Újdonság, hogy a coworking cégek bérlőik számára tanfolyamokat, tréningeket, üzleti találkozókat és számos más eseményt is szerveznek.

Mit hoz a jövő?

Joggal merül fel a kérdés: mi lesz a közösségi munkatér „iparággal” a **koronavírus járvány után**? Ezt az ingatlan ágazatot **sem hagyja érintetlenül** valószínűleg a járvány. Nem is olyan régen még sokan azt gondolták, ez a jövő, s ez a feltevés ma sem kizárt. Az eddigi piaci

sikerek megtartása és növelése érdekében azonban minden bizonnyal valamelyest **módosítani kell a koncepciót: a szabadúszók mellett jelentős figyelmet érdemes fordítani a vállalatokra is**, hiszen a cégek már a pandémia előtt is szívesebben béreltek viszonylag nagy és elkülönített részeket a közösségi irodákban is.

Végül pedig **hat fontos szempont a közösségi munkatér kiválasztásához**: az iroda fekvése a városban, a szolgáltatások ára összevetve az anyagi lehetőségeinkkel, a munkakörnyezet minősége, milyen közösségre van szükségünk, a bérleti időtáv meghatározása, valamint a plusz szolgáltatások és „kellemességek” kínálata.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Egyikünk sem tud annyit, mint mindannyian

Kell egy csapat!

Még az otthonról végzett munka (home office) sem tudott jelentős sebet okozni a csak 80-90 éves múltra visszatekintő, ma már természetes, szervezett vállalati tevékenységen, a csapatmunkán. Egy amerikai vezetési tanácsadó, Patrick Lencioni a csapatmunkáról szóló könyvében ezt írta: „nem a pénz, nem a stratégia, nem a technológia a titok nyitja. Továbbra is a csapatmunka a versenyhelyzetek legmeghatározóbb tényezője”. Különösen igaz ez századunkban, amikor az Y generáció jelentős része a szabadúszást, az egyéni munkát részesíti előnyben.

A **Microsoft** nemrégiben kutatást indított, hogy megtudja, mennyire érzik magukat dolgozói boldognak. Meglepő eredmény született a csoportos munka és a jó érzések kapcsolatát illetően. **Mi is az a csapatmunka**, amit idehaza is igen sokszor **teamwork**-nek hívunk? A csapatmunka fogalmát többek között úgy is meghatározzák, mint az egymást kiegészítő készségekkel rendelkező olyan emberek tevékenységét, akik **közös cél** és **közös megközelítés** mellett kötelezték el magukat, amelyért egymást tartják - jó értelemben - felelősnek. Egy másik meghatározás szerint a csapatmunkát alapvetően olyan emberek csoportja végzi, akik **közös felelősséget** vállalnak. Más szóval, a csapatmunka az **egység érzése**. Ez egy olyan lelkesedés, amelyet emberek egy csoportja oszt meg egymással közös érdekeik és felelősségeik miatt. S végül a talán legegyszerűbb definíció: a csapatmunka két vagy több ember együtt-dolgozása.

Csapatmunka jellemzők

A kulcsszó: együtt. Mindenekelőtt azonban kétféle csapatmunkát különböztetünk meg. Az egyik az általánosságban vett, mindennapokra jellemző csapatmunkát, a másikon pedig egy adott feladat elvégzésére felállított csapat munkáját értjük.

A csapatmunkában **a tagok képességei kiegészítik egymást**, fenntartják az egyéni és kölcsönös felelősséget, valamint a célok iránti erős, közös elkötelezettséget. Ennek eredményeképpen nagyobb teljesítményt, termelékenységet és személyes elégedettséget érnek el. A csapatmunka alapvető szerepe az, hogy **összefogja és összehozza az embereket, és motiválja őket az egymással való kapcsolatra**. Ez mindenki számára megkönnyíti a folyamatot, és lehetővé teszi a csapattagok számára, hogy összefogjanak és leküzdjék azokat az akadályokat, amelyek legyőzése nem lenne könnyű az egyén számára.

Persze ennyivel nem lehet „elintézni” a csapatmunkát, ennek sokkal több vetülete, előnye és hátránya van. **A történelem során** az emberek sok esetben dolgoztak csapatban, ez

azonban többnyire eseti jellegű volt, s a munkát kevés tudatosság és irányítás jellemezte. A csapatmunkával részletesen és mélységében az elmúlt évszázad húszas és harmincas éveiben kezdtek el foglalkozni amerikai pszichológusok és munkavégzés-kutatással foglalkozó menedzsment-szakemberek. A vonatkozó **kutatások** és az ezeket követő tanulmányok rámutattak, hogy **az emberek jobban szeretnek csapatban dolgozni, mint egyénileg, ráadásul a csoportmunka jóval hatékonyabb az egyéninél.** A csoport tagjainak egyéni tudásánál a **kollektíva tudása** sokkal komplexebb. Az egyéni munkavégzéssel ellentétben a team munka során a pozitív interakciók révén az egyes tagok a maximumot tudják kihozni egymásból. A folyamatos ötletalmaz újabb ötletek megszületéséhez vezethet.

Tömeges átállás

A második világháborút követő évtizedekben kezdődött meg a tömeges átállás a szerelőszalag munkaszervezésről a mai nagy teljesítményű szervezeti struktúrára, amelynek már szerves, elengedhetetlen „tartozéka” a csapatmunka.

A legendás Apple-vezér, **Steve Jobs** így fogalmazott: „a nagyszerű dolgokat az üzleti életben soha nem egy ember csinálja. Egy csapat ember végzi”. **Henry Ford** sok évtizeddel korábban pedig azt mondta, hogy „az összefogás a kezdet. Az együtt tartás haladás. A közös munka siker.” Nem kétséges, hogy a **csapat teljesítménye nem az egyének teljesítményének összessége, hanem sokkal több.** Nagy különbség van egy csoport és egy csapat között, különösen, ha az eredményekről van szó. Egy munkacsoport teljesítménye attól függ, hogy az egyes tagok mit tesznek. Ezzel szemben **egy csapat teljesítménye magában foglalja az egyéni eredményeket és a közös munka eredményét.** A csapatmunkát mindig a csapat tagjai teszik naggyá, akik együtt szinte mindent el tudnak érni a munkában.

Bezos 2 pizza szabálya

Mekkora legyen egy hatékony csapat? Erre a kérdésre nincsen általános „recept-válasz”, de az Amazon tulajdonosa, Jeff Bezos fején találta a szöveget az úgynevezett 2 pizza szabály megalkotásával. A szabály értelmében egy csapatnak két darab pizza elegendő kell, hogy legyen az éhségük csillapítására. Amennyiben ennél több pizza kell, a csapat már túl nagy. Ez az egyszerű szabály biztosítja, hogy **a csapatok mérete a produktivitást és a közös felelősségvállalást szolgálja.**

Igen jelentős és nem könnyű feladat **hatékony és eredményes csapatot** létrehozni. A vezetőknek meg kell érteniük, hogy ki milyen egyéni erősségeket hoz a csapatba. Ezeket szem előtt tartva kell a vezetőknek kiválasztaniuk a csapattagokat és olyan munkamegosztást kell végezniük, amely megfelel az általuk előnyben részesített stílusoknak. A csapatot támogatni kell, s a vezetőknek folyamatos fejlesztési intézkedésekkel kell irányítaniuk a csapatot.

A hatékony csapat

Hogyan hozzunk létre sikeres és hatékony csapatot?

- Tűzzünk ki világos és érthető célokat minden tag számára. Mindenkinnek tudnia kell, hogy mit várnak el tőle
- Hozzáértő dolgozókból építsük fel a csapatot. Hasznos képességekkel rendelkező tagokra lesz szükség, akik rendelkeznek a kívánt készségekkel és ismerettel
- Kölcsönös bizalom kiépítése és fenntartása a tagok között
- A csapattagok közötti jó belső kommunikáció ösztönzése. Gyorsan és hatékonyan kell megosztaniuk egymással az ötleteiket és érzéseiket
- Tárgyalási lehetőség. A tagoknak képesnek kell lenniük arra, hogy szembenézzenek egymással és rendezzék a nézeteltéréseiket
- Tartsuk fenn a megfelelő és megújult vezetést: irányítsuk és támogassuk a csapatot. Segítsünk nekik abban, hogy felismerjék erejüket, növeljék az önbizalmukat és a lehető legtöbbet hozzák ki a képességeikből
- Biztosítsunk támogató munkakörnyezetet a szervezet minden részéből. Kínáljunk megfelelő képzést, adjuk meg a szükséges erőforrásokat, a csapat tevékenységét elismerő és jutalmazó ösztönző programokat.

A csapatmunka előnyei tagadhatatlanok. **A jól összetartó csapatban végzett munka mind az egyének, mind a szervezetek számára fontos előnyökkel és munka-élményekkel jár.** Meg kell azonban jegyezni, ahhoz, hogy egy csapat élvezhesse ezeket, jól szervezettnek kell lennie. Ezenkívül a kitűzött céloknak valóban közösnek kell lenniük, azokat minden tagnak meg kell értenie és el kell fogadnia.

Csapatmunka a home office-ban

A pandémia igen nagy kihívás elé állította még a legösszecsokottabb csapatokat is. A krízishelyzetben ugyanis igencsak megnövekedett azon munkahelyek száma, melyek a home office-ra, vagyis az otthoni munkavégzésre álltak át. Hogyan lehetett, lehet hatékony ebben a helyzetben is a csapatmunka?

