

Nem csak válság idején szükséges

Hány lábon álljunk?

Az üzleti és a közgazdasági egyetemek első félévében tanítják a hallgatók számára, hogy egy ország, egy gazdaság, egy vállalat eredményes működéséhez, gazdasági biztonságához elengedhetetlen a több lábon állás: a gazdasági tevékenység diverzifikálása. Néhány héttel azt követően, hogy Kínában megjelent a koronavírus, majd pedig a járvány kiterjedt az egész világra, sok ország és cég kénytelen volt megtapasztalni, hogy rossz stratégiát választott. A járvány nem kis rést ütött a globalizáció egyik fontos tényezőjén, a termelési és az ellátási lánc működésén.

Kína leállt

Különösen azok az iparágak és cégek kerültek **nehéz helyzetbe**, amelyek termelésük jelentős részét a **kínai beszállítókra** alapozták: többek között az autóipar, a távközlési, az informatikai, a számítástechnikai eszközöket és berendezéseket gyártók. A gépipari, a könnyűipari és egyéb ágazatokból a példákat még hosszasan lehet folytatni. **A kínai alkatrészek, részegységek, félkész termékek, stb. korábban ütemes szállítása az ottani járvány első hete után a tömeges gyárbezárások miatt gyakorlatilag leállt.**

Miután Kína a fejlett ipari országok, **az OECD-tagok szinte mindegyikének nélkülözhetetlen szállítója lett az elmúlt 20-30 évben**, a szállítmányok először ritkulása, majd teljes leállása – már a koronavírus világméretű elterjedése előtt – **„megroggyantott” országokat**, termelési és szolgáltatási ágazatokat. Ennek nyomán sok ország tervezett gazdasági növekedése is veszélybe került. (Érdemes hangsúlyozni, hogy ez a jelenség független volt és ma is az a vírusjárvány okozta, egyelőre felmérhetetlen nemzet- és világgazdasági, valamint vállalati károktól, veszteségektől.)

Ismeretes, hogy **Kína ma már a világ „műhelye”**, a világ első számú exportőre, ahol az elmúlt három-négy évtizedben **ezrével alapítottak külföldi cégek helyi termelő vállalatokat**, részben **saját tulajdonban**, részben úgynevezett **vegyesvállalati formában**. Ezek, valamint a mind magasabb műszaki és minőségi színvonalat képviselő kínai vállalatok ontották az alkatrészeket, részegységeket, saját fejlesztésű termékeket a globális, valamint a multinacionális cégek számára.

Igen pontosan szállítottak mind a megrendelt minőségben, mind pedig határidőben. Nagy szerepük volt abban, hogy a világon elterjedt a „just in time” (JIT) beszállítás: bizonyos alkatrészekből nincsen szükség raktárkészletre, a gyártók ugyanis igényeiknek megfelelően szinte másodpercnyi pontossággal kapják azokat a szerelősor mellé leszállítva.

Miért vonzó Kína a külföldi cégek számára?

Igen csekély túlzással állítható, hogy **a világ igencsak „rászokott” Kínára**. Nem csak a **munkaerő viszonylagos olcsósága**, hanem a **fejlett infrastruktúra**, a magas műszaki **színvonal** és a **kiemelkedő kutatási és fejlesztési tevékenység** miatt is. A több éve változó hevedésséggel folyó és egyre több megegyezést hozó **amerikai-kínai** (s ne hagyjuk ki az Európai Uniót és Japánt sem) **kereskedelmi háború** ellenére, az ázsiai ország még mindig nagyon jó környezet a külföldi gyártóknak. Az ezredforduló után ugyanis Kína nemcsak fejlett infrastruktúrát épített ki (utak, közművek, lakások stb.), hanem az üzleti környezetet is vonzóvá tette. Egyszerűsítette például az import- és exportfolyamatokat, de a munkaügyi szabályok is kedveznek a cégeknek. Képzett a munkaerő, és a gyártási helyszíneken kiterjedt ökoszisztéma alakult ki fejlett logisztika háttérrel.

Persze az sem mellékes szempont, hogy az odatelepedett, illetve az ottani beszállító cégek számára **igencsak vonzó az 1,4 milliárd főt számláló, egyre nagyobb vásárlóerővel rendelkező piac is**. (Kína szinte vágatató súlyát a világgazdaságban jól jelzi, hogy míg 2002-ben a globális GDP 9, tavaly már 18 százaléka származott az ázsiai országból. Szakértők véleménye szerint Kína még nem első osztályú gazdasági hatalom, de valószínűleg 20 éven belül az lesz.)

Diverzifikáció mikróban és makróban

Itt érdemes visszatérni néhány gondolat erejéig a diverzifikációhoz mind **családi**, mind **országos**, mind **vállalati** szinten. A Pénzcentrum hu. szerint a megtakarítás (amennyiben van) családonként, személyenként változó, és természetesen **számos tényezőtől függ**, hogy melyik megtakarítási termék a legjobb választás. A konkrét megtakarítási lehetőség kiválasztásához elengedhetetlen például tisztában lennünk pénzügyi helyzetünkkel, befektetési szokásainkkal, kockázatviselési hajlandóságunkkal, illetve megtakarításunk konkrét céljaival is. Ezek ismeretében ugyanis nagymértékben szűkül a kör, és máris közelebb kerülhetünk a számunkra megfelelő konstrukció kiválasztásához. Ha többféle megtakarításban gondolkozunk, érdemes többféle terméket egyidejűleg használnunk: például bankbetétet, állampapírt, befektetési alapokat.

Megtakarításaink esetében is alapvető fontosságú, hogy **nem szabad minden pénzt egy lapra feltenni - azaz jobb, ha több lábon állunk**. Éppen ezért tanácsos pénzünket többféle befektetés között megosztanunk. Ilyenkor nagyobb esély van arra, hogy lesz olyan, amelyikkel nagyon jól járunk, és ez kárpótolhat, ha egy másik befektetésünk esetleg gyengébben teljesített. Nem sok változtatással a fentiek vonatkoznak egy ország gazdaságának, valamint egy vállalat tevékenységének kialakítására is. **De amilyen stratégia mixet követünk magán pénzügyeinkben, miért nem működik ez a szemlélet és gyakorlat nemzetgazdasági és vállalati szinten?**

Variációk egy témára

Nem véletlen, hogy mind nemzetgazdasági, mind céges szinten **a stratégiai tervezés fontos eleme a B, C, esetleg D változat elkészítése, amelyek diverzifikációs, választékgazdaságossági lehetőségeket és szükségszerűségeket is tartalmaznak**. Úgy tűnik, az utóbbi 10-15 esztendőben sok ország, termelési és szolgáltatási ágazat, valamint vállalat

(beleértve a globális vállalatbirodalmakat is) megelégszik az „A” tervvel, amely természetesen nem nevezhető változatnak.

Miért olyan „népszerű” az egy lábbon állás? Mert kényelmesebb, látszólag kevesebb befektetést, beruházást igényel, egyszerűbb egy szállítóra, egy országra, egy iparágra támaszkodni, látszólagos takarékoságból és profitnövelési célból gazdaságosabbnak tűnik az olcsó, talán a legolcsóbb beszállítókkal szerződni. stb. Számos példa mutatta és mutatja (erről még lesz szó), hogy egy idő után, a legváratlanabb pillanatokban **az egy lábbon állás eredménye a „bukta”**.

Az üzleti, a cég-stratégiai tevékenységre fókuszálva **diverzifikáció alatt a vállalat működési körének új területekre történő kiterjesztését értjük**. A fogalom egyik legnépszerűbb és egyben szemléletes meghatározása **Ansoff** nevéhez fűződik, aki szerint meglévő termék új piacra vitele esetén piacbővítésről, új termék korábban meglévő piacon történő értékesítése esetén termékfejlesztésről beszélhetünk, diverzifikációról pedig akkor van szó, ha új termékkel új piacon jelenik meg a vállalat.

Horizontális a diverzifikáció akkor, ha a vállalat régi tevékenységi köréhez az új tevékenység piaci és/vagy technológiai szempontból kapcsolódik. Ide sorolható a választékbővítés (vagy szűkítés), illetve a minőségjavítás is. A vertikális diverzifikáció során a vállalat eredeti tevékenységi körét a termelés vagy szolgáltatás megelőző vagy követő fázisaival egészíti ki. **Konglomerált diverzifikációnak nevezzük, ha az új termék, tevékenység sem a piacok, sem a technológia oldaláról nem kapcsolódik a vállalat eredeti tevékenységéhez**. Témánk szempontjából most ez utóbbi diverzifikáció a lényeges elsősorban.

A csődből több lábra állt a Kodak

Az 1881-ben alapított Eastman Kodak (fényképezőgépek, fotófilmek, filmkamerák, fotópapírok, instans fényképezőgépek, stb.) termékeit szinte mindenki ismerte és használta a világon. **A gondok akkor kezdtek jelentkezni az óriáscégnél, amikor az ezredforduló táján megjelentek az elektronikus fényképezőgépek**, amelyek nem igényelnek filmet, a rögzítés lemezre történik. A Kodak 2004 januárjában bejelentette, hogy fokozatosan kivonul a hagyományos filmes kamerák piacáról, Észak-Amerikában és Nyugat-Európában nem gyárt több filmes kamerát. Ennek megfelelően abban az évben mintegy 12 000-15 000 állást számolt fel, alkalmazottainak mintegy 20-25 százalékát kénytelen volt elbocsátani.

A következő években az Eastman Kodak folyamatos hanyatlása figyelhető meg, amely 2011-2012-re csúcsonyosodott ki. **2012-ben csődvédelmet kért** Amerikában (Chapter 11), melynek időtartama 1 év, ez idő alatt kell az óriáscéget működőképesse tennie a vezetőségnek. 2010 és 2012 között **számos üzletágát építette le** a vállalat, és **dolgozói nagy részétől is kénytelen volt megválni**. Az **anyagi problémákat** a cég szabadalmainak az eladásával is próbálták orvosolni, amelyeket 2012. év végén 500 millió dollár körül sikerült értékesíteni. A szabadalmak vevői voltak többek között a Samsung, az Apple és a Google.

A cégvezetés a kapuk bezárása helyett a több lábbon állás mellett döntött, s a valamikor monokultúrás (fotózás és „környéke”) vállalat ma a következő, elsősorban digitális ágazatokkal rendelkezik:

- hagyományos fotó üzletág

- digitális fotó üzletág
- grafikai üzletág /
- dokumentumarchiválás üzletág
- egészségügyi üzletág

A Kodak már túl van a „műtéten”, s a több lábon állás első eredményei már jelentkeznek: a cég a 2016-os évet 900, a tavalyit pedig mintegy **700 millió dolláros nyereséggel** zárta.