Az első és legfontosabb, hogy a vezetők az otthoni munkavégzésre is felállítsanak fontos, betartható szabályokat. Legyen például kerete a napnak: a napindító és -záró megbeszéléseket a személyes jelenlét helyett online térben kellett megtartani.

Fontos továbbá, hogy nem szabad szabadjára engedni az információmorzsákat a kör-e-mailek, telefonok és ide-oda válaszolgatások tengerében! Ma már számos olyan program és platform létezik, amely segít a feladatok és a határidők egyeztetésében. Így **a csapatmunka ugyanolyan hatékonyan lehet home office-ban is, mintha a csapattagok csak az irodában lennének.**

A sikeres csapatmunka arany szabályai

Érdeemes áttekinteni a sikeres csapatmunka néhány arany szabályát:

1. Ne legyenek kivételek, mindenkin egyenlő teher legyen
2. A vezetők legyenek nyitottak, legyen természetes a kölcsönös számonkérhetőség
3. Folyamatos legyen a vezetői és a csapat kontroll
4. Legyen ösztönző, innovatív a környezet
5. Elkötelezettség, csapatösszetartás és szakmai kompetencia
6. A csapatmunka sikereit, a részsikereket is meg kell ünnepelni

7. Folyamatos koordináció a vezetés részéről és a csapaton belül is
8. Ha valami nem működik, azon gyorsan változtatni kell
9. Egészséges kockázatvállalás
10. A „tekintsünk ki a dobozból” (out of the box) gondolkodás és megközelítés támogatása
11. Közös döntések, reális elvárások
12. Az eredmények szem előtt tartása
13. Egészséges konfliktusok, békés, előremutató megoldással

A hiányos csapatmunka néhány jele

A felsorolást még hosszan lehet folytatni, de **azt is észre kell venni, ha a csapattal valami baj van, valami nem „stimmel”**. Erre a helyzetre több jel utalhat. Érdemes közülük megemlíteni **a kommunikáció hiányát, a maximalista vezetési stílust, a bizalmatlanságot, az elkötelezettség hiányát, a számonkérés kerülését, a konfliktusoktól való félelmet és a csapatviszályt**. Természetesen törekedni kell arra, hogy ilyen helyzet ne alakulhasson ki, de **a rossz csapatmunka nem előzhető meg minden esetben**. Nem véletlen, hogy a szervezetek, különösen a cégek igen nagy figyelmet fordítanak az elmúlt évszázad kilencvenes éve óta a csapatépítésre.

A csapatépítés „rejtelsei”.

A csapatépítés egy gyűjtőfogalom olyan különféle tevékenységekre, amelyek célja, hogy javítsák a társadalmi kapcsolatokat, valamint a csapaton belüli szerepek kialakulását, leggyakrabban együttműködést követelő feladatokon keresztül. A **csapatépítés nem egyenlő a tréninggel**, amelyet főleg egy vállalat felsővezetése, szervezetfejlesztő részlege, üzleti partnerei stb. szerveznek a hatékonyság növelése érdekében, tehát nem a személyközi kapcsolatok fejlesztésére. Sok csapatépítő tevékenység célja, hogy a felszínre hozza és beszédtemává tegye a csoporton belüli interperszonális problémákat.

A csapatépítés tehát gyakori eszköz a teljesítmény javítására a szervezetekben. A szórakozás fontos eleme a csapatépítésnek, de a cél az, hogy a tagok hatékonyabbá, koncentráltabbakká váljanak, valamint, hogy a teamtagok jobban össze legyenek hangolódva. A tisztán szabadidős tevékenységek hasznosak lehetnek, de meg kell találni hozzájuk a megfelelő időt, és figyelembe kell venni a csapat tagjainak képességeit is (például a sport nem mindenki számára megfelelő). A csapatépítésben jelen kell lenniük a tanulási környezet megteremtésére és az alkalmazottak bevonására irányuló egyéb tevékenységeknek is.

A vállalatok az egész világon igen nagy összegeket fordítanak csapatépítésre, amely nem csak „éles” tréningeket, hanem rengeteg, **a csapatszellemet erősítő, összekovácsoló rendezvényt**, eseményt is jelent. Nem kevés rendezvényszervező és tréning-cég kínálja csapatépítő szolgáltatásait a szabaduló szobáktól, a roncsderbin keresztül a csapatsportokig. Szinte korlátlan a szabadtéri csapatépítési aktivitások száma, s a vállalatok mind több napot fordítanak egy esztendőben a cégfalakon kívüli csapatépítésre. Mert kifizetődik.

A csapatmunka előnyei

A csapatmunka számos előnnyel jár mind a szervezetek, mind a beszállítók, az alvállalkozók, az ügyfelek stb., vagyis az érintettek (stakeholderek) számára. Az előnyök közül feltétlenül érdemes kiemelni, nem fontossági sorrendben:

- javul a felelősségtudat
- költséghatékony működés
- a szervezeti célok az egyéni célok fölé emelkednek
- a tudásmenedzsment és a tanulószervezet-célok elérésének elősegítése
- javul az információk áramlása
- a termelékenység és az üzleti eredmények javulása
- növeli a csapattagok morálját, kreativitását, innovációs kedvét és motiváltságát
- oldja a stresszt
- növeli a munka és a szervezet rugalmasságát
- bizalmat épít
- javul a problémamegoldó képesség
- biztonságérzetet nyújt
- könnyebben lehet tanulni
- erősíti a kollektív szellemet, a hovatartozást és a szervezet iránti elkötelezettséget
- elősegíti a többi csapattag nézőpontjának jobb megismerését és elfogadását
- egyenlőbb munka- és felelősség elosztást biztosít

A felsorolást ebben az esetben is sokáig lehetne folytatni. Annyi azonban bizonyos, hatékony csapatmunka meglétét, illetve kialakulásának sebességét a **szervezeti feltételek** is nagyban meghatározzák. Szervezeti feltételek alatt értendő az egyértelmű, minden csapattag számára világos stratégiai célkitűzések megléte, a nyitott és jó légkörű szervezeti kultúra, a felsővezetői támogatás, továbbá a munkavégzéshez szükséges erőforrások biztosítása (például a munkavégzés technikai, anyagi stb. feltételei). További szervezeti tényező az egymás hibáiból történő tanulás, aminek előfeltétele az egymás iránti empátia, tolerancia, tisztelet.

Meccs és bajnokság

A projektmunka és még számos tevékenység is csapatban történik, jelezvén, hogy az állandóan fejlődő **teamwork-nél még nemigen találtak ki hatékonyabbat, jobbat a menedzsment tudományok és a gyakorlat szakemberei. Michael Jordan** sporthasonlatával élve: „a tehetség nyeri a meccseket, de a csapatmunka és az intelligencia nyeri a bajnokságot.”

Dr. Gonda György CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Csendes csoda Északon

Miközben Európa nagy részén június végén, július elején tombolt a 35 fokot is meghaladó kánikula, Norvégia középső részén 15-20 fokos kellemes idő fogadta az utazót. Bergenben és Oslóban pedig rendkívüli hőségnek számított a fehér éjszakák idején a 25 fok, vagyis minden relatív. Ez a megállapítás elsősorban az időjárás alakulására, annak elviselésére igaz, sokkal kevésbé a gazdaságra, az üzleti életre. Budapesttől mindössze két és félórányi repülőútra olyan országban és gazdaságban találhatjuk magunkat, ahonnan nem csak a tanulnivaló sok, hanem többnyire még az „államot” is szeretik, de legalább is nem szapulják.

Az elmúlt évtizedekben a világgazdaság, a világkereskedelem és az üzleti élet történéseit figyelemmel kísérő szakemberek (de az „egyszerű” turisták is) megtapasztalták, a német, utána az olasz, majd a japán és a dél-koreai „gazdasági csodát”, évek óta pedig Norvégia kirobbanó gazdasági és pénzügyi sikereinek lehetünk tanúi.

Az 1905-ben függetlenné vált, hazánk területénél négyszer nagyobb, hatmilliónál kevesebb lakossal rendelkező skandináv ország mai gazdagságát, jólétét egyértelműen a tengeri olajnak köszönheti. Nem kevésbé az okos, hosszabb távra tervező gazdaságpolitikának, valamint a kötelességtudó, meglehetősen individualista, de a közös célokért mindig szorosan együttműködő lakosainak. (Egy tanulmány szerint az OPEC egyik konferenciáján egy angol tudós így fogalmazott:

Vágtat a csomagszállító biznissz

Nincsenek határok

Röpködnek a milliárdok és a billiók a világ egyik leggyorsabban és leglátványosabban fejlődő, terjeszkedő üzleti ágazatában, a csomagszállításban. A webáruházak számának dinamikus növekedése, az e-kereskedelem folyamatos „hatalomátvétele”, valamint a rendelés-dömping nyomán valóságos globális vállalatbirodalmak jöttek létre a megrendelt portékák mielőbbi eljuttatására a vevőkhöz.