Nehéz helyzetbe hozta a koronavírus járvány az Apple-t, amely már korábban is „rájött”, hogy nem helyes a **túlzott kínai „függés”,** a termelési és a beszerzési helyszíneket, forrásokat mielőbb diverzifikálni kell. (Már itt érdemes megjegyezni, hogy az Apple bevételeinek 10 százaléka Kínából származik, miközben az ázsiai ország cégei dolgozóikat pénzzel támogatják, hogy Apple helyett helyi gyártmányú, például Huawei telefonokat vásároljanak.)

Az Apple számára Kína ma már kockázat

Az Apple túlságosan is kitett a kínai-amerikai kapcsolatok alakulásának: **termékei 90 százalékát Kínában szerelik össze. Az amerikai vállalat kínai jelenléte** egyébként közvetlenül vagy közvetve **5 millió ottani munkavállalót** érint. Maga az Apple ugyan csak tízezer embert foglalkoztat Kínában közvetlenül, de van például 1,8 millió fejlesztő, akik az Apple ökoszisztémájába készítenek szoftvereket és iOS appokat.

Egy japán pénzügyi lap szerint **az Apple még 2019-ben arra kérte a fontosabb kínai és más beszállítóit, vizsgálják meg, hogyan hatna a költségeikre, ha termelésük 15-30 százalékát Kínából Délkelet-Ázsiába és Mexikóba helyeznék át.** Lényegében az összes fontosabb összeszerelő partnertől (az iPhone-okat gyártó Foxconn, Pegatron és Wistron, a MacBookokat összeszerelő Quanta Computer stb.) kértek ilyen elemzést.

A japán forrás értesülései szerint az amerikai vállalat azért kereste meg partnereit, mert **ellátási láncá alapos átalakítására** készül. A lépéshez az utolsó lökést az USA és Kína közötti kereskedelmi konfliktus elhúzódása adta meg, az ugyanis az Apple-t különösen hátrányosan érinti.

A lap forrásai azt állították, hogy az Apple akkor is belefog az átszervezésbe, ha belátható időn belül rendeződne az amerikai-kínai kereskedelmi háború. (Amely azóta részben rendeződött is.) A kínai gyártásnak ugyanis régóta és folyamatosan nőnek a költségei és kockázatai. **Az Apple most már komoly kockázatot lát abban, hogy termelése túlságosan a távol-keleti országban koncentrálódik.** (Az Apple mellett még igen sok amerikai cég jár hasonló „cipőben” a kínai „kitettséget”, más szavakkal a diverzifikáció hiányát illetően.)

A cél egyébként nem a kínai jelenlét teljes leépítése, hanem csak a termelés földrajzi diverzifikálása, hogy ezáltal rugalmasabbá tegyék az ellátási láncot. Az Apple **felállított egy külön csapatot a lehetséges helyszínek elemzésére.** A csapat feladata az országok üzleti- és szabályozási környezetének feltérképezése, valamint tárgyalás a helyi kormányokkal, hogy azok milyen ösztönzőkkel segítenék az Apple gyártásának beindítását országukban. A **lehetséges célországok** között van például Mexikó, India, Vietnám, Indonézia és Malajzia.

Szakértők egybehangzó véleménye szerint ebből **legkorábban két-három év múlva valósulhat meg** bármi is. A helyszín kiválasztása után legalább másfél év kell ahhoz, hogy a gyártás egyáltalán megindulhasson. Mivel azonban az Apple gyártási folyamatai meglehetősen bonyolultak, további hónapokba telik, amíg egy új üzem a tesztgyártás beindítása után eléri a teljes kapacitását.

Rossz formában és keresztúton az autóipar

Már a koronavírus járvány kezdete előtt is **komoly gondokkal** küszködött a világ autóipara. **Az ágazat keresztút előtt áll, hiszen hosszabb (de nem kizárt, hogy már közép) távon az elektromos autók várhatóan jelentős mértékben ki fogják szorítani a piacról a hagyományos robbanómotoros és a hibrid típusokat.** A General Motors és a Volkswagen éppen nemrégiben jelentette be: teljesen kiszáll a hibridautók gyártásából, hogy erőforrásait az elektromos autók gyártására csoportosíthassák át.

A járvány világméretűvé válása csak tetézi az autóipar gondjait, hiszen **szinte minden autógyár minden ellátási láncának egy része Kínából származik.** A probléma súlyát jól jelzi: a Hyundai már a járvány kezdete után nem sokkal bejelentette, hogy a termelés egy részét leállította a dél-koreai üzemében, majd nemsokára felfüggesztette az összes ottani gyárban is a termelést. Az ok, hogy **nem érkeznek alkatrészek Kínából,** így a koreai cégnél nem tudják a szerelőszalagokat működtetni. A világ ötödik legnagyobb autógyártója ugyanakkor azt is közölte, hogy megkezdtek az alternatív beszállítók keresését, hogy a leállás minél rövidebb ideig tartson. **Több országban leálltak a Honda-gyárak is.**

A londoni Financial Times szerint további problémát jelent, hogy **az európai autógyárak hiába állnak szerződésben olyan európai beszállítókkal, mint a Continental vagy a Thyssenkrupp, ezek a cégek nagyon sok mindent Kínában gyártanak, illetve ők is számos alkatrészt kínai beszállítóktól szereznek be.** A Continental például, amely valamilyen alkatrésszel gyakorlatilag minden Európában gyártott autóban érdekelt, ötven helyszínen termel Kínában. A hírek szerint a Continental vállalat is keresi az alternatívákat, hogy partnereit el tudja látni. Ezek a példák is azt bizonyítják, hogy **stratégiai hiba volt döntően egy ország gyártóira, beszállítóira alapozni** például egy olyan hatalmas ágazatot, mint az autóipar. Ugyancsak nem szerencsés, ha egy országban bármely nemzetgazdasági szektorban egy iparág túl nagy súlyra tesz szert, különösen akkor, amikor maga is beszállító, összeszerelő és bizonyos mértékben más, szinte monopol helyzetben lévő beszállítóktól is függ.

A globális autóipar sorsa azért érinti érzékenyen Magyarországot, mert az elmúlt mintegy 10 évben az egész közép-kelet-európai régió a járműgyártók jelentős gyártóhelye és beszállítója lett: a világgazdasági folyamatok, az EU adta lehetőségek és az olcsóbb munkaerő miatt alakult ki ez a regionális munkamegosztás.

A magyar autóipar néhány főbb mutatója

A magyar gazdaság zászlóshajójának egyértelműen az autóipar tekinthető. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai alapján **2017-ben a járműipar 8 ezer 83 milliárd forintnyi értéket állított** elő, csaknem 200 milliárddal többet, mint 2016-ban. Összehasonlításképpen: **hazánk éves GDP-jének összege mintegy 40 ezer milliárd forint.** A legfrissebb 2019 januári

eredmények alapján **a feldolgozóipari termelés 29 százalékát képviselő járműgyártás** kibocsátása 4,8 százalékkal meghaladta az egy évvel korábbit. Hazai autóipari szakértők véleménye szerint **az ágazat súlya** a feldolgozóipari termelésen belül azonban jóval **meghaladhatja a 30 százalékot**, a KSH statisztikái ugyanis szűken értelmezik az iparágat, és **számos olyan autóipari beszállító cég van, melyek tevékenységét más szektorokba számítják bele.**

További „izmos” lábak szükségesek a hazai feldolgozóiparban!

A Mátrametál Kft. kapacitásbővítő fejlesztéséhez nyújtott kormányzati támogatás okiratának ünnepélyes átadásán **Varga Mihály** pénzügyminiszter kifejtette: „az autóipar mellett **a többi iparág megerősítése** segíti a magyar gazdaság további bővülését és stabilitásának megőrzését. **A gazdasági stabilitás egyik legfontosabb jellemzője a több lábon állás. Ennek jegyében a 120 ezer embert foglalkoztató domináns hazai autóipar mellett cél a többi iparág megerősítése**”. Az már a szerző előrejelzése, hogy a Magyarországon termeltető, összeszereltető nagy autógyárak is belátható időn belül a jelenleginél erőteljesebben fordulnak az **elektromos autók** felé, amelyek előállításához kevesebb alkatrészt, más szerszámozást, több automatizálást, kevesebb munkaerőt igényel. **Már csak ez a jövőkép is arra hívja fel a figyelmet, hogy igencsak hasznos és szerencsés több lábon állni.**

A diverzifikáció új, lehetséges célpontjai

S végül arról, hogy Kína helyett, illetve mellett **mely országok jöhetnek szóba**, amelyek viszonylag rövid idő alatt szállítói, beszállítói, termelési helyezési, vagyis diverzifikációs célpontok lehetnek. Vietnám, India, Malajzia, Indonézia, Mexikó, Törökország esetleg Albánia. Szóba jöhet néhány ország még Latin-Amerikából és Afrikából is, de ezeken a kontinenseken jelentős infrastruktúra fejlesztésre és munkaerő képzésre van szükség. (Kína hatalmas infrastruktúra kiépítést és fejlesztést hajtott végre egész Afrikában.) Természetesen ezek az „akadályok” **sem odázhathatják el** egyes nemzetgazdaságok, egyes iparágak és nem kevés vállalat számára **a sürgős diverzifikálást**. Még akkor sem, ha ezekben az országokban a Kínában megszokott körülményekre egy ideig várni kell.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Túlélő csomagok válság idején

Fogyókúra és méret-szabóság

Senki sem szereti a (kényszer) fogyókúrát, de az ezt követő karcsúsodásnak mindenki örül. Nincs ez másként a vállalati, az üzleti életben sem, ahol már a Covid-19 járványt megelőző két évtizedben is igen sok cég élt a leépítéssel, a méretcsökkentés-racionalizálással. A járvány okozta válság pedig szinte minden – túlélő és túlélést kívánó – szervezetet, vállalatot arra kényszerített, hogy csökkentse, optimalizálja létszámát, költségeit, általános- és létesítmény gazdálkodását. Akarva-akaratlanul ismét fontos feladata lett a cégvezetéseknek a karcsúsítás, itthon is elfogadott vezetési tanácsadói kifejezéssel élve a downsizing. Az optimalizálás (rightsizing) ennél jóval kellemesebb folyamat, ami akár létszám bővüléssel, a tevékenységi körök kiterjesztésével, valamint a gazdálkodás stb. viszonylag pontos „beállításával”, új stratégiai célok kitűzésével is járhat.

Az elmúlt csaknem másfél évben sorra érkeztek és érkeznek vállalati hírek a **zsugorodásról**, amely természetesen nem független a piaci helyzet, a járvány okozta **gazdasági sokk** alakulásától. A nagy légitársaságok, a Szilícium-völgy cégei, az Uber, az Airbnb (négyezer munkahelyet szüntetett meg), a Boeing (12 ezerrel csökkentette alkalmazottainak számát), a Toshiba, az autógyárak egy része, a patinás szállodaláncok többsége – és a sort igen hosszan lehet folytatni - százával, ezrével **bocsátottak el dolgozókat**, vezetőket gyakorlatilag egyik napról a másikra a **kényszerfogyókúra** keretében. Az ideiglenes és végleges gyárbezárások, az irodabérletek felmondása az otthonról végzett munka miatt, a fizetések és a bónuszok csökkentése, illetve befagyasztása, a dologi kiadások erőteljes visszafogása stb. sok vállalatot tartott -többnyire takaréklángon – életben, de a karcsúsítás ellenére sok cég jutott csődbe, tűnt el szinte egyik napról a másikra a termelési és a szolgáltatási ágazatokból.

Zsugorodás és optimalizálás

A **tervezett és szervezett költségcsökkentés**, a zsugorodás, az átszervezés, az olcsóbb nyersanyagforrások felkutatása, a párhuzamosságok és a felesleges tevékenységek megszüntetése stb. természetesen nem a válságok „műfaja”, hanem az elmúlt 30-40 év egyik legnépszerűbb versenyképességet és nyereséget növelő vállalati gyakorlata. Sok esetben csak a talpon maradást szolgálja, s ez sem kevés. **A downsizing első „fordulója” általában jelentős létszámcsökkentéssel jár.** S itt elsősorban a **karcsúsítási folyamat tervezésén** van a hangsúly. A méretcsökkentés, illetve a helyes **méretek kialakítása (right sizing)** azt a célt szolgálja, hogy a vállalat mindig az **optimális üzemméretnek** megfelelő létszámot foglalkoztathassa: akár egészen rövid periódusok alatt is követheti egymást a létszámcsökkentés, illetve a -növelés művelete. A módszer mögött húzódó elv létjogosultsága megkérdőjelezhetetlen, ám megvalósítása igen nehéz. Ugyanis az ilyen gyorsan reagáló létszámtervezés inkább becsléseken, mintsem kimunkált adatokon alapul. Ebből következik, hogy tömeges elbocsátást – amennyiben ez lehetséges - főként az

alacsonyabb képzettségűek foglalkoztatásánál érdemes alkalmazni, miután a munka jellege miatt betanításuk is kevesebb időt vesz igénybe.

Feladatok elbocsátás után

A költségcsökkentést, a hatékonyság növelését szolgáló elbocsátások után a cégek **menedzsmentjére és HR részlegére** nem kis személyzeti feladatok várnak:

- stabilizálni kell, meg kell erősíteni a kulcspozíciókban lévő vezetőket, munkatársakat
- összetartó felső vezetés létrehozása, illetve a menedzsment revitalizálása
- változáskezelési szakemberek bevonása
- hatékony (változás) kommunikáció kialakítása
- a dolgozók félelmeinek eloszlatása és a bizalom kiépítése a vezetés irányába
- a változás folyamatának fenntartása, megerősítése
- a „túlélők” jövedelmének áttekintése, lehetőség szerinti emelése

A karcsúsítást a cégek igen komolyan veszik, hiszen **fontos és fájdalmas döntéseket** kell meghozni, kellemetlen beszélgetéseket kell lefolytatni a létszámcsökkentéssel kapcsolatban, miközben fenn kell tartani **a cég jó hírnevét** házon belül és a vásárlók, az ügyfelek, a beszállítók stb. körében. Nem kis feladatot jelent a cég iránti **elkötelezettség**, a **munkaerőkölcs**, az **etikus** magatartás fenntartása a dolgozóknál és a vezetőknél egyaránt. A viszonylag zökkenőmentes karcsúsodás érdekében szükséges előre kidolgozni HR cselekvési tervet az átmenti időszakra. Ennek keretében érdemes ösztönözni többek között az **önkéntes távozást** a vállalatától, valamint az **idő előtti nyugdíjba vonulást**. (Érdemes megjegyezni, hogy a pandémia eddig eltelt időszakában a downsizingra szoruló nagyobb cégek közül sok nyújtott átképzési és munkahelykeresési anyagi támogatást azoknak a dolgozóinak, akiktől kénytelen volt megválni.)

Karcsúsít az egész világ?

Az eddigiekben a méretcsökkentés kapcsán elsősorban az emberi erőforrással kapcsolatos teendőkről volt szó, hiszen talán ez a legfontosabb és a leginkább érzékeny területe a karcsúsításnak. **A járvány előtti három-négy évtized vállalati downsizing példái** azonban jól bizonyítják, hogy **a céges fogyókúra nem csak a vezetőkről és a dolgozókról szól**.

A **McDonald's** piaci részesedése az elmúlt évtizedben az USA-ban évi több száz millió adaggal csökkent a versenytársak (Burger King, Wendy's) javára. Válaszként az óriáscég működési és szervezeti átalakításokat hajtott végre, amely már 2019 végéig mintegy 500 millió dollár megtakarítást eredményezett. A cégstruktúra egyszerűsítése jelentős elbocsátásokkal is járt, de a változások érintették és érintik a beszállítókat és a franchise partnereket is. A cégvezetés nem csinált titkot abból, hogy a karcsúsítási folyamat szinte mindenkinek fájni fog. A felső vezetés annyira elszánt volt a változások végrehajtásában, hogy bejelentette: a McDonald's alapjaitól gondolja újra a kínálatot és az ételkészítési technológiát. A vállalatnál ezért külön íz- és élményszakértői csapatot állítottak fel azért, hogy kiderüljön, mit változtassanak az alaptermékeknél. (Az első eredmények szerint, a „mekis” szendvicsek nem elég melegek és nem keltenek olyan friss benyomást, mint a versenytársak hamburgerei.)

Az **Intel** az elmúlt évtized közepén jelentette be, hogy 12 ezer fős leépítést hajt végre. Vagyis a vállalat alkalmazottainak 11 százalékától vált meg 2017 közepéig, évi másfél milliárdos megtakarításért cserébe. A karcsúsítás egyszeri költsége 1,2 milliárd dollár volt. Nem verték nagydobra, de többek között jelentős létszámleépítéssel járó karcsúsítást hajtott végre az amerikai játékipari vállalatbirodalom, a **Mattel**, a papíripari termékeiről ismert **Kimberly Clark**, a **Tesla**, a **Ford**, a **Deutsche Bank**, a **General Electric**, a **Wells Fargo**, az **IBM**, a **General Motors**, a **Kodak**, a **Citigroup** és a **Hewlett Packard**.

A makrogazdasági környezetben bekövetkezett **változások** (globalizáció, amerikai-kínai kereskedelmi háború, informatikai, távközlési és digitális forradalom stb.) **sok olyan céget is downsizingra kényszerítettek, amelyek nyereségesek voltak**, pénzügyi, gyártási, szolgáltatási, kereskedelmi teljesítményük színvonala magas volt, és folyamatosan terjeszkedtek a világpiacra. Ezek közé tartozott többek között a General Electric, a Siemens, a **Microsoft**, az Oracle, a **Bank of America**, a Cisco és a **Walmart** is. Az elbocsátások, a karcsúsító szervezeti átszervezések, a költségcsökkentések mellett ezeknek az óriáscégeknek számos területen **meg kellett újulniuk**, jelentős változásokat kellett jól menedzselve végrehajtaniuk.

A downsizing nem mindig hozza meg az elvárt eredményeket. A zsugorodás ellenére sok a cégcsőd, nem javul a vállalat piaci helyzete és versenyképessége. Nem kétséges, hogy a következő években is sok vállalat kezd majd kényszerből vagy tervezetten karcsúsítani, de azt is szem előtt kell tartaniuk, hogy rövid távon nem mindig érezhetőek a nagy ívű méretcsökkentés költségmértékű eredményei. Ennek elkerülésére sok vállalat csökkenti a fizetett munkaidőt, növeli a nem fizetett szabadság-napok számát, ösztönzi a kordedvezményes nyugdíjba vonulást, „visszabéri” az elküldött alkalmazottakat. Mind nagyobb szerepet kapnak a downsizingban a sok irányú költség/haszon elemzések is.

Made in Japan

Érdemes röviden megemlíteni a karcsúsítás **japán módszereit**, amelyeket ma már a világ mind több országában alkalmaznak. A „legyél karcsúbb és rugalmasabb” jelszó jegyében a japánok kidolgozták az **Öt Szigma**, a **Kaizen** és a **Kanban** „fogyókúrát”. Ezeket a módszereket – némi átigazítással – a többi fejlett országban is alkalmazzák: **közös elem** bennük a vállalati folyamatokban rejlő veszteségek (túltermelés, készletek, várakozás, selejt, hibák, feleslegesen lekötött tőke stb.) kiküszöbölésével történő **költségcsökkentés**. A vállalati körökben a módszerek japán elnevezése és gyakorlata ma már jól ismert; a sokféle módszert összefoglaló karcsúsító rendszert angolul **lean**-nek nevezik.

Mi a rightsizing?

A karcsúsítás sürgősségi méretcsökkentő módszereit (elsősorban a létszámleépítést) a cégek többnyire válság közelben, veszélyes gazdálkodási helyzetben, mondhatni **túlélési kényszerből alkalmazzák**. Nem ezek a körülmények jellemzik az **erőforrások optimalizálását** szolgáló „műveletet”, a rightsizingot. A **két módszer között az a legfontosabb különbség**, hogy miközben a karcsúsítás elsősorban elbocsátásokkal jár a nyereség növelése és a felesleges tevékenységek elhagyása érdekében, a **rightsizing célja** a vállalati termelési, szolgáltatási, pénzügyi, létszám tényezők legmegfelelőbb „beállítása”, **finomhangolása** a

kitűzött stratégia célok elérésére. **Gyakran** az is előfordul, hogy a karcsúsítás után a cég – új céljai ismeretében – hozzálát az optimalizáláshoz, vagyis **a két folyamat egymást is követheti**. Fontos különbség az is, hogy míg a downsizing egyszeri cselekvés-sorozat, a rightsizing összetett, fejlesztő jellegű, akár **éveket átívelő folyamat, amely az új célok megvalósításáig tart**.

Ezek után nem meglepő, hogy **az optimalizálás** nem csak létszám csökkentéssel, hanem **a dolgozók és a vezetők számának a bővítésével is járhat**. Hiszen az új célokhoz sok esetben több munkatársra, más képzettségű, más gyakorlattal rendelkező szakemberekre van szükség. Nem véletlen, hogy az optimalizáló cégek **HR-audit** keretében felméri a meglévő és a célok eléréséhez szükséges humán erőforrás állományukat, igényeiket és szükség esetén célzott toborzást folytatnak. Arra is figyelmet fordítanak, hogy milyen **irányzatok** jellemzik majd **a jövőben** azt az ágazatot, amelyben tevékenykednek, s igyekeznek az optimalizálással a jövőre is felkészülni.