Az informatikai, a telekommunikációs, a digitális (és újabban a mesterséges intelligencia) forradalmak, valamint a COVID-19 járvány egyik „mellékterméke” az internetes rendelések számának és összesített értékének vágtató növekedése. Nem kevésbé fontos az e-kereskedelem szempontjából az sem, hogy a Z-generáció szinte csak a webáruházakból rendel, fizikai boltokba nem igazán tér be. (A Z generáció – tagjai 1995 és 2009 között születtek - a technológia által formált, online jelenlétben is aktív, a digitális világban otthonosan mozgó korosztály, amely az Y generációt követi és az Alfa generációt megelőzi. „Digitális bennszülöttek” -nek is nevezik őket, akik online térben nőttek fel, s a technológia, valamint az információáramlás a mindennapjaik része.)

E-kereskedelmi körkép

Jelenleg az e-kereskedelem aránya a teljes kiskereskedelemből Magyarországon mintegy 10, globálisan pedig 20 százalék körül van. A gomba-módra szaporodó webáruházak száma világviszonylatban meghaladja a 26,5 milliót és az új webshopok és platformok bővülési üteme is gyorsul. Nem tévedés, nem elírás, Magyarországon közel 38 ezer webáruház működik.

2024-ben a globális e-kereskedelmi forgalom összege elérte a 4,1 billió dollárt. Az előző évhez képest ez 14,6 százalékos növekedés. A számottevő emelkedés két legfontosabb forrása az online vásárlási élmény javulása és a közösségi térben történő vásárlási trend erősödése volt. A legnagyobb e-kereskedők az ágazatba „berobbant” és igen sikeres kínai Temu és a Shein, valamint az E-Bay, az Amazon, az Alibaba és az Etsy. Jól jellemzi az ázsiai, elsősorban kínai e-kereskedő cégek dinamikus növekedését és terjeszkedését, hogy a Shein, az Alibaba és a Temu például Spanyolországban az e-kereskedelmi megrendelések 34 százalékát tudhatják a magukénak, míg Németországban 2022 óta több mint háromszorosára nőtt a piaci részesedésük.

Az e-kereskedelmi ágazat értékesítésében a legfontosabb iparágak:

- Élelmiszer
- Elektronika
- Bútor és lakberendezés

- Szerszám és barkács cikkek
- Szépségápolási cikkek
- Háztartási cikkek
- Játék és hobbi cikkek
- Italok, üdítők
- Divatcikkek
- Média
- Recept nélküli, úgynevezett OTC gyógyszerek és étrendkiegészítők

A hazai e-kereskedelmi szektor 2024-ben újabb pozitív évet zárt: a magyar vásárlók által online rendelésekre költött bruttó forgalom elérte az 1945 milliárd forintot, amely 15 százalékos éves növekedést jelent. A PwC Digitális Kereskedelmi Körkép kutatásából kiolvasható, hogy a magyar vásárlók által generált online termékrendelések száma 2024-ben meghaladta a 114 millió darabot, amely 12 százalékos bővülés az előző évhez képest. (Érdekes és sokatmondó adat, hogy az Európai Unióban 2023-ban az internetezők 75 százaléka vásárolt online, ami jelentős növekedés a 2010-es 53 százalékhoz képest.)

Határok nélkül

Az előrejelzések szerint a globális e-kereskedelem folyamatosan növekszik, és 2026-ra várhatóan eléri a 7,41 billió dollárt. A vásárlók egyre inkább a digitális csatornákat részesítik előnyben, s a kereskedelmi szakemberek véleménye szerint 20-30 év múlva a vásárlások többsége már nem a kiskereskedelemben, vagyis a boltokban, hanem online bonyolódik majd le.

Az internetes vásárlás nem ismer határokat. A megrendelt árucikkeket el is kell juttatni a címzettekhez. Ez a folyamat az elmúlt 30-35 évben egy újabb óriásbizniszt - a nemzetközi, s ennek részeként a hazai csomagszállítást – hozott létre, amely rakétasebességgel növekedik.

Csomagszállító és futár birodalmak

A lakossági csomagszállítás és a futárszolgálat hatalmassá nőtt vállalatbirodalmi behálózások az egész világot. A DHL, a FedEx és a UPS, a világ vezető csomagküldő vállalatai, összesített bevétele 2024-ben mintegy 270 milliárd dollár volt. A 2024-es pénzügyi évre vonatkozó éves bevételek cég szerinti bontásban:

- DHL Group: 91 milliárd dollár
- UPS (United Parcel Service): 91 milliárd dollár
- FedEx Corporation: 87,7 milliárd dollár

(Érdemes megjegyezni, hogy a TNT Expresszt 2016-ban felvásárolta a FedEx, így annak bevételei a FedEx konszolidált pénzügyi eredményeinek részét képezik.)

Az ágazat vezető, nemzetközi szinten is ismert vállalatai közé tartozik még a GLS, az Express One és a DPD. Ezek a cégek is széles körű szolgáltatásokat kínálnak világszerte a csomagszállítástól a logisztikai megoldásokig.

Néhány jellemző adat a legnagyobbakra: a DHL „kezét”, német cég léte, nem kötik meg az amerikai szabályozások, s így a világ összes országába szállíthat, ideértve Tajvant és Észak-Koreát is. A UPS repülőgépei kétszer annyi országba repülnek, mint a legnagyobb lakossági légitársaság gépei. Ezekből a repülőgépekből a csomagok a földi szállító járművekbe kerülnek, amiből a UPS-nek csaknem 120 ezer darabja van, a kerékpároktól a kamionokig. Érdekesség, hogy amint a UPS „szolgálatába” kerül egy jármű, minden márkajelzést eltávolítanak róla, majd 20-25 évnyi használat után ezek a járművek egyből a roncstelepekre kerülnek. Gépkocsiflottája károsanyag-kibocsátásának csökkentésére nemrégiben a UPS megvásárolt egy elektromos járműveket gyártó céget és onnan nyomban tízezer elektromos furgont rendelt.

FedEx: 650 repülőgép, napi 6 millió csomag

A leginkább megdöbbentő számokat talán a FedEx „szállítja”. Több repülőgépet üzemeltet, mint a Qatar és az Emirates légitársaságok együtt, szám szerint közel 650-et. Ezek a repülőgépek 400 célállomás között több mint 6 millió csomagot szállítanak. Naponta. A FedEx légikikötőinek a központja az amerikai Memphisben van.

Este 10 és hajnali 1 között, alig 3 óra leforgása alatt közel 150, csomagokkal megpakolt FedEx-repülőgép érkezik ide, majd a küldeményeket - azok rendeltetési helyétől függően - vagy kisebb repülőgépekre, vagy földi szállító járművekre pakolják. Azok a csomagok, amelyek repülővel utaznak tovább, hajnali 2 órakor indulnak és legkésőbb hajnali 6-ra már abban az amerikai depóban vannak, amelyik a legközelebb esik a címzetthez.

Az Amazon is beszállt

Mindhárom szállítmányozó óriás globális hálózattal rendelkezik. Ez teszi lehetővé a gyors szállítás mellett az ehhez tartozó relatív alacsony árakat. Az Amazon is fokozatosan beszáll a csomagszállító cégek sorába. Már most 50 repülőgéppel, 300 kamionnal és tízezer furgonnal rendelkezik a cég. Ezekkel az eszközökkel jelenleg a rendeléseik körülbelül negyedét tudják saját maguk kiszállítani.

Az „utolsó mérföld”

Az egész szállítási folyamat legköltségesebb része az úgynevezett utolsó mérföld (last-mile delivery). Ez azért olyan drága, mert ezt megelőzően a csomagokat tömegesen, automatizáltan lehet mozgatni, viszont mielőtt a vásárlóhoz ér a termék, mindegyiket egyesével, emberi erővel kell a megadott címre eljuttatni. Ez egy olyan része a

csomagküldésnek, amelynek megreformálására több ötlet is született. Az egyik ilyen például az Amazon Flex, ahol bárki jelentkezhetsz futárnak, ha elmúlt 21 és rendelkezik jogosítvánnyal.

A legtöbb futárszolgálat rendelkezik hatalmas logisztikai csarnokkal, ahol befogadják a belföldről és a külföldről érkező csomagokat, azokat gépi (vagy kézi) módszerekkel szelektálják, szortírozzák, és úgy kerül a csomag a futárjárműbe. A szállítók mindezt az idővel versenyt futva teszik, hiszen a legtöbb csomagküldő cég vállal valamilyen időgaranciát.

A legkiemelkedőbbek akár másnapra leszállítják a csomagot, de már nem ritkaság a rendelés napján történő kiszállítás sem. A futárszolgálatok a honlapjukon végig vezetik a vásárlókat a csomagfeladás minden pontján, leírják a helyes csomagolás és címkézés feltételeit, és információt nyújtanak arról is, hogyan veszi fel a futár a küldeményt.

Bizonyos cégeknél-háztól házig szolgáltatás is van, tehát azt a kényelmet kell megfizetni, hogy az otthonunkba jönnek, és a másik otthonába viszik a csomagot. Más esetekben el kell mennünk a csomagfeladási pontokra, ahonnan a vevők hazaviszik az árut. A futárszolgálatoknak számos helyzetben gyorsan kell reagálniuk a versenyre, ezért folyamatosan keresik és alkalmazzák a legmodernebb megoldásokat.