Bevonás, alkalmazkodás

Amennyiben a karcsúsítást rightsizing követi érdemes „szemezgetni” az elbocsátott dolgozók körében egy esetleges, határozott idejű szerződéses foglalkoztatásuk, **„visszabérlésük”** céljából. Sok esetben elkerülhetetlen, sőt, kívánatos, hogy a cégvezetés bevonja a dolgozókat, kikérje véleményüket a célkitűzésekkel, az optimalizálással kapcsolatban. A végső döntést természetesen a tulajdonosoknak és a cégvezetésnek kell meghoznia, de a **delegálás, az empowerment (felhatalmazás)** gyakorlata sok jó ötletet hozhat a felszínre, egyúttal növeli a dolgozók elkötelezettségét is a vállalat irányába. (Újabban az optimalizálást **smartsizing**-nak is nevezik, amely az okos megoldásokra utal. Természetesen ebben az esetben nem a hazai „majd megoldjuk, lerendezzük okosban” gyakorlat érvényesül.)

Az **optimalizálás proaktív folyamat**, tehát míg a **sürgősségi downsizingra inkább válságos helyzetben kerül sor**, az előbbi inkább a gazdasági, üzleti gondok megelőzésére szolgál. A proaktív megközelítés azzal kezdődik, hogy a felső vezetés felméri a cég jövőbeli lehetőségeit, szükségleteit, és olyan körülményeket teremt, hogy a vállalat ezekhez bármikor tudjon **alkalmazkodni**, például a termelés, a szolgáltatás, a létszám stb. **átméretezésével**. Ennek a megközelítésnek a során többnyire beazonosításra kerülnek a felesleges költségek, a veszteségforrások, valamint a korábbi, hibásnak bizonyult elsőbbségi célok.

Nem csodaszerek, DE...

Szakértői vélemények szerint **az okos optimalizálás fontos része** a teendők sorrendjének megállapítása, azok pontos meghatározása és nem utolsósorban a rightsizing eredményei mérési módszereinek a kialakítása. Mindezeknek vonatkozniuk kell a **szervezetre** (szervezeti felépítés, a vezetési rendszer szintjei, az egyes részlegek tevékenységei), az **üzleti folyamatokra** (alap- és támogató tevékenységek, illetve folyamatok), nem kevésbé a szervezet **értékláncával** kapcsolatos kiadásokra, költségekre.

Sem a karcsúsítás, sem az optimalizálás **nem csodaszer**, egyik módszer sem alkalmas forradalmi átalakításra a szervezeti és az üzleti életben. Arra viszont **alkalmasak**, hogy egyrésztől **csökkentsék a válság veszélyét** és annak negatív következményeit, másrésztől

pedig **felkészítsék** a céget a hullámvölgyből való **kilábalásra**, valamint egy **stabilabb jövőre**. Nem kétséges, hogy mind a sürgősségi méretcsökkentést, mind az optimalizálást egy viszonylag gyors **diagnózis**nak kell megelőznie, amelynek alapján alkalmazni lehet a hatékony „gyógyszereket”.

Biztosak lehetünk abban, hogy a Covid-19 járvány okozta gazdasági válság idején és utána mind idehaza, mind pedig külföldön a vállalatok döntő része a karcsúsításhoz és az optimalizáláshoz folyamodott, illetve folyamodik. Természetesen **más, ugyancsak hatékony, sok esetben a cégek életét megmentő módszerekkel** – üzleti folyamatok átszervezése, több lábon állás, digitalizálás, robotizálás, szervezetfejlesztés stb. – együtt. **Válság idején** ugyanis **a vegyes-tál jellegű módszercsomagok alkalmazását nehéz elkerülni. Még a „legmenőbb” cégeknek is...**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Egyiptomból

Ingatag gazdaság, egyensúlyozó külpolitika

Kairó és Gáza között a távolság mindössze 346 kilométer. Ha a látogató nem tudná, hogy a szomszédban háború dúl Izrael és a Hamasz között, ebből gyakorlatilag semmit nem venne észre az egyiptomi hétköznapiakban. Noha sok katonát, páncélautót lehet látni a köztereken, a szállodák környékén, ez nem újdonság, a hadsereg fontos szerepet tölt be az ország politikai és gazdasági életében. Emellett sokan emlékeznek még arra a merényletre, amelynek igen sok turista esett áldozatául. Egyiptom gazdaságában egyik válság követi a másikat annak ellenére, hogy az IMF, az öbölmenti országok, az EU kölcsönökkel, segélyekkel igyekeznek a felszínen tartani a fáraók országát.

Kevés olyan ország van a világon, ahol az üzletekben, a múzeumokban - szóval gyakorlatilag mindenhol - teljesen legálisan **három fizetőeszközt fogadnak el**, s az egyiptomi fontban megadott árakat pillanatok alatt átszámolják dollárra, euróra. S abban a valutában adnak az árból vissza, amelyikben a fizetés történt. Egyiptomban igen nagy az igény a dollárra és az euróra, mert a hazai pénz szinte minden órában veszít az értékéből. **2022 óta az egyiptomi font több mint 50 százalékot gyengült a dollárhoz képest.**

Jönnek a kölcsönök, segélyek, befektetések

Az egyiptomi gazdaság hosszabb ideje rossz állapotban van, ugyanakkor az ország stabilitásának fenntartása nemzetközi érdek. Nem vitás, hogy **Kairó ügyesen, kiegyensúlyozottan politizál.** A **segélyek, a kölcsönök** sok helyről érkeznek. Például az IMF 2022-ben 3 milliárd dollár összegű kölcsönt nyújtott 46 hónapra a stabilizálásra, a gazdasági reformokra, az állami kiadások csökkentésére, a magánszektor szerepének növelésére. **A térségben Izrael után Egyiptom kapja a legtöbb amerikai állami segítyt.**

Az Egyesült Arab Emírségek nemrégiben 35 milliárd dollárt folyósított a tengerparti területek fejlesztésére, az EU pedig idén március közepén 7,4 milliárd euró segítyt nyújtott Egyiptomnak. Az Emírségek azt reméli ettől a hatalmas összegtől, hogy „étvágyat” csinál a külföldi magánbefektetőknek. Kairó Heliopolisz nevű előkelő negyedében van a Befektetési Minisztérium, amelynek egyre több a dolga, mert **felerősödött a külföldi befektetési tevékenység** az arab ország irányába.

Zuhanórepülésben a font

Az egyiptomi font fokozatos **értékvesztése** azért is jelent problémát, mert tavaly az **infláció** 36 százalékos volt, az élelmiszerek áremelkedése pedig elérte a 72 százalékot. Az ország lakosságának (105 millió fő) egynegyede a létminimum (napi 2 dollár) alatt vegetál. A kormány készpénzzel támogatja az **ötmillió legszegényebb családot**; a pénzromlás miatt ez a

családi segélyezés **havi 5,2 dollár**ra csökkent. Mintegy 70 millióan részesednek államilag **dotált kenyérből**.

Utcaképek Kairóból

Az egyiptomi városokban - de főleg a fővárosban - igencsak **feltűnő a nagyon sok befejezetlen, többemeletes ház**. Szinte minden második ház ilyen. Az alsóbb emeleteken vagy laknak, vagy üresen állnak a lakások, a legfelső emeleten csak a vasrudak meredeznek. Távolról sem hanyagságról van szó. Ezek a házak **engedély nélkül épültek**, viszont addig nem lehet büntetni, bírósági eljárást indítani, amíg nincs kész a ház. Nem kétséges, hogy a legfelső emelet egyik házban sem fog elkészülni. Csúfítja a városképet, de „ügyes”.

A 20 milliós Kairóban mintegy **hárommillióan élnek az úgynevezett Holtak városában**, más szavakkal hatalmas temetők rogyadozó kriptáiban. Természetesen, ahol ember van, ott szerény-szegény üzletek is vannak. Valóságos közlekedő sikátorok vannak a kripták között és sok helyre már a villanyt is bevezették.

A főváros belvárosában, a Nílus két partján **sok szálloda** található. Az egyik luxus világmárka-hotellánc kisebbik épülete valamikor Ismail kormányzó **háreme** volt. A szálloda szobaárai 900 és 26 ezer dollár/éjszaka között mozognak. Ez utóbbi összeget a királyi lakosztályért kell fizetni.

Egyiptom főbb gazdasági mutatói

A kormány számára nagy gondot jelent a szegénység, amely tetézi a gazdasági bajokat és fordítva. Tavaly a **GDP** 4,2 százalékkal növekedett, 2024-re 3,6 százalékos bővülésre számítanak az előrejelzések. Idén még várhatóan 32 százalék körül lesz az infláció, ezt jövőre szeretnék 7,2 százalékra leszorítani. A **munkanélküliség** 7,5 százalékos, a **költségvetés hiánya** pedig idén eléri a GDP 7 százalékát. Ez utóbbi arányszám meglehetősen magasnak számít.

A **külföldről érkező befektetések** összesített értéke mintegy 133 milliárd dollár, az ország **külföldi tartozásai** pedig már elérik a 165 milliárd dollárt. Igencsak deficitese a **külkereskedelmi mérleg**: 2021-es adatok szerint az export 44,5, az import pedig 98 milliárd dollár volt. A kivitel fő tételei a nyersolaj, a vegyipari termékek, textíliák és gyümölcsök. A behozatal legfontosabb tételei a gépek, a berendezések és az élelmiszer.

Egyiptom **évi 5 millió tonna gabonát importál**, ennek a mennyiségnek a **80 százaléka Oroszországból és Ukrajnából** érkezett. A behozatal ebből a két országból visszaesett, miközben 50 százalékkal emelkedtek a beszerzési árak a világpiacon. (Ismeretes, hogy Egyiptomban a Nílus deltájának övezete az egyetlen mezőgazdaságilag művelhető terület.)

Lábszákkal a mecsetben

A számok után (ezekről később még lesz szó) néhány érdekesnek tartott pillanatkép. A főváros egyik legnagyobb és leghíresebb **mecsete** korábban csak levetett cipővel volt látogatható. Az anyagi szükség törvényt bont: a bejáratnál 20 egyiptomi fontért (mintegy 150 forint) cipőre húzható lábszákot lehet vásárolni, s ezzel már szabad az út. **Ha fizetsz, nem kell levenned a cipődet**. Szinte minden turista fizet.

Idegenforgalom, Szezi-csatorna, épülő új főváros

Miközben a **lakosság 12 százaléka az idegenforgalomban dolgozik**, újabban jelentősen **csökkent a külföldi** (elsősorban amerikai, kanadai és orosz) **turisták száma**. A közeli gázai harci események, a húszik támadásai a Vörös-tengeren, az orosz agresszió Ukrajna ellen, és még sok kockázatos nemzetközi esemény nem tesz jót az egyiptomi idegenforgalmi ágazatnak. 2014 és 2022 között az idegenforgalomból évi 8-9 milliárd dollár bevétel származott, ez az összeg a tavalyi esztendőben már erősen csökkent, idén pedig még nagyobb visszaesésre számítanak.