Csomagautomaták, csomagpontok, raktárak

Az e-kereskedelemben hatalmas fellendülést hozott a koronavírus világjárvány, amikor a lakosság nagy része otthon töltötte napjait; sokkal többen és sokkal többet rendeltek online, mint valaha. A csomagautomaták már a pandémiát megelőzően is terjedtek, de ebben a „műfajban” az utóbbi öt évben nagy mértékű bővülés következett be. Az automaták valósággal elárasztották a városokat, illetve egyes falvakat is. Ez a nagy versengés alapvetően kedvez a vásárlóknak, hiszen a webáruházak és a csomagküldő cégek igyekeznek minél kedvezőbb ajánlatokkal és minél jobb szolgáltatást nyújtva megszerezni és megtartani a megrendeléseket feladó partnereiket.

Az európai trendek azt mutatják, hogy a csomagautomaták használata egyre elterjedtebb lesz. Ezt magánszemélyek is könnyen igénybe tudják venni, mind csomagfeladásra, mind azok átvételére. Előnyük, hogy gyakorlatilag 24 órán át elérhetőek, nem kell emberrel érintkezni, és megközelítőleg olyan gyorsak, mint a futárok, hiszen ezeket a masinákat is a futárszolgálat üriti, és helyezi oda be a csomagokat. A csomagautomaták rendszerint a nagyobb plázákban, szupermarketekben, azok előterében, gépkocsiparkolóknál érhetőek el.

A futárok mellett régóta lehetőség van az úgynevezett csomagpontok használatára is, amikor egy adott üzlet felvevő és átvevő pontként is működik, így odaérkeznek a csomagküldemények. Ezek nagy előnye, hogy a vásárló akkor megy felvenni a csomagját, amikor ráér, és nem kell a futárt várnia. A csomagpontok hátránya a pandémia idején került előtérbe, amikor az emberek igyekeztek elkerülni a társas érintkezést. A COVID-járvány idején a csomagpontos kézbesítések száma csökkent, a futárok munkája viszont nőtt. A pandémia után visszaállt ezen a területen is a régi „rend”.

A kiszállítandó csomagok raktározása, kezelése, az automaták telepítése egyre több helyet igényel. A Prologis friss kutatása szerint évente 1,4-1,9 millió négyzetméter új logisztikai térre lesz szükség az európai kontinensen felmerülő igények kielégítésére. A helyigény jelentős növekedésének motorja az, hogy a hagyományos kiskereskedelmi helyszínek helyett közvetlenül a fogyasztónak történő értékesítésre tervezett logisztikai hálózatokra helyeződik át a hangsúly.

Fényes előrejelzések

Az előrejelzések azt mutatják, hogy mind az-kereskedelmi platformok, mind a futárcégek forgalma erőteljesen növekszik a következő években. 2028-ban az áruszállító cégek globális bevételei (országúton, vízen, vonaton, levegőben) várhatóan elérik az 1,5 billió dollárt. Összehasonlításként: ez az összeg 2022-ben 1,02 billió dollár volt. Ezen belül a futár vállalatok 618 milliárd dollár bevételre tesznek majd szert.

Nagy mértékben bővült a szállított csomagok mennyisége is. 2023-ban a futárcégek 185 milliárd darab csomagot juttattak el a címzettekhez, 2025-ben ez a szám 217 milliárd (!) volt. 2022-es adatok szerint abban az évben a világ minden lakosára átlagosan 42 kiszállított csomag jutott.

Az ázsiai és a csendes-óceáni térség lesz az ágazat legnagyobb mértékben bővülő piaca. Észak-Amerika továbbra is komoly versenytárs lesz a dinamikusan tovább bővülő lakossági megrendelések révén. (Itt érdemes megjegyezni, hogy a futár ágazatban mind nagyobb szerepe van a mesterséges intelligenciának. Az MI többek között fontos szerepet játszik a szállítási útvonalak optimalizálásában, a hatékonyság növelésében, valamint a kereslet előrejelzésében.)

És idehaza?

A hazai csomagküldő - kiszállítást és/vagy csomagautomatás átvételt biztosító - cégek piacát a GLS uralja, ez a cég adja a teljes magyar forgalomnak csaknem a felét. Számottevő részt hasít ki a piacból magának a TNT (FedEx), a UPS, az MPL (Magyar Posta), a DPD, és az Express One is a maguk 8-12 százalékos részesedésével. A fennmaradó részen osztozik a Foxpost, a Sameday és a Packeta.

Nem vitás, hogy idehaza is a kiskereskedelemben mind inkább a csomagküldésé, és a futárszolgálatoké a jövő, hiszen Magyarországon éves szinten több száz milliárd forintnyi forgalom bonyolódik le e-kereskedelemben, és közel 2,5 millió vásárló veszi igénybe ezeket a szolgáltatásokat.

A szakemberek véleménye szerint néhány éven belül csak azok a csomagküldő vállalkozások maradhatnak meg a nemzetközi piacon, amelyek a webáruházak forgalomműködését követve innovatívan fognak fejlődni, jó ár-érték aránnyal dolgoznak és az egyre elterjedtebb webkereskedelem igényeit maximálisan kiszolgálják. Egyes előrejelzések szerint 5 éven belül mindössze 5 meghatározó szereplője lesz ennek a piaci szegmensnek.

Itt vannak a drónok, jönnek az önvezető autók

Újdonság, hogy a drónokat is „bevetik” a futárpiacon. Az Amazon és a UPS több éve teszteli a drónokkal történő futárszolgálatot, amely a zsúfolt nagyvárosokban lehet hasznos a kisebb csomagok, gyógyszerek, ételek stb. gyors eljuttatásában. A tesztek már milliárd dolláros bevételeket is hoztak. Nagy az érdeklődés az ágazatban az önvezető autók iránt is, amelyek éjjel-nappal is „foglalkoztathatóak” és használatuk költségcsökkentést (munkaerő költségek) is eredményez. A nem távoli jövőben már találkozunk ezekkel a robot-futárokkal.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Csoportgondolkodás

Veszélyes társas tévedések

Naponta átlagosan 1300-1500-szor hozunk magánéleti és az ezen kívül eső területekkel kapcsolatban kisebb-nagyobb döntéseket. A felmérések és nem kevésbé a gyakorlat azt mutatják, hogy az üzletemberek, a politikusok, a magas rangú katonatisztek és más felelős beosztásokban dolgozók jobban szeretnek csoportban dönteni, csoportos döntéseket hozni, mint egyénieket. Talán így megoszlik a felelősség egy esetleges rossz döntés kapcsán? Erről is szó van, de a „titok” nyitja az úgynevezett csoportgondolkodás, amelynek a fogalom tisztázása után politikai és gazdasági vonatkozásaira, példáira vetünk egy röpke, bevezető pillantást.

A csoportgondolkodás háttere

A csoportgondolkodás működésének, kialakulása feltételeinek, elkerülése lehetőségeinek, stb. megismerése az üzleti életben azért is fontos, mert az elmúlt évek számos látványos és kevésbé ismert vállalati csődje mögött a rossz csoportos döntések álltak és állnak.

Látnivaló, hogy a csoportgondolkodás első megközelítésben **nem igazán pozitív** és szeretnivaló döntési módszer, ugyanakkor vannak ennek a „műveletnek” előnyös oldalai is.

A csoportgondolkodás (angolul **groupthink**) kifejezést H. Whyte alkotta meg George Orwell 1984 című regénye alapján. A kérdéskör máig is leghíresebb, legelismerőbb szakértője a Yale egyetem pszichológus kutatója **Irving Janis**, aki több könyvében elemezte elméleti és gyakorlati oldalról a csoportgondolkodást.

A csoportgondolkodás egy szociálpszichológiai fogalom, amely a **konszenzuskialakítás** olyan eseteit írja le, amikor a konszenzus meghozatalára tett erőfeszítések **aláássák** a konszenzus megbízhatóságát, **az egyén önmagát és saját gondolatait alárendeli a csoport által elfogadott valós vagy feltételezett döntéseknek, csak hogy konszenzus legyen.**

Janis 1972-ben így finomította a csoportgondolkodás meghatározását: csoportgondolkodásnak nevezte azt a jelenséget, amikor **erősen összetartó csoportok, általában egy erős és dinamikus vezető hatása alatt, elszigetelik magukat a környező helyzet valóságától, és a döntéshozatalnál az összetett problémák csupán egyetlen oldalát veszik figyelembe .A csoporttagok a konfliktus elkerülésének érdekében nem mérlegelik az alternatív véleményeket, nem fejezik ki ellenérzéseiket és a fenntartásaikat, és minden külső hatástól, amely elbizonytalaníthatná őket a csoport által képviselt vélemény helyességében, elszigetelik magukat.**

Csoport vagy egy személy?

Sok döntéskutató úgy gondolta, gondolja, hogy **a jól együttműködő csoportok gyorsabban és hatékonyabban oldanak meg problémákat, mint egy személy.** Mert a csoportok több **erőforrásra** hagyatkozhatnak az **információt** kereséséhez és tárolásához, valamint egy dilemmára **több alternatív javaslat** is érkezik. A problémamegoldáshoz **a csoportnak több időre van szüksége**, és arra, hogy a tagok megegyezzenek egymással.

Janis előtt nem voltak kutatások arról, hogy az erősen összetartó (nagy kohézióval rendelkező) csoport akadályozza a jó döntések meghozatalát. **Lazább csoportok** gyorsabb és jobb döntéseket hoznak, és kevesebb energiájukba kerül a konszenzus kialakítása. Ebben a folyamatban viszont **csökken a kritikus gondolkodás képessége**. Emiatt fontosnak tartják, hogy leküzdjék a csoportgondolkodás hatásait, erről később még lesz szó.

Példák a történelemből, politikából

Janis és a csoportgondolkodás ma már nagy számú kutatója szerint a **rossz, hibás csoportos döntéshozatal „eredménye” volt a politikai életben a Szovjetunió náci megszállása, Pearl Harbor japán bombázása, a vietnámi háború, az amerikai partraszállás a kubai Disznó-öbölben, a Watergate-ügy, a 2016-os elnökválasztás az USA-ban, s a sort még hosszasan lehet folytatni.** Érdekes két, az elmúlt században történt és igen sokak által ismert, tanult politikai és hadi eseményt nagytó alá venni. (A csoportgondolkodás üzleti hatásairól később lesz szó.)

A pszichológus-kutató **a Disznó-öbölben 1961 áprilisában végrehajtott amerikai invázióról** készült esettanulmányában dolgozta ki elméletét a csoportgondolkodásról. A tervet az Eisenhower-kormány kezdeményezte, de miután Kennedy vette át a kormányzást, kritika nélkül elfogadta a Központi Hírszerző Ügynökség (CIA) által készített tervet. Néhányan, mint ifjabb Arthur Schlesinger és William Fulbright szenátor kifejezték kétségeiket, de Kennedy csapata ezeket egységesen lesöpörte az asztalról. Schlesinger öccenzúrával minimalizálta kétségeit. A csapat sztereotipizálta Fidel Castrót és a kubaiakat, és nem kérdezte meg a CIA-t a saját feltételezéseikről, mint a kubai hadsereg, különösen a légvédelem ereje, illetve a lakossági felkelések megszervezésének képességét.

Janis amellet érvelt, hogy ha ugyanazokat a módszereket alkalmazták volna, akkor az invázió ugyanúgy megoldható lett volna, mint a **kubai rakétaválság** 1962 októberében. Ekkor ugyanazok a politikai erők hoztak döntést, de tanultak a korábbi példából, és nem becsülték alá az ellenfelet.

Pearl Harbor 1941-es japán megtámadása a csoportgondolkodás iskolapéldája. Számos tényező vezetett az amerikai tengerészek óvatlanságához, többek között a közös illúziók. Az USA már megkapta Japán hadüzenetét, és azt is tudta, hogy a japán hadsereg támadásra készül valahol a Csendes-óceánon. Washington figyelmeztette a tengerészeket, de ők ezt nem vették komolyan. Úgy gondolták, hogy a japánok úgysem fognak támadni. Pearl Harborban a tengerészet különféle megokolásokat gondolt ki, hogy alátámasszák véleményüket. Néhány ezek közül:

- a japánok sosem mernék megtámadni Hawaiit, mivel ezzel totális háborút indítanának, amit úgyis az USA nyerne meg

- a Pearl Harborban koncentrálódó tengerészeti és egyéb katonai erők elrettentő hatásúak
- ha a japánok mégis elég bolondok lennének támadni, akkor „mi” idejében észlelnénk a kísérletet, így lenne elég időnk védekezni
- a Pearl Harbor sekély vizeiben horgonyzó hadihajók nem süllyeszthetők el **torpedókkal vagy légi támadással**

A japán támadás körülményei, szörnyű azonnali és későbbi következményei nem szorulnak magyarázatra.

„Társas fertőzés”

A döntéshozó csoport normája nem biztos, hogy okolható a rossz döntésekért, de az éppen formálódó döntés is hathat egy norma erejével, legyen a norma jó vagy rossz. **A tagok minimalizálják a konfliktus esélyét azzal, hogy nem mérlegelnek alternatív nézőpontokat, automatikusan elrejtik fenntartásaikat, és elszigetelik magukat a külső hatásoktól.** Például egy esküdt csak azért egyezik bele a halálos ítéletbe, mert a többiek azt már elfogadták. Jól ismert példa, hogy valaki azért kezd el cigarettázni, mert a többiek (osztálytársak, kollégák) is dohányoznak. Egy jó normarendszer viszont segít megelőzni a csoportgondolkodást; ezzel szemben egy torz csoportnorma elősegíti. (Érdemes megjegyezni, hogy a csoportgondolkodást „társas fertőzésnek” is nevezik.)

Milyen körülmények, feltételek megléte segíti elő a folyamatot? A csoportgondolkodást három részfolyamat együttes jelenléte és hatása eredményezi.

- egyrészt a döntéshozó csoport nem vesz figyelembe minden jelenlévő és elérhető információt
- másrészt társas fertőzés figyelhető meg a csoporton belül, azaz a csoporttagok azonos szociokulturális háttérrel és vélekedésekkel rendelkeznek, és ez a döntésben torzító hatást eredményezhet
- harmadrészt pedig a konszenzus nyilvános konformitáson alapul, azaz a döntéshozás során háttérbe szorulnak a személyes meggyőződések.

Gyakran a csoportgondolkodást **gondolatrendőrök** erősíthetik, akik **felszólíthatják a csoport tagjait a csoportnormákkal és elvárásokkal megegyező gondolkodásra. Tovább erősíthetik ezt azok a csoporttagok, akik lezárják a csoportgondolkodással ellentétes vélemények áramlását, és csak azzal megegyezőt engednek tovább a csoporttagokhoz.** A csoporttagok alkalmazhatják a **gondolat-stop** módszerét is, azaz elfojthatják az ellentétes vélekedéseket, gondolatokat, kételyeket.

Hogyan ismerjük fel a csoportgondolkodás veszélyeit?

A csoportgondolkodás felismerésének nyolc fontos tényezője van, ezek megléte szinte biztosan erősíti a folyamatot, érdemes tehát a csoportos szervezeti, üzleti döntések előtt „körülnézni” házunk táján.

1. a sebezhetetlenség illúziója, ami túlzott optimizmust és kockázatvállalást vált ki

2. megkérdőjelezhetetlen hit a csoport erkölcsiségében, a tagok nem veszik figyelembe döntésük következményeit
3. a figyelmeztető jelek racionalizálása; a csoport kimagyarázza azokat a jeleket, amelyek arra figyelmeztetik, hogy a döntés nem lesz jó
4. sztereotipizálás, a döntés ellenzőinek butának, gyengének, elfogultnak, gonosznak tekintése
5. öncenzúra, a tagok elhallgatják azokat a gondolataikat, amelyek egy másik döntés irányába mutatnának
6. az egyetértés illúziója, a hallgatás beleegyezésnek tekintése
7. közvetlen nyomás arra, hogy ne kérdőjelezzék meg a döntést, különben az ő hűségüket kérdőjelezzik meg
8. gondolatrendőrség, a csoport önjelölt, rosszabb esetben kijelölt tagjai távol tartják a csoport többi tagját azoktól az információktól, amelyek jelzik, hogy a döntés rossz

A Swissairtől az Enronon át a VW-ig

A **Swissair** hajdanvolt patinás légitársaságról azt gondolták, annyira stabil pénzügyileg, hogy a **repülő bank**nak becézték. Az utólagos tudományos kutatások megállapításai szerint a **cégvezetés önmagát és a vállalatot sebezhetetlennak és jobbak tartotta, mint az „utca embere”**. A közelgő pénzügyi kudarc előtt a vezetőség méretét többször is csökkentették, és szakértőket távolítottak el; ez tovább növelte a csoportgondolkodás valószínűségét. Mivel a szakértelem csökkent, és a csoport egyre homogénebbé vált kulturális háttér, származás és értékrend szempontjából, egyre erősödött a konformitás felé való nyomás. Mindezek együtt **rossz döntések sorozatához** vezettek, ami miatt a Swissair – a svájci kormány mentőakciója ellenére – 2002-ben csődbe jutott.

Két másik üzleti példa a **Marks & Spencer** és a **British Airways**, két brit vállalat. Az 1990-es években mindkét cég globális terjeszkedésbe kezdett. Jack Eaton kutató sajtótermékek elemzésével kimutatta a **csoportgondolkodás nyolc jelét**, amelyek mindegyike jellemezte ezt a korszakot a két híres vállalatnál. A legdominánsabb jelenség a **sebezhetetlenség érzése** volt, mivel mindkét vállalat alábecsülte a hibalehetőséget korábbi sikereik miatt. Kedveltek voltak a londoni tőzsdén is, részvényeikbe sok tőkét és bizalmat fektettek. 1998–1999-ben megjelentek a csoportgondolkodás következményei, a Marks & Spencer részvényeinek ára 590 fontról 300 font alá csökkent, és a British Airways részvényeie 740 fontról 300 fontra. Mindkét vállalat inkább azért volt a média kedvence, mert korábban nemzeti büszkeségek voltak.

Szakértők véleménye szerint a **Volkswagen** 2015-ös széndioxid kibocsátás hamisítási botránya is csoportgondolkodás eredménye volt. A botrány 1,2 millió VW, Audi, Seat és Skoda diesel-autót érintett. Csak az Egyesült Államokban a Volkswagen **4,3 milliárd dollár büntetést** fizetett, több évre volt ahhoz szükség, hogy az értékesítési statisztikák tanúsága szerint visszaálljon a **vásárlók bizalma**.