A Szezi-csatorna bevételei évente 8 milliárd dollárt értek el, a COVID-19 kezdete óta ez az összeg folyamatosan csökken. A **vörös-tengeri támadások** miatt mind több teherhajó kerül el a térséget és a Szezi-csatornát. Afrika megkerülése ugyan megdrágítja a szállítási költségeket, meghosszabbítja az ellátási láncokat, de ez az útvonal ma biztonságosabb a tengerhajózás, valamint az exportőrök és az importőrök számára.

2015 óta folyik a Kairótól 45 kilométerre fekvő új politikai, pénzügyi és gazdasági főváros építése, ahova mintegy 5 millió lakost várnak. Eddig mintegy 50 milliárd dollárba került a projekt. Hivatalos magyarázat szerint azért van szükség a „hivatalnok” fővárosra, mert Kairó túlzsúfolt.

Előtérben a privatizáció

Kairó mindent elkövet, hogy növekedjenek az állami bevételek. Ennek egyik új forrása a **privatizáció**. **Négyéves magánosítási stratégiát dolgoztak ki, amelytől évi 10 milliárd dollár bevételt vár a kormány**. Többek között **szállodák, kikötők** és állami vállalatok kerülnek magántulajdonba a privatizáció során. (Ma még meglehetősen korlátozott a mozgástér a magánszektor számára az erőteljes állami centralizáció miatt.) Ugyancsak - közvetett – bevételi forrást jelentenek annak az ötmillió egyiptominak a **hazautalásai**, akik külföldön dolgoznak.

A szolgáltató ágazat 54, az ipar 35, a mezőgazdaság pedig 11 százalékkal járul hozzá a bruttó hazai termékhez (GDP). Tavaly az egy főre jutó GDP Egyiptomban 3770 dollár volt. A statisztikák tanúsága szerint a foglalkoztatottak száma meghaladja a 30 milliót.

A hadsereg és a rendőrség a legnagyobb „munkaadók” közé tartozik. A katonaság fontos szerepet játszik a gazdasági életben, jelentős részesedése van a **szállítási, a távközlési, a média** stb. ágazatokban.

Új könyvtár, Zsiguli-flotta Alexandriában

Nem kis **meglepetések** érik a látogatót a Földköz-tenger partján fekvő **Alexandriában**. Ezek közül most kettő kerül említésre. 2002-ben nyílt meg a hétszintes, supermodern **új alexandriai könyvtár**. A 250 millió dollárból épített, 45 ezer négyzetméteres, hétszintes épületben mintegy **8 millió kötetet** őriznek, melyből 200 ezer áll a kutatók rendelkezésére. **Az új könyvtár azon a helyen áll, ahol az 1600 évvel korábbi, világszerte ismert elődjét feltételezik**. (Az alexandriai könyvtár vagy Muszeion - a múzsák csarnoka - az ókori világ legnagyobb könyvtára volt. Az időszámítás előtti 3. században hozták létre, hogy az

addig többnyire a különböző templomokban és kisebb könyvtárakban őrzött tekercseket egy helyen gyűjtsék össze. A könyvtár eredeti rendeltetése, a könyvek gyűjtése mellett a Muszeionban tevékenykedő tudósok munkájának elősegítése volt. A könyvtárban nemcsak gyűjtötték a könyveket, hanem az írnokok másolatokat is készítettek róluk. Az épület többször leégett, a háborúkban többször megsérült, végső pusztulása 640-642 között következett be.) Igen nagy élményt jelent a tengerhez közel fekvő hatalmas, tágas, igen korszerű könyvtár megtekintése, nem kevésbé az épületben található kiállító termeké.

A másik – prózaibb – meglepetés, hogy **a város teljes taxiflottája Zsigulikból, Ladákból áll.** A sárga-fekete taxik meglehetősen **jó állapotban** vannak. Nagy kérdés, honnan sikerült ennyi szovjet kocsira szert tenni, s még nagyobb kérdés, hogyan sikerült állagukat igencsak jó „formában” megőrizni? A városban egyik taxi éri a másikat, a kelet-európai látogatónak egy pillanatra úgy tűnik, megállt az idő.

Kedvező gazdasági kilátások, HA....

Visszatérve az egyiptomi gazdaságra: a nemzetközi gazdasági és pénzügyi szervezetek 2-4 éves **előrejelzései** további **gazdasági növekedést és az egyensúlytalanságok mérséklődését** vetítik előre. Természetesen ezek **az előrejelzések akkor válhatnak valósággá, ha a térség politikai helyzetében javulás következik be.** Ebben az esetben ismét növekedhetnek az idegenforgalmi bevételek és remélhetően visszaáll a „rend” a Vörös-tengeren, valamint a Szuezi-csatornán. **Elengedhetetlen a font erősítése, az export fokozása, valamint a devizabevételek jelentős növelése is.**

Nyitásra várva

A fáraók, a piramisok, az Asszuáni-gát, a több ezeréves egyiptomi kultúra országának fővárosában **nyitásra készen áll az új, impozáns Egyiptomi Múzeum.** A gízai piramisokhoz igen közeli épület **a világ legnagyobb múzeuma.** Az összes műkincs átköltöztetése a régi patinás épületből még várat magára, ugyanis a múzeumi szakemberek a nagyobb biztonság és nyugalom érdekében megvárják **a gázai harci tevékenységek elcsendesedését.** Nem kétséges, hogy **a világsszenzációnak számító új múzeum kiemelt célpontja lesz a nemzetközi turizmusnak.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Emberi pillanatok

A szomszéd bérházház szemközti gangja egyáltalán nem kap napfényt. A szemben élő lakó most elkezdett kísérletezni azzal, hogy egy kis napfényt küldjön az egyik árnyékos lakásnak a szemközti oldalra. Egy hatalmas tükörrel a saját, napfényes gangjáról, hogy amikor kiülnek a szembe-szomszédok kávézni és cigizni egy ici-picivel kellemesebb legyen nekik...

Sokat vándorol a nap, a tükröt gyakran kell igazgatni, de most épp az ablakukon süt be... Majd meg kell beszélni velük, mit, melyik időpontot preferálják Tegnap „a tükrös szomszéd” „megígérte nekik, mikor kint kávéznak „küldi” a napsugarat, de ma még nem bújta elő.

Le a kalappal!

Gonda György

Egypercesek járvány idején

Emberi pillanatok

Az egyik párt budai kerületi csoportja a Facebook-on felhívást tett közzé, miszerint aktivistái és önkéntesei szívesen vállalnak bevásárlást 65 éven felülieknek. A párt egyben azt is kérte, hogy minél több – lehetőleg fiatal – jelentkezzen segíteni ebben a tevékenységben.

Önkéntes karanténban otthon lévő nyugdíjas ismerősöm felhívta a megadott telefonszámot, és egy 20 év körüli fiatal nő hamarosan meg is jelent a lakása előtt. Az előzőleg e-mailben „feladott”, listán lévő termékeket az aktivista a közeli szupermarketben a lista alapján megvásárolta. A teli szatyrokat letette a kertkapcsolatos lakás kinti asztalára, s átvette a borítékban kikészített pénzt. Személyes, fizikai kontaktus nem volt történetünk szereplői között.

S most jön a ráadás, a csattanó. Az aktivista egy nappal később észrevette, hogy elfelejtett tojást hozni. Azonnal hívta ismerősömet, hogy ma pótolja, de szívesen vesz minden további rendelést, hiszen amúgy is megy a tojásokért a boltba.

Le a kalappal!

Gonda György

Egyterű irodák

A hibrid mindent visz

Egy újabb illúzióval lett szegényebb az üzleti világ és a munkaszervezés: a közelmúlt kutatásai rávilágítottak, hogy az egyterű, vagy nagyteres irodákban (open space) dolgozók teljesítménye a várt növekedés helyett inkább csökkent. Mégpedig 15 százalékkal alacsonyabb azokénál, akik zárt irodában végzik tevékenységüket. Ráadásul ma már az egyterű irodák több hátrányt jelentenek a dolgozók számára, mint előnyt. Kérdés, miként fog átalakulni az irodapiac és a dizájn, a munkaszervezés, s nem utolsósorban az irodák kereslete a koronavírus járvány után.

Irodatörténelem dióhéjban

Napjainkban Európában a munkavállalók mintegy 50, az Egyesült Államokban pedig 70 százaléka egyterű irodában végzi tevékenységét. Az ilyen típusú irodákat azért alakították ki, hogy könnyebb legyen az **információáramlás**, növekedjék a **kreativitás** és **hatékonyabb** legyen a közös munka. Korábban a munka-pszichológusok úgy vélték, hogy a dolgozók nagy termekben való közös elhelyezése közelebb hozza egymáshoz a munkatársakat, erősíti a motivációjukat, valamint lerövidíti a kommunikációs utakat és időt. Az sem volt utolsó szempont, hogy az egyterű irodák jelentős **költségmegtakarítással** járnak, ugyanis jóval **kevesebb helyre** van szükség, mint a zárt egy-kétszemélyes irodák esetében.

Az egyterű iroda elmélete és gyakorlata több mint **100 éves múlt**ra tekint vissza. (Természetesen korábban is voltak irodák, amelyek kisebb méretű, zárható szobáiban egy-két fő dolgozott.) Az 1900-as évek elején a mérnökből lett munkaszervezési és folyamat-tanácsadó, **Frederick Taylor** (akiről a taylorizmust elnevezték) **maximális termelékenységre** és **hatékonyságra** törekedett az amerikai vállalatoknál. Véleménye szerint az irodákat is úgy kellene berendezni, mint a gyárcsarnokokat: csak az embereknek nem az összeszerelő-szalag mögé kellett ülniük, hanem volt saját asztaluk, ám azokat hosszú sorokban pakolták le egymást mellé és mögé. (A régi játékfilmekben gyakran mutattak egyterű irodákat, ahol vagy könyvelők dolgoztak, vagy éppen a gépiró-kisasszonyok végeztek leírást, illetve gépeltek a diktálással párhuzamosan.)

A **Bürolandschaft iroda-koncepció** a második világháború után született meg Észak-Európában. Ennek a munkaszervezési rendszernek az a lényege, hogy **munkakör szerint** kell **csoportosítani** az embereket. (Például egy -egy „kupacban” dolgozik a pénzügy, az értékesítés, a marketing.) A különböző tevékenységeket, folyamatokat **természetes elválasztókkal** kell elkülöníteni, például a növényekkel.

A múlt század hatvanas éveiben jelent meg Hamburgban a **„paravánforradalom”**, amely a Herman Miller cég munkatársa, Robert Props ötlete volt. Ő találta ki ugyanis az Action Office nevű **moduláris fülszert**, ami asztalból és elválasztókból, paravánokból állt. Az volt a cél, hogy mindenkinek legyen egy kis sarka, amit a saját igényei szerint alakíthat ki, ahol nem zavarják mások, ahol a saját **komfort-zónájában** érezheti magát. Az Action Office **az egész**

világon hatalmas siker volt. Egyik nagy előnye, hogy az egymással 120 fokos szöget bezáró (Y-formájú) munkaállomások kényelmessé teszik, szinte ösztönzik a személyes kommunikációt. Az asztalokon a későbbiekben a telefon mellett megjelent a számítógép és természetesen néhány személyes tárgy sem hiányozhatott.

Az ezredfordulóra a paravános „ketrec-rendszert” ismét az egyterű irodatér váltotta fel, ezzel párhuzamosan megjelent az úgynevezett **tiszta asztal (clean desk)** vagy **hotel rendszer**, amikor **senkinek nincs „saját” asztala**. Az alkalmazottak minden reggel sorba álltak, hogy megkapják a szükséges irodai felszerelést (sokan az autójuk csomagtartóját használták irodai szekrényként). A dolgozók egyre korábban érkeztek a munkahelyükre, hogy megkaphassák a csendesebb, világosabb helyeket.

A hotel-rendszerben kevesebb íróasztal van, mint dolgozó. Ez a rendszer olyan vállalatoknál került bevezetésre, ahol a munkatársaknak (könyvvizsgálók, vezetési- és adótanácsadók stb.) inkább „kint” **az ügyfeleknél kell dolgozniuk**, mint a saját cégüknél. Ha valakinek éppen nincs üzleti megbízása, vagy az anyavállalatánál szeretne néhány napon át dolgozni, a tervezett bejövetel előtt íróasztalt kell foglalnia a recepciónál. A hotel-rendszer ugyancsak a költségtakarékosságot, a fenntartási kiadások mérséklését szolgálja.

Panaszok és előnyök

Már az elmúlt század kilencvenes éveiben is mind több panasz érkezett a cégek vezetéséhez a dolgozók részéről az egyterű irodákra. (Érdemes megjegyezni, hogy a **felső vezetők** hagyományos, zárható, nagy méretű **külön szobákban**, a **középvezetők** pedig többnyire az egyterű irodák végében kialakított „**üvegkalitkában**”, üvegboksokban dolgoznak.)

Nyilvánvaló, hogy az embereknek szükségük van személyes, privát térre feladataik ellátásához. Mielőtt az egyterű irodáknak a hatékony munkavégzést megnehezítő hátrányait áttekintenénk, érdemes felsorolni, hogy milyen vélt vagy valós előny-reményeket fűztek és fűznek az **open space rendszerhez** a nem kis számú alkalmazók:

- erősíti a csapatban dolgozást
- közelebb hozza egymáshoz a munkatársakat
- együttműködésen alapuló új munkakultúra
- gyorsabb információ-csere
- rugalmasabban kezelhető a létszámnövekedés
- ötletek megosztása
- fokozott kreativitás
- költségtakarékosság

Egyterű etikett

Időközben kialakult az egyterű irodák etikettje, viselkedési kódexe. Néhány példa és jótanács:

1. Tiszteld a másik munkáját! Az, hogy egész nap egymás mellett ültök, ráadásul jó kapcsolatban is vagytok a munkatársakkal, még nem jelenti azt, hogy az egész napot végig beszélgethettek. Ne felejtsetd: mindnyájan dolgozni jöttetek az irodába, ne beszélgess túl sokat a melletted ülőkkel, mert zavarhatod őket a munkavégzésben.

2. **Óvatosan az illatokkal!** Ha szokásod túl sok kölnit, parfümöt használni, az a közvetlen környezeted számára kellemetlen lehet, így érdemes ezt kicsit visszább fognod. Ha fűszeres és erősen illatozó ételt viszel ebédre, azt mindenképpen a konyhában fogaszd el!

3. **Ne csinálj túl nagy zajt!** Amennyiben az irodában megengedett munkaközben zenét hallgatni, lehetőleg fülhallgatóval tedd azt! Ne kopácsolj az asztalon, valamint ne beszélj túl hangosan, amikor telefonálsz!

4. **Tiszteld a másik terét, és tarts rendet!** Csupán azért, mert téged nem zavar, hogy tele van az asztalod különböző tárgyakkal, az nem jelenti azt, hogy a másinak nem rontja a közérzetét a látvány. Emellett, ha többen ültök egy nagy asztalnál, tartsd a saját területeden az eszközeidet, mert másoknak a „területfoglalás” zavaró lehet.

5. **Ne dolgozz betegen!** Mivel sokan vagytok egy légtérben, könnyen megfertőzheted a kollégáidat. Ha nem érzed jól magad, inkább vegyél ki betegszabadságot, vagy ha lehet, dolgozz otthonról!

6. **Légy toleráns!** A nyílt irodai környezetben különböző személyiségtípusok vannak összezárva, akik különböző stílusban dolgoznak, beszélnek, élnek. Legyünk toleránsak, fogadjuk el ezeket a különbségeket, és találjuk meg a módját, hogy alkalmazkodni tudjunk. Biztos, hogy lesznek dolgok, amiket mi másképp csinálnánk, mint a mellettünk ülők, de ezeket a különbségeket kénytelenek vagyunk elfogadni. Legyünk nyitottak, hallgassuk meg a másik álláspontját is, és elsősorban pozitív szemszögből nézzük a közös munkát. Például legyél figyelemmel külföldi kollégáid esetlegesen eltérő kultúrájára, szokásaira. A különbözőség érték, legyen az vallási, faji, nemi, kulturális, korosztályi stb.

Zaj van, magánszféra nincs

Az elmúlt tíz, de különösen az elmúlt három esztendőben a munka-pszichológusok és a vezetési tanácsadók **jelentős számú kutatást, felmérést** végeztek vállalati, országos és globális szinten a nyitott környezetben történő munkavégzésről. A vizsgálatok részletesen **feltárták** az egyterű irodákban való munkavégzés **hátrányait**, s a következőkben erről lesz szó. Számos felmérés igazolja, hogy **az irodai dolgozók többsége szenved a nyitott terű irodában**, mert zaj van, **magánszféra** pedig gyakorlatilag **nincs**. Ez pedig az összpontosítás csökkenéséhez és több hibázáshoz vezet. A felmérések szerint nincs középút: a dolgozók vagy szeretik, vagy gyűlölik a nyitott terű irodát. Az utóbbiak lényegesen többen vannak.

A munkateljesítmény csökkenését a szakemberek azzal magyarázzák, hogy a nyitott terű irodában egyszerre **túl sok inger** éri a dolgozókat, ami a **stressz** fokozódásával is jár. Az „első számú közellenség” a zaj: a University of Sydney munkapszichológiával foglalkozó professzorai szerint a nyitott irodákban dolgozók közel fele elégedetlen a zaj miatt, míg a hagyományos irodákban dolgozók csupán 16 százaléka állította ugyanezt. Az **állandó hangzavarban** (telefonok, egymás közötti beszélgetések, klaviatúrák, klímaberendezések és ki-be járkálások zaja stb.) nem könnyű a munkára összpontosítani.

Az egy légterű irodákban – a kutatók elemzése szerint - **ritka az értelmes szakmai vita**, sokkal valószínűbb, hogy a dolgozók kénytelenek a kollégáik **magánéleti témáit, pletykáit**, problémáit hallgatni, például azt, hogy mit vettek szereteteik születésnapjára, milyen az új

gyógyszer hatása, milyen balhé volt a családban a magas villanyszámla miatt, vagy éppen hol a legolcsóbb a görögdinnye. A pszichológusok szerint az egyterű irodákban az emberek tényleg többet beszélnek egymással, de **nem a munkáról egyeztetnek**. (Ma már egyértelmű, hogy a legjobb minőségű munkát akkor végzik az alkalmazottak, ha csendben, teljes nyugalomban dolgozhatnak.)

Open space= civilizációs betegség?

A nyomasztó, stresszes, viszonylag kényelmetlen egyterű környezetben nehezen végezhető egyszerre **több feladat (multitasking)**; ez a tény leginkább az **Y generációt** érinti, noha ők általánosságban viszonylag elégedettek a nyílt térrel. A felmérések szerint viszont az **idősebb dolgozók** számára a legkényelmetlenebb és a legzavaróbb a nagyteres rendszer, ők alkalmazkodnak a legnehezebben az open space körülményekhez, ha egyáltalán... Sokan – és nem csak az idősebbek – hiányolják az egyterű irodákban a magánszférát, az ajtókat, azok bezárásának lehetőségét, mások pedig **személyes „gettóként”** tekintenek erre az irodai és munkavégzési rendszerre.

Sok szakember az open space szindrómát már **civilizációs betegségnek** tartja, amit a gyakori stressz mellett magas vérnyomás, emésztési zavar, fejfájás, sőt depresszió is jellemez. Sokatmondó a Forbes gazdasági magazin széles körben végzett felmérésének egyik eredménye: a megkérdezettek több mint harmada lemondana jövedelme egy részéről, ha kellemesebb, nyugodtabb környezetben dolgozhatna.

Élőszó helyett elektronikus levelezés

Két harvardi professzor, Ethan Bernstein és Stephen Turban **átfogó felmérést** és elemzést készített **több ezer résztvevővel** a munkavégzésről az egyterű irodákban. Azok körében, akik a hagyományos irodákból az egyterűekbe költöztek, a társas, **személyes kommunikáció** – minden várakozással ellentétesen – **73 százalékkal csökkent!** A dolgozók a korábbinál csaknem 70 százalékkal több időt töltöttek el egymás közötti elektronikus levelezéssel és 75 százalékkal többet cseteltek. (Például: ahelyett, hogy az egyik munkatárs átszólna a másiknak az asztal túloldalára, hogy: „mi a véleményed erről?”, messengeren teszi fel a kérdést.)

A professzorok szerint, **ha a minimális privátszférát sem biztosítjuk a dolgozók számára, akkor ők az elektronikus kommunikáció eszközeihez fognak folyamodni négy szemközti beszélgetéseik lefolytatására**. Miután a nagyterű irodákban a kommunikáció egyre inkább írásbeli, ennyi erővel a dolgozók akár otthon is maradhatnak (home office), ami még kevesebb pénzbe kerül a munkáltatónak. Vagyis az történt, hogy a cégek igen sok pénzt elköltöttek ezekre az újfajta irodákra, amelyekkel a munkatársak közötti együttműködést kívánták növelni. Ehhez képest ugyanezek a vállalatok végül is rengeteg pénzt elveszítettek a **hatékonyság csökkenése** miatt...

Nem sikerült elérni az eredeti célt

Bernstein és Turban végkövetkeztetése szerint az egyterű irodába költözéssel a vállalatoknak pont az eredeti célt nem sikerült elérni, hogy több legyen a személyes kommunikáció a munkavállalók között. **Az egyterű irodák nem feltétlen az interakciót támogatják, hanem a inkább a dolgozók magánszféra iránti vágyát növelik**, így a szóbeli beszélgetés helyett

alternatív kommunikációs csatornát választanak. Ezekből manapság pedig egyre nagyobb a választék a digitális világban. Még nagyobb probléma a kutatók szerint, hogy mindez közvetetten csökkenti a szervezeti termelékenységet, illetve a hatékonyságot, hiszen a túl sok beérkező információ miatt a felhasználók könnyen elveszthetik a fókuszot.