Sok millió részvényesnek emlékezetes marad a legnagyobb amerikai energiakereskedelmi cég, az **Enron csődje 2001-ben**. (Néhány vezetője még ma is börtönben tölti büntetését.) Ebbe a csődbe bukott bele akkor az **Arthur Andersen** könyvvizsgáló világcég is. Az okok közül érdemes megemlíteni a **sebezhetetlenség érzetét**, az ellenőrzés hiányát, objektív, külső szakemberek, az úgynevezett „ördög ügyvédei” véleményének mellőzését.. A felelőtlen, csoportgondolkodáson, az

„elszállt” vállalati kultúrán alapuló rossz döntések **17 milliárd dollár veszteséget okoztak a részvényeseknek.**

Sok pénzügyi szakember állítja, hogy a 2008-as, az USA-ból kiindult pénzügyi válságot is a brókercégek, hitelintézetek vezetőinek sorozatosan rossz csoportgondolkodáson alapuló döntései okozták. (Érdemes megnézni a válság kitöréséről, első óráiról és napjairól készült amerikai filmeket, amelyek valós történeteken alapulnak. Igazi gazdasági, pénzügyi krimik. Bepillantást nyerhetünk a cégvezetések és az igazgatóságok döntési folyamataiba.)

Megelőzhető, a cégek, szervezetek nem védtelenek!

Csoportgondolkodás természetesen nem csak nagy cégeknél, hanem közepes, sőt kisvállalatoknál is előfordul. Különösen ott, ahol több tulajdonos van. Joggal merül fel a kérdés, hogyan előzhető meg az üzleti, szervezeti életben (is) a csoportgondolkodás?

Janis és követői, nem kevésbé a gyakorló üzletemberek szerint **kiemelten fontos:**

- a csoporttagok szerepe: a vezetők a tagoknak a kritikus gondolkodó és az ördög ügyvédje szerepeket osztják ki
- a kritikus értékelők szabadon kifejezhetik gondolataikat és kétségeiket.
- az ördög ügyvédje szerepet döntéshozó megbeszélésekre változó tagok kapják, feladatuk minden alternatíva megkérdőjelezése, ellenérvek keresése
- vezetők maguk a nyílt vezetési stílust gyakorolják, nem fejezhetik ki álláspontjukat, és kérdésekkel sem utalhatnak rá. Ott is hagyhatják az ülést a vita kezdetekor, hogy véletlenül se hassanak a csoportra
- az ülésekre külső szakértőket is meghívhatnak, akiket a tagok illetve a vezetők bevonnak a vitába, a tagok szabadon kikérhetik véleményüket, kérdezhetik őket
- minden tag bevonhat további személyeket a döntéshozatalba
- több, párhuzamos döntéshozó csoportot is létrehozhatnak, amelyek ugyanazzal a problémával foglalkoznak
- minden felmerülő alternatívát meg kell vizsgálni

Ezekkel a normákkal a csoportgondolkodás elkerülhető, illetve annak esélye igencsak minimalizálható. **A kulcsszavak a kontroll, a vélemények szabad kifejtése, a nyomásgyakorlás „elfelejtése”. Tessék kipróbálni! Nincs mit veszíteni.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

A vállalatok lelkiismerete

Nem „kirakat” a CSR

Az elmúlt század közepe óta jelentős változáson ment keresztül a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (VTF) elmélete, de elsősorban gyakorlata. A nemzetközileg ismert és használt rövidítés, a CSR (Corporate Social Responsibility) napjainkban már jóval többet jelent az adományozásnál és a szponzorálásnál, hiszen igen sokrétű, a céges stratégia részét szolgáló tevékenységről van szó. A CSR-nak vannak külső és belső irányai, vetületei. Többnyire a kifelé irányuló CSR a „sláger”, a belső CSR-ról viszonylag kevés szó esik. Pedig ez utóbbi talán fontosabb a nagy nyilvánosság előtt megjelenő CSR-nál.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalását a **cégek lelkiismeretének** is szokták nevezni. Századunkban helyesebb CR-t említeni, ugyanis ez a tevékenység többek között kiterjed a **környezetvédelemre, a társadalmi és a céges anomáliák csökkentésére, valamint a fenntartható fejlődésre** is.

CSR-megközelítések

Az **Európai Bizottság** által 2012-ben kiadott **Zöld Könyv** szerint a „CSR olyan koncepció, amelyben a vállalatok önkéntesen integrálják a társadalmi és környezetvédelmi megfontolásokat üzleti tevékenységükbe és az érintettekkel – az úgynevezett stakeholderekkel – folytatott kapcsolataikba”. Az Európai Unió legfrissebb, 2015-2020-as CSR stratégiájának fókuszában az emberi jogok, az átláthatóság, valamint a fenntartható ellátási lánc állnak.

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet, az **OECD** a felelősségteljes üzleti magatartást így határozza meg: „a multinacionális vállalatok pozitív hozzájárulása a gazdasági, környezeti és társadalmi fejlődéshez, valamint az előzőeknek a minimalizálása érdekében történő tevékenységek összessége”. Érdemes megjegyezni, hogy az OECD megfogalmazása minden profitorientált cégre vonatkoztatható.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás definíciója magában foglalja a vállalat erkölcsi és etikai elkötelezettségét a munkavállalók, a környezet, a versenytársak, a gazdaság és más fontos területek iránt.

A társadalmi felelősségvállalás a következő részterületeket öleli fel: elszámoltathatóság, felelősségre vonás, átláthatóság, etikus magatartás, érintettek érdekeinek tiszteletben tartása, jogállamiság tiszteletben tartása, az emberi jogok tisztelete és a nemzetközi normák betartása.

Társadalmi felelősségvállalás kifelé és befelé

Miért fontos a CSR a mai cégek számára? A vállalatoknak ma már elszámoltathatók nem csak a részvényeseik, hanem a társadalom egésze által is. A fogyasztók mindinkább tudatosak válnak, és elvárják, hogy a vállalatok egyre pozitívabb társadalmi és környezeti hatást fejtsenek ki. **Egy vállalat hírneve, márkája és ügyfélkapcsolatai közvetlenül, jelentős mértékben függhetnek CSR-tevékenységeitől.**

A társadalmi felelősségvállalás nem csak a vállalatok külső megítélését befolyásolja. A belső működés szempontjából is előnyökkel jár. A CSR-programok javíthatják a munkavállalói elkötelezettséget, csökkenthetik a fluktuációt és vonzóbbá tehetik a vállalatot a tehetséges munkaerő számára. Ezenkívül a fenntartható üzleti gyakorlatok gyakran költséghatékonyabbak, csökkentik a kockázatot és elősegítik az innovációt.

CSR-előnyök

A kifelé és a befelé irányuló CSR tevékenység számos előnnyel jár a cégek számára, ezek közül a legfontosabbak:

- kedvezőbb márkakép: a társadalmi felelősségvállalást folytató vállalatok általában pozitívabb márkaképpel rendelkeznek a fogyasztók körében
- megnövekedett ügyféllojalitás: a CSR-t folytató vállalatok ügyfelei általában hűségesebbek a márkához
- megnövekedett munkaerőlojalitás: a CSR-t folytató cégek általában könnyebben találnak és meg tudják tartani a legjobb munkavállalókat
- csökkent kockázat: a CSR-t folytató vállalatok általában kisebb kockázattal szembesülnek a környezeti vagy társadalmi problémák területén

Századunkban **a CSR nem luxus, hanem szükségszerűség**, szinte kötelező gyakorlat a vállalatok számára. A cégeknek nem csak a profitért, hanem az emberekért, a bolygóért, a környezetért, a fenntartható fejlődésért stb. is felelősséget kell vállalniuk. A CSR nem csak a vállalatok külső megítélését, hanem belső fejlődésüket, hosszú távú sikereiket is befolyásolja.

Első a belső

Ugyancsak századunk „terméke”, hogy **a cégek számára a belső CSR legalább olyan fontos, mint a külső, ha nem fontosabb.** A belső CSR alanyai, érintettei a tulajdonosok (részvényesek), a vezetők és az alkalmazottak. Számos felmérés, kutatás kimutatta, hogy a CSR programok erősítik a munkavállalók elkötelezettségét, motiváltságát, lojalitását, melyek jól érzékelhetőek mind a termelékenységi, mind a gazdasági mutatók javulásában. Nem tűnik túlzásnak azt állítani, hogy a legtöbb haszonra a vállalatok CSR programjaik „megtérülésében” a munkavállalók körében számíthatnak.

A Zöld Könyvben az Európai Bizottság felsorolja a kifelé és a befelé irányuló főbb CSR dimenziókat. **A belső dimenzió része** többek között a humánerőforrás menedzsment, a munkahelyi biztonság és egészség, a változásokhoz történő alkalmazkodás, a válsághelyzetek és a környezeti hatások pozitív kezelése. A munkaszervezés, a bérrendszer kialakítása, a

vállalati résztulajdon szerzésének lehetősége is olyan kérdések, amelyek kapcsán a cégek kifejezhetik munkavállalóik megbecsülését.

Néhány példa **az alkalmazottakra összpontosító CSR** tevékenységeire:

- egészségmegővzés, sportolási lehetőségek biztosítása, egészséges életmód támogatása
- rugalmas munkaidő, otthoni munkavégzés
- családi és munkahelyi igények, lehetőségek összehangolása
- életpálya modell
- gondoskodó létszámleépítés
- kismama programok

A belső CSR jótékony hatásai

A jól megválasztott és jól végrehajtott belső CSR programok nyomán növekszik a cégnél eltöltött évek száma, ugyancsak növekszik a dolgozók elkötelezettsége. Kevesebb a hiányzás megbetegedések miatt, jobb a munkahelyi közérzet, növekszik a produktivitás, nyugodtabb a magánéleti háttér, csökken a munkaerő- fluktuáció. A tapasztalatok szerint növekszik a költséghatékonyság és az innovációs hajlandóság, ugyanakkor csökkennek a kockázatok a jól „belőtt” belső CSR eredményeként. És a pozitív emberi és üzleti hatások sorát még hosszan lehet folytatni. Ma már egyértelmű, hogy a CSR nem egy PR-fogás - amelyet a vállalatok igyekeztek korábban kipipálni -, hanem egy tudatos stratégia része, amely egyértelműen versenyhelyzet javító és profitnövelő tényező.

Jó CSR-stratégia = pozitív hatások

A sikeres CSR-stratégia számos pozitív eredményt hozhat a vállalatok számára, például:

- hitelesség: a vállalat hitelességét erősíti, és pozitív társadalmi képet alakít ki a cégről; ha hangsúlyozza azt, hogy felelős a társadalomért és a környezetért, s ez hatással van a partnereire, érdekelt ügyfeleire
- versenyelőny: a CSR-orientált vállalatok vonzóbbak a fogyasztók, befektetők és a kompetens munkavállalók számára. A felelős vállalat programokat szervez, tevékenykedik, amelybe bevonhatók a munkavállalók
- kockázatmenedzsment: a CSR-rendszer segít azonosítani és kezelni a vállalattal kapcsolatos társadalmi és környezeti kockázatokat
- hosszú távú fenntarthatóság: az üzleti tevékenységet összhangba hozza a társadalmi és környezeti célokkal

Érdemes ismét hangsúlyozni, hogy a CSR szemléletmód egyik fontos eleme az, hogy a cégek munkavállalóik irányába is felelősséget vállalnak. Ezek **a belső CSR elemek igencsak fontosak, hiszen azokat az embereket célozzák meg, akik nélkül a cégek nem létezhetnének.** A vállalatok belső CSR intézkedéseinek nagy részét fontosnak ítélik meg a munkavállalók motivációs szempontból is, azonban vannak olyan motiváló elemek, melyek nem kézzelfoghatóak és mégis a motivációs sorrendben előkelőbb helyet foglalnak el, mint például a pénzbeli juttatás. Példaként lehet említeni a menedzsment etikus magatartását, a

jó munkahelyi légkört, a korszerű munkaszervezést, a folyamatos kommunikációt a vezetés és a dolgozók között, valamint a nyelvi és szakmai továbbképzési lehetőségeket.

Egy korábbi felmérés szerint **a magyar vállalatok** elsősorban a belső CSR célokat részesítik előnyben, mivel ezek közvetlenebb és nagyobb hatással vannak a cég teljesítményére, hosszabb távú eredményességére, mint a vállalaton kívülre irányuló kezdeményezések. **Az első három legfontosabb CSR cél a vállalat imázsának javítása, az alkalmazottak egészségmegőrzése és javítása, valamint a környezetbarát megoldások alkalmazása.**

Hol a CSR helye?

Ma már a cégek idehaza és külföldön is mind nagyobb figyelmet fordítanak **a CSR intézményi rendszerének** a kiépítésére. **Nagyobb vállalatoknál** önálló CSR részlegek működnek, amelyek kezdeményezik, végrehajtják, ellenőrzik, mérik a társadalmi felelősségvállalási tevékenységet mind belső, mind pedig külső vonatkozásban. **A közepes méretű és a kisebb vállalatoknál** többnyire egy munkatárs foglalkozik a CSR tevékenységgel. Meglehetősen gyakori, hogy a társadalmi felelősségvállalási és a fenntarthatósági tevékenység a humánerőforrás, vagy a marketing, vagy a PR részleghez tartozik.

Érdeemes megjegyezni, hogy sok vállalat a **HR-re** bízta a társadalmi felelősség vállalás menedzselését, de csak minimális anyagi forrást ad hozzá. Egy hazai felmérés szerint a vállalati HR-szakemberek által megvalósított CSR-programok többsége a munkáltatói márkaépítéshez és a csapatépítő tevékenységekhez kapcsolódik, ezeket az oktatás-képzés, az új munkavállalók integrálása, valamint a toborzás és a kiválasztás területe követi. Ez a felmérés is azt bizonyítja, hogy **a cégek többségénél ma már a munkavállalók számítanak a**

legfontosabb érdekcsoporthoz.

A már említett kutatás eredményei egyértelműen rávilágítottak arra, hogy a vállalati stratégiát támogató CSR tevékenység nem elsősorban pénz, sokkal inkább tudatos gondolkodás, tervezés és menedzsment kapacitás kérdése.

Mind a külső, mind pedig a belső CSR stratégia kidolgozása nagy figyelmet érdemlő feladat, hiszen a vállalat imázsa, versenyhelyzete, bevételeinek alakulása, s nem utolsósorban a dolgozói elégedettség függ tőle. Az első lépés azoknak a társadalmi és környezeti kihívásoknak az azonosítása, amelyeket a cég a CSR-stratégiával kezelni kíván. Ezt követi a CSR-célok meghatározása. A harmadik lépés a cselekvési terv kidolgozása. Végül pedig a stratégia hatékonyságára vonatkozó mérési, értékelési módszerek rögzítése.

Kedvcsináló példák a világcégek világából

Végezetül néhány példa és kedvcsináló ismert világcégek külső és belső CSR gyakorlatából. A **Google** a dolgozói elégedettség és jólét mellett megkülönböztetett figyelmet fordít a faji és nemek közötti egyenlőségre, a fizikailag hátrányos helyzetűek segítésére és a kisebbségekre. A **Coca Cola** a fenntarthatóságra fókuszál, ezen belül a klímára, a csomagolásra (a palackok 100 százaléka újra feldolgozható legyen), a vízminőség megőrzésére, valamint a termékminőségre. A cég a tervek szerint 2030-ra 25 százalékkal csökkenti ökológiai lábnyomát. A

Ford igen nagy összeget investál az elektromos járművek gyártásának bővítésébe. Emellett célul tűzte ki, hogy 2050-re elérje a karbon-semlegességet.

A **Netflix** 52 hetes fizetett szabadságot biztosít újdíjazmikes munkatársainak, beleértve azokat is, akik örökbecfogadó szűlők. (Összehasonlításul: a tech-cégek fizetett gyes átlaga 18 hét.) A **Spotify** 24 hét fizetett gyes-t biztosít dolgozóinak a gyerekek hároméves koráig bármikor egészben, vagy részletekben kivehetően. A Netflix és a Spotify a közösségi média felületein helyet biztosít a fenntarthatóság, a Pride-hónap, a kisebbségek megbecsülése és hasonló témáknak. A **Pfizer** többek között támogatja az oltóanyagokhoz való egyenlő hozzájutást, a migránsok és a válságövezetben élők egészségügyi ellátását, valamint a betegségmegelőzést.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Erősödik a CSR

A vállalatok szociális lelkiismerete

A fejlett országokban az egyéni és a közületi vásárlók mind nagyobb része nézi meg a beszerzési döntés előtt a szóba jöhető cégek honlapjainak a **társadalmi felelősségvállalásra** vonatkozó részét. Ma már minden, magát fontosnak tartó vállalat igyekszik minél részletesebben és színesebben bemutatni társadalmi felelősségvállalási tevékenységét, hiszen ennek bevétel- és imázs növelő hatása is van. Hiánya pedig versenyhátrányt, kevesebb vevőt és a hírnév esetleges megkopását eredményezhet. Mit is takar ez, a cégek számára ma már szinte **nélkülözhetetlen** fogalom, illetve gyakorlat?

Mit is az a CSR?

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (**corporate social responsibility, CSR**) több meghatározása van, először ismerkedjünk meg az **Európai Bizottság** definíciójával: „a vállalatok társadalmi felelősségvállalása olyan eljárás, amelynek révén a cégek **önkéntes** alapon **társadalmi** és **környezeti** szempontokat építenek be gazdasági működésükbe és az érdekelt felekkel (stakeholderekkel) való kapcsolatrendszerükbe.” A meghatározásból kivehető a CSR két legfontosabb eleme, az önkéntesség, és a szabályozásokon túlmutató kötelezettség.

Egy másik álláspont szerint a CSR, illetve a fenntartható fejlődés egy olyan stratégiai fejlesztés, amely a gazdaság, társadalom, természet komplex rendszerében a jelen generáció igényeinek kielégítését úgy biztosítja, hogy az nem csökkenti a jövőbeni társadalmak esélyeit. Gyakran nevezik a CSR-t a **vállalatok szociális lelkiismeretének** is, az ezzel a tevékenységgel rendelkező cégeket pedig **köztudatos** vállalatnak. Igencsak frappáns a magyar Menedzser Szövetség meghatározása.

Eszerint a CSR olyan általános és egységes stratégiai vállalatirányítási és működési filozófia, amely a kimerülő természeti és gazdasági erőforrások helyett a humánerőforrás mozgósítására helyezi a hangsúlyt a jelen és legfőképpen a jövő fenntartható fejlődése érdekében.