Fertőzésveszély

További igen fontos szempont a dolgozók fenntartásait illetően, hogy egy 2018-ban végzett felmérés szerint az emberek igencsak tartanak a fertőzésektől a nagyterű irodákban. A koronavírus-járvány most különösen rávilágít arra, hogy nem alaptalanul. Egy dél-koreai hivatalos elemzés szerint például volt az országban olyan céges ügyfélszolgálati központ, ahol 216 alkalmazottból 94-nek pozitív lett a koronavírus-tesztje. És mindössze 16 nap alatt szabadult el így a vírus, vagyis 90 százalékuk biztosan a munkahelyén fertőződött meg. A járványtól függetlenül egy korábbi elemzés szerint az nyílt terű irodákban kétszer nagyobb a fertőzésveszély, mint a hagyományos iroda-rendszerben.

A magyar dolgozók nem szeretik az egyterűt, de a home office-t nagyon

Érdekes röviden áttekinteni a magyar munkavállalók egy részének véleményét az open space irodákról. A tavaly novemberi Big Office Day szervezői mintegy ezer vállalati dolgozó és vezető körében végeztek felmérést, kutatást az irodákkal kapcsolatos hazai vélekedésekről. Az egyik kérdésre adott válaszok alapján egyértelmű, hogy **mind az open officeról, mind a clear deskingeről lesújtó véleménnyel van a dolgozók nagy többsége**. Az egyterű irodákról a megkérdezettek mindössze **10 százaléká válaszolta, hogy vannak előnyei**. A fix íróasztal hiányával kapcsolatban nagyobb az elfogadás, a válaszadók közel egyharmada szerint megszokható, 24 százalék pedig hatékony megoldásnak tartja abban az esetben, ha a munkavállalók a home office miatt nem járnak be minden nap.

Érdekes válaszok érkeztek az otthoni munkával kapcsolatban is. **A megkérdezettek egyharmada 5, míg 15 százalékuk akár 10 százalékot is engedne a fizetéséből heti plusz egy nap home officért.** A válaszadók közel egyötöde pedig eleve nem menne olyan céghez dolgozni, ahol nincs lehetőség otthoni munkavégzésre.

A hibridé a jövő

A COVID-járvány megmutatta és megmutatja, hogy az **otthoni munkavégzés igencsak kedvelt, viszonylag olcsó és életképes**. Sokan ugyan már az open space rendszer közelgő „halálát” emlegetik, arra azonban **nem lehet egyelőre számítani, hogy az egyterű irodák rövid időn belül eltűnnének**. Mi tehát a megoldás az otthoni munkavégzés mellett, mit hoz a jövő az irodák világában?

Irodatervező szakemberek és a munkáltatók jelentős részének véleménye szerint a legjobb megoldás **a hagyományos és a nyílt terű irodák ötvözte**. Azaz az irodákban nagyjából **egyenlő arányban** legyenek nyitott és zárt terek. Ez az új iroda-rendszer a korábbi munkahelyi berendezkedések erényeit kínálja svédasztal jelleggel. Van benne klasszikus magániroda, kis karámok sora, nagy közösségi tér a csoportos megbeszélések számára, úgynevezett telefonfülkék a bizalmas beszélgetések számára. De megtalálhatóak az

ügynevezett süketszobák is, ahol a dolgozók teljes mértékben a munkájukra tudnak koncentrálni, mert semmilyen külső zavaró tényező nem éri el őket.

Vannak ebben a rendszerben **közösségi terek**, családias jellegű **társalgók** fotelekkel, magazinokkal, növényekkel. Az új típusú irodához (amelyből már meglehetősen sok van) csatlakozik konyha, étkezési tér is. Ebben a hibrid irodában mindenki megtalálhatja magának azt a teret, amit az elvégzendő feladat vagy a munkatársak pillanatnyi lelkiállapota, munkatílusa megkíván. A nem kis méretű **társalgó fontos szerepet játszik** a hibrid irodákban: például itt lehet fogadni az ügyfeleket is, a kollégák itt lazíthatnak, vagy informálisan tárgyalhatnak, akár csocsózhatnak is, vagy éppen ötletelhetnek.

Munkaszervezési szakemberek szerint a home office mellett a hibrid irodáé a jövő, vagyis az open space nem tűnik el, hanem kiegészül, otthonosabbá, emberibbé és multifunkcionálissá válik. Várhatóan folytatódik majd az egy főre jutó irodai terület csökkenése: az USA-ban például 1985-ben egy dolgozóra 37 négyzetméter jutott, 2011-ben már csak 23, jövőre pedig – ingatlanpiaci előrejelzés szerint - csak 14 négyzetméter.

Változások az irodavilágban

De nem hagyható figyelmen kívül az sem, hogy a mostani **járvány érezteti majd a hatását az irodákban is. Nem kizárt**, hogy egy esetleges újabb belobbanás nyomán az irodákba való belépés előtt **láz mérés** lesz, odabent pedig **maszkot** kell viselni és gyakran kell fertőtleníteni. Várhatóan növelik majd az elválasztó **paravánok magasságát**, átalakítják a **légkondicionáló** rendszereket is. Szó van arról is, hogy **érintésmentes kapcsolókat** szerelnek fel, **kötelező haladási irányt** jelölnek ki a termekben és az asztalok között. Kevesebben mehetnek majd be a tárgyalókba, a konyhába, a kávézóba. Csökkenthetik az egyterűek „népsűrűségét” azzal is, hogy rotációs rendszerben az ott dolgozók fele egyik héten az irodában, másik héten otthonról dolgozik. Az **esetleges elővigyázatossági intézkedéseket** még hosszan lehet sorolni, annyi azonban bizonyos: a járvány az „irodavilágot” is megváltoztatja, miközben – a járványtól függetlenül – **a nagyterű rendszerek színesebbé, emberibbé és sokfunkcióssá válnak.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Sztárparádé hang nélkül

Aratnak a „villanyosok”

Miközben az elektromos autók értékesítése már negyedévről negyedévre újabb rekordokat ér el, a gyártóknak mind több gondot okoz a nyersanyagárak emelkedése, valamint ezek egy részének krónikus hiánya. Ez utóbbi elsősorban az Ukrajna elleni orosz agresszió következménye. A szaporodó anyag és részegység beszerzési nehézségek ellenére szárnyal a villanyautók gyártása, értékesítése. Szinte minden autógyár egyre inkább „villanyban utazik”, vagyis a termelés mellett nagy sebességgel bővül a modellek száma is. Nem kétséges, hogy a következő évtizedek egyik nagy biznisze a villanyautó lesz, s ebben az ágazatban a hagyományos autógyártók mellett Kína is mind nagyobb piaci részt szándékozik megszerezni.

Jól mutatja az elektromos gépkocsik térhódítását, hogy az idei év elején megrendezett patinás **New York-i Autószalonon a Világ Év Autója** díjat a **Hyundai** új elektromos modellje, az **IONIQ 5** nyerte el. Nem kis meglepetésre a dobogó másik két fokán is elektromos autót találunk: a második helyezett a Ford Mustang Mach-E, a harmadik pedig a Kia EV6 lett. A Világ Nagyteljesítményű Autója-díjat az Audi e-tron GT, a Mercedes-Benz EQS pedig a Világ Luxusautója-díjat kapta. Csupán egyetlen kategóriában választottak nem villanyautót győztesnek: a Világ Év Városi Autója címet a Toyota Yaris Cross kapta.

Technika és történelem

Egy kevés technika és történelem. Közhelynek számít, de érdemes leírni: **az elektromos autó villanymotorral meghajtott gépkocsi**. Az elektromos energiát leggyakrabban ezek az autók az akkumulátorból nyerik, de egyes villanyautók az energiát úgynevezett szuperkondenzátorokban tárolják. Azokat az autókat, amelyek elektromotort és más típusú – például belsőégésű – motort is használnak, **hibridautónak** nevezik. Ezeket a kocsikat nem tekintjük teljesen elektromos járműveknek, mert azok csak töltéstároló üzemmódban működnek.

Az első, gyakorlatban alkalmazható elektromos autók az **1880-as években** születtek. 1881-ben Gustave Trouvé bemutatta elektromos hajtású automobilját a párizsi elektromosság-konferencián, az angol Thomas Parker pedig 1884-ben építette meg a saját modelljét, saját tervezésű, **újratölthető akkumulátorral**. **Az első igazi elektromos autónak azonban a Flocken Elektrowagent tartják**, melyet a német Andreas Flocken talált fel **1888-ban**. A 19-dik század végén és a 20-dik század elején vásárlók az elektromos autókat részesítették előnyben a benzinesekkel szemben, mert azok kényelmesebbek és könnyebben vezethetők voltak. (A 20-dik század fordulóján már mintegy 30 000 elektromos autó volt forgalomban.) Az elektromos autók iránti érdeklődésnek a belső égésű motorok fejlődése, és –

különösképpen az önindító megjelenésének köszönhetően – a **benzinmotoros autók tömeggyártása** vetett véget.

Érdekesség, hogy a **Magyar Királyi Posta 1927**-ben vásárolta első **Rába** és **MÁG villanyautóit**, amelyek egészen **a 60-as évek elejéig futottak**. 15 kW-os motorjait a Ganz, 1000 Ah-s ólom akkumulátorait a Tudor gyár készítette. Már a két világháború között megjelentek a fővárosban a villamos hajtású, úgynevezett **elektromobilok**, amelyekből a Posta 1927 és 1931 között összesen 35 darabot vásárolt. A töltést úgy oldották meg, hogy az Egressy úti Járműtelepen berendeztek egy töltő-állomást. A masszívnak kinéző zöld színű autók tényleg azok is voltak, hiszen még az 1960-as években is közlekedett belőlük néhány Budapesten.

A Tesla és a többiek

Az amerikai **Tesla Motors 2003**-ban azzal a céllal jött létre, hogy elektromos autókkal törjön be a nemzetközi piacra. A cég első modellje, a **Tesla Roadster sorozatgyártása 2008 márciusában kezdődött el**. A Roadster lítiumion-akkumulátort használ, szemben a régi ólom akkumulátorokkal, amelyet régebben a kisebb elektromosautó-gyártó cégek használtak fel. A Roadsternek 6831 akkumulátorcellája van, amelynek segítségével 394 km-t tud megtenni feltöltésenként, ami átszámítva 1,74 liter/100 km-es üzemanyag-hatékonyságnak felel meg. A 0–100 km/óra gyorsulást 4 másodpercen belül teljesíti, míg a kocsí végsebessége 210 km/óra. **(Az elektromos autók árában az akkumulátor 35-40 százalékot képvisel!)**

A kialakuló új piacra saját modelljeikkel a 2010-es évek elejétől kezdve beléptek az autóipart meghatározó nagy gyártók is. A **Mitsubishi** Japánban már 2009-ben megjelent a piacon Mitsubishi i-MiEV nevű elektromos modelljével, amit Európában 2010-ben kezdték forgalmazni a PSA-val való együttműködés keretében **Peugeot iOn** és **Citroën C-Zero** néven is. Az addig legnagyobb számban eladott elektromos autó a Nissan–Renault szövetség által 2010-ben bemutatott **Nissan Leaf**. A szövetség másik tagja, a **Renault** 2013 nyaráig körülbelül 30 000 elektromos autót adott el. (Első elektromos modelljük a Renault Kangoo Z.E. volt, amelyet 2011 októberétől forgalmaztak.) Ezzel 2013-ig bezárólag a Renault volt az európai elektromosautó-piac vezető szereplője 61 százalékos piaci részesedéssel. Szintén 2010-ben jelent meg a **General Motors** Chevrolet Volt nevű modellje, ami azonban nem tisztán elektromos, hanem hibrid meghajtású volt. A **Ford** 2011-ben kezdte meg az elektromos Ford Focus Electric gyártását, majd 2013 júliusában a **BMW** is belépett a piacra, amikor egy tisztán elektromos meghajtású új modellt mutatott be, BMW i3 néven.

2015-ben az elektromos autók száma világon átlépte az 1 millió darabot, ugyanennek az évnek a **végén már majdnem 1,3 millió elektromos autó futott a világ útjain**. Piaci részesedésük már hét országban több, mint egy százalékot tesz ki: Dániában, az Egyesült Királyságban, Franciaországban, Hollandiában, Kínában, Norvégiában és Svédországban. 2018-ban **az európai piacon több mint 30 különböző típusú elektromos autó** volt kapható. Ez a szám a hamarosan kapható és bemutatásra váró elektromos autókkal együtt ma már meghaladja az **ötvenet**. Érdemes kiemelni, hogy **a kínai piacon már több mint 100 elektromosautó-modellt kínálnak a vásárlóknak**.

Bővülő kínálat és kereslet

Megérkezve a húszas évekbe, látnivaló, hogy a pandémia és a szomszédunkban dúló háború ellenére **növekvő kínálat mellett egyre bővül a villanyautó kereslete**. Az elmúlt két évben jelentősen megugrottak az alternatív meghajtású autók eladásai Európában, és azon belül is gyorsan nő a tisztán elektromosok részesedése. Bár első pillantásra úgy tűnik, hogy a világ autóipari eladásainak visszaesése miatt egy kisebb tortából hasítanak ki nagyobb szeletet a villanyautók, a valóság az, hogy az eladási darabszámok is szépen emelkednek. Mindez történik a félvezetőhiány és az alapanyagok árának jelentős idei emelkedése ellenére. Az idei év első három hónapjában töretlen volt a villanyautók piaci részesedésének bővülése a három legjelentősebb európai piacon, az Egyesült Királyságban, Németországban és Franciaországban. Az egy évvel korábbihoz képest a szigetországban 102, Franciaországban 43, Németországban pedig 29 százalékkal nőtt a villanyautók értékesítése. Ami a márkákat illeti, mind a három piacon a Tesla van az élen, a cég 59 ezer darabos negyedéves eladási adata rekord a kontinensünkön. Ez ráadásul több, mint a tavalyi egész évi 54 ezer darabos eladás, ami 2021-ben értékesítési csúcs volt.

Idehaza is szárnyal a piac

Ami a **magyar piacot** illeti: **tavaly több mint 4300 villanyautó állt forgalomba idehaza, ez csaknem 42 százalékos növekedés 2020-hoz képest**, miközben az autóértékesítések 2021-ben csaknem 5 százalékkal csökkentek idehaza. **Több mint 21 540 tisztán elektromos autó közlekedett tavaly itthon az országutakon**, míg a nyilvános **elektromosautó-töltők száma 2021 első félévében 45 százalékkal nőtt. 2021 végén mintegy 1630 darab engedélyköteles töltő üzemelt az országban** a Jövő Mobilitása Szövetség közlése szerint.

A kereskedők szerint **számos oka van** a mai Magyarországon annak, hogy **miért vásárolnak a cégek és a természetes személyek elektromos hajtással autót**. Ezek egy része régóta létező előny, mások tavaly járultak hozzá a várakozásokat felülmúló 2021-es növekedéshez. Ezek közül érdemes megemlíteni:

- többmillió forintos állami támogatás a magánszemélyektől a taxisokig
- zöld rendszám, vagyis ingyenes parkolás a városok fizetős helyein
- cégautós adókedvezmény
- a folyamatosan emelkedő benzinár miatt még nagyobbá vált az előny a fenntartási költségekben a belső égésű motorral hajtott járművekhez képest az átmeneti hatósági ár ellenére
- kisebb a szervizigény
- széles a modellválaszték, jelenleg 24 különféle márka kínál félszáznál is több elektromos személyautót
- eközben lecsökkent a vételár-különbség a hagyományos hajtáslánccal hajtott személyautókhoz képest, amelyek több ok miatt (CO₂-kvóták, fejlesztések stb.) drágultak, míg a villanyosok ára tavaly valamelyest mérséklődött
- fontos szempont, hogy vannak a közvetlen károsanyag-kibocsátás nélküli járműhasználatot a környezet óvása érdekében választó vásárlók is a cégek és a családok között egyaránt

Debrecen, Berlin

Ugyancsak hazai fejlemény, hogy **Magyarországon építi fel első, Dél-Koreán kívüli gyárát a lítium akkumulátorokhoz szükséges katódok gyártásával foglalkozó EcoPro BM. A 264 milliárd forint értékű beruházással 631 új munkahely jön létre Debrecenben.** Az épülő gyárban évente 108 ezer tonna katódot fognak előállítani, ez 1,35 millió elektromos autó akkumulátorának gyártásához megfelelő mennyiség. Az építkezés első fázisa várhatóan 2024 második felében fog elkészülni, a második egy évvel később. Az EcoPro BM volt az első vállalat a világon, amelyik 80 százalékos nikkeltartalmú katódokat tudott előállítani. Ráadásul a debreceni lesz az első ilyen üzem Európában, így Magyarország szerepe még inkább felértékelődhet a kontinens elektromos autópárában.

Egy másik gigaberuházás színhelye Berlin. Elon Musk cége, **a Tesla évi félmillió elektromos autót előállító gyárat épített Németország fővárosa mellett.** A **Gigafactory** névre hallgató üzem a tervek szerint hamarosan megkezdheti az autógyártást. De **nem tétlenkedik a többi autógyár sem.** A Ford például 2026-ig évi kétmillió elektromos autót kíván gyártani. 2024-ig három új elektromos személyautót és négy új elektromos haszongépjárművet vezet be Európában. A Ford egy teljesen új elektromos személyautó, egy középkategóriás crossover gyártását kezdi meg jövőre Kölnben (a beruházás magában foglal egy új akkumulátor-összeszerelő üzemet is), és 2024-ben egy újabb elektromos járművel bővül a kölni gyártás. Emellett a Ford Európában legkelendőbb személyautója, a Ford Puma 2024-től a romániai Krajovában gyártott elektromos változatban is elérhető lesz.

Idei izgalmas modellek

A **Mustang Mach-e** már megmutatta, hogy a **Fordnál** komolyan gondolják a villanyautózást, de a java még ezután jön. Az óriáscég **Transit**-családja négy új elektromos járművel bővül: a vadonatúj Transit Custom egytonnás furgonnal és a Tourneo Custom többcélú járművel 2023-ban, valamint a kisebb, következő generációs Transit Courier furgonnal és a Tourneo Courier többcélú járművel 2024-ben. A Ford 2035-re szén-dioxid-semlegességet tervez elérni összes járműértékesítés tevékenysége, az európai létesítmények üzemeltetése, logisztikai tevékenysége, valamint beszállítói teljes emissziós "lábnyoma" terén. Autóipari szakértők véleménye szerint idén a legizgalmasabb és talán a legkelendőbb villanyautó modellek lesznek az egész világon: **Hyundai Ionic 5N, Lotus Evija Mercedes EQE, Tesla Model S Plaid, Toyota bZ4X.**

Beindult a kínai „gőzhenger”

Eddig nem esett szó **Kínáról**, amely **ma már a világ első számú elektromos autó gyártója**, s az ázsiai országban kerül forgalomba a legtöbb villanyautó, s ott található a legtöbb márka is. Ezen a területen is **megindult a kínai „gőzhenger” a világpiac minél nagyobb részének megszerzésére.** Európa zéró emissziós törekvései a kínai elektromosautó-gyártók figyelmét is felkeltették és egyre többen próbálnak szerencsét földrészünkön abban a reményben, hogy az elektromos gépjárművek piacának legalább egy szeletét megszerezhetik a helyi autóipari óriások elől. Kínai autóipari szakértők szerint **legalább tíz esztendőre van szükség ahhoz, hogy az ázsiai ország villanyautó gyártóinak legjobbjai jó eredményt érjenek el Európában.** (Ugyanakkor a kínai autógyártól külföldi terjeszkedése nem csak a cégvezetők túlzott ambíciójának, hanem annak is köszönhető, hogy az otthoni piacon egyre kiélezettebb

a verseny. Ráadásul a **Tesla is folytatja kínai terjeszkedését**: a Kínai Személygépkocsigyártók Szövetsége szerint 2020-ban a Tesla 3 Model volt a legkeresettebb elektromos autó az országban. Logikus tehát, hogy a viszonylag nagyszámú elektromosautó-gyártó vállalatnak nagy szüksége van az új piacokra.)

Nio, Xiaomi

A legtöbb európai számára még ismeretlen a **Nio márka**, a társaság értéke jelenleg mintegy **57 milliárd dollár**. A Nio Inc nemrégiben Osloban mutatta be az ES8 elektromos SUV-ját, és ezzel nem ő az egyetlen kínai elektromosautó-gyártó vállalat, amelyik már értékesíti vagy tervezi értékesíteni a járműveit Európában (az Aiways, a BYD Auto, a SAIC, Xpeng stb. után). **A Xiaomi óriáscég a közelmúltban jelentette be, hogy Peking mellett építi fel elektromos autós részlegének első üzemét, ahol évi 300 ezer autó készülhet majd. Tíz év alatt az autópári részleg 10 milliárd dolláros beruházást hajt végre.** Egyelőre nem árulták el, milyen modelleket gyártanak majd, de annyi bizonyos, hogy Elon Musk nem lehet nyugodt, hiszem évi 300 ezer elektromos autó komoly tényező a piacon.

Musk és a villanyautók többi gyártója számára **intő példa lehet, ami a mobiltelefonok piacán történt**. A kezdetben lenézett, gyenge minőségűnek