Köztudatosság a gyakorlatban

Váltsuk „aprópénzre” a definíciókat, vagyis soroljunk fel néhány gyakorlati példát. A **közös nevező**, hogy a szponzorálással ellentétben a CSR kapcsán a **cégek nem tüntetik fel nevüket, nem marketing** céllal végzik a társadalom számára hasznos nem üzleti tevékenységüket. Kórházak, oktatási intézmények támogatása, játszóterek építése, parkosítás, iskolák létesítése, hátrányos helyzetű gyerekek és felnőttek segítése, ingyenes véradás szervezése, alapítványok támogatása, ösztöndíjak nyújtása, környezetvédelem, a fogyasztók oktatása, segítése energiatakarékosságra, orvosi berendezések és egészségügyi segédeszközök vásárlása, s a példák felsorolását több oldalon keresztül lehetne folytatni.

A CSR **nem elsősorban jótékonykodás**, hanem olyan céges tevékenység, amely segítséget nyújt többnyire olyanoknak, akik arra rászorultak. Egyre gyakoribb, hogy például a cégek vezetői, munkatársai festik ki egy-egy kórházi osztály helyiségeit, építenek (szakemberek közreműködésével) parkokat látássérültek, gyerekek számára, parkosítják munkahelyük környezetét, ismeretterjesztő tanfolyamokat tartanak, segítik a környezet- és az állatvédőket. Természetesen ingyen, illetve a vállalat finanszírozásában.

Ma már a cégek mind nagyobb része rendelkezik éves **CSR költségvetéssel** és tervvel. (A CSR költségvetés általában a vállalati büdzsé 0,2-0,3 százaléka.) A nagyobb vállalatoknak van **CSR stratégiája**, vagyis hosszabb távra meghatározzák azokat a területeket (például a környezetvédelem egy-egy területe, mozgássérültek, vakvezető kutyák kiképzése, óvodák folyamatos ellátása mesekönyvekkel, stb.), amelyekre összpontosítják köztudatos társadalmi tevékenységüket.

A CSR helye a vállalati szervezetben

A globális, multinacionális és a nagy nemzeti vállalatoknál általában külön részleg (osztály, főosztály) foglalkozik, szervezi, kommunikálja a CSR tevékenységet, s azt vagy a vezérigazgató vagy az igazgatóság egyik tagja felügyeli, ezzel is jelezve a terület fontosságát. Érdemes megjegyezni, hogy a nemzetközi nagyvállalatok CSR stratégiája és gyakorlata nagy részben kötelező a nemzeti leányvállalatokra is. De mindig van ezekben a stratégiákban egy 20-30 százalékos „űr”, amely lehetővé teszi a **nemzeti sajátosságok** (egyes sport- és kulturális ágazatok, helyi oktatási és egészségügyi problémák, vízszennyeződés stb.) figyelembe vételét.

A kisebb cégeknél a CSR szervezetileg az emberi erőforrás és/vagy a kommunikációs részleghez tartozik, s jó esetben egy-két munkatárs foglalkozik vele. A közepes- és kisméretű vállalatok többségénél egy dolgozó részmunkaidejét fordítják a CSR tervezésére, szervezésére, kivitelezésére, belső kommunikálására.

Nem üzletszerzés, nem szponzorálás!

Ismételten hangsúlyozni kell, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalási tevékenységének célja nem az üzletszerzés, nem a hírnév növelése, nem a cég „fényezése”, nem a kommunikációs önragyogtatás. Ezekre ott van a cégnévvel, hirdetésekkel, nyilatkozatokkal, bőséges média megjelenéssel együtt járó szponzorálási tevékenység, amelynek nem titkolt célja az esetek többségében az értékesítés bővítése, a vállalat hírnevének növelése. A sport, a kulturális események, egyes rendezvények, egyes sportolók, művészek, egészségügyi intézmények, stb. szponzorálásánál soha sem hiányzik az anyagi vagy egyéb támogatást nyújtó vállalat megnevezése, sok esetben „túl-megnevezése”.

Az olimpiai játékok, a futball világbajnokság, a Forma-1 futamok, a nagy koncertek egész világra kiterjedő televíziós közvetítése fő- és al-szponzorai egyrésztől megengedhetik maguknak ezeket a hatalmas kiadásokat, másrésztől pedig már rövidtávon is profitálnak a

támogatásokból. Nem így a vállalati CSR tevékenység, ahol a segítő cégek nevét és cselekedeteit csak a kedvezményezettek és a saját dolgozók ismerik. Érthető módon itt hiányzik a „nagydob-effektus”.

Persze **közvetett módon hoz üzleti eredményt a CSR**: a vállalati éves jelentéssel együtt megjelentetett (vagy annak részét képező) társadalmi felelősségvállalási beszámolót és a céges honlapok vonatkozó „füleit” sok köztudatos vásárló, alvállalkozó, beszállító, intézmény olvassa el. A felmérések szerint mind több előnyt élveznek a vásárlóknál azok a cégek, amelyek erőteljes, kimutatható, hasznos CSR tevékenységgel rendelkeznek. Nem túlzás állítani, hogy a vállalati szférában amolyan **CSR verseny** van kibontakozóban, különösen a környezettudatos magatartás és cselekvések, valamint a hátrányos helyzetűek segítésében.

Természetesen **nem csak a vállalatok feladata** a társadalmi felelősségvállalás. Állami, önkormányzati intézmények, nem profitorientált szervezetek, sportklubok, zenekarok, stb. is végezhetnek, végeznek sokszínű köztudatos tevékenységet.

Ma már elfogadott „tétel”, hogy CSR ráirányítja a figyelmet – a kor kihívásainak megfelelően – többek között a nem gazdasági érdekek egyenrangúságára, a természeti környezet megóvására, az emberi érdekek elsődlegességére, a munkavállalókkal való kedvezőbb bánásmódra, valamint a nőikkel, a hatvanon felüliekkel, stb. kapcsolatos diverzitás programokra.

Kritikus sikertényezők és előnyök

A vállalatok sikeres CSR tevékenységének sok kritikus sikertényezője van, ezek közül néhány:

- CSR tevékenység, szemlélet tudatosítása, beágyazása a dolgozói kultúrába
- felső vezetői példamutatás, elkötelezettség
- lehetőség dolgozói kezdeményezésekre
- elkötelezettség összvállalati szinten
- a CSR stratégia és az egyes akciók, programok cél- és eszközrendszerének összhangja
- a CSR stratégia és a konkrét programok működési és viselkedési (etikai) szabályainak kialakítása, megismertetése
- hatékony és széles körű belső kommunikáció
- külső partnerségi és kooperációs kapcsolatok kialakítása más köztudatos intézményekkel

Újabban a CSR rövidítésből elhagyják az „S”-t,, ugyanis **a CR** azt fejezi ki, hogy a vállalatoknak nem csak a társadalom, hanem a **környezet** és a **fenntartható fejlődés** felé is köztudatosnak kell lennie.

A Magyar Szabvány Testület néhány évvel ezelőtt összegyűjtötte azokat az **előnyöket**, amelyeket a CSR jelenthet a gazdasági és egyéb szervezetek számára. A listából érdemes néhányat kiemelni:

- növeli a szervezet jó hírnevét, versenyképességét és elősegíti a társadalom nagyobb bizalmának kialakulását a céggel, az intézménnyel szemben;
- hozzájárul a társadalom és a közösség felé irányuló kezdeményezések és programok előmozdításához és elindításához;
- megtakarításokhoz vezethet, növelve a termelékenységét és az erőforrás-hatékonyságot, az újrahasznosítást, csökkentve az energia- és vízfelhasználást, a hulladék-kibocsátást;
- növeli az alkalmazottak lojalitását, morálját, részvételét és bevonását, munka- és egészségbiztonságát;
- elősegíti az innovációt

Felelősség, jövő

Ma már a CSR mind több cégnél része a felelős vállalatirányításnak és beágyazott része a stratégiának. A CSR tevékenység színvonala egyre fontosabb eleme a **vezetők megítélésének** és anyagi motiválásának. A felülről és az alulról kezdeményezett köztudatos akciók a sok egyéb előny mellett szolgálják a **vállalati közösség erősítését**, a csapatépítést is. A vállalati vezetők folyamatosan figyelik saját ipari és/vagy szolgáltatási ágazatuk, valamint a versenytársak köztudatos akcióit. Ugyancsak figyelemmel kísérik ezen a területen a legjobb gyakorlatokat, az úgynevezett best practice-t.

El kell kerülni azokat a **pótcselekvéseket**, amelyek azt a látszatot keltik, hogy egy vállalatnak színvonalas CSR-ja van. Ilyen látszat többek a reklámba bújtatott köztudatosság, az éves CSR „letudása” a beszámoló és a fenntarthatósági jelentés kipipálásával, az értékesítést szolgáló támogatások „eladása” CSR-ként, valamint a honlap verseny.

A globalizáció előrehaladásával, a fenntartható fejlődés kérdéseinek előtérbe kerülésével, a vásárlók „köztudatos” elvárásainak bővülésével a vállalatokra, intézményekre és egyéb szervezetekre növekvő **nyomás és felelősség** hárul, hogy nyereségük, anyagi, szellemi és emberi erőforrásaik mind nagyobb részét fordítsák felelősségvállalási tevékenységre. A CSR először az elmúlt század ötvenes éveiben került megfogalmazásra, igazi **lendületet** azonban mintegy 35-40 éve kapott. Azóta szinte „szervesült” a vállalati tevékenységben és a

folyamatokban, s biztosan állítható, hogy a CSR és a CR **jelentősége a jövőben** erőteljesen fog növekedni.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant (CMC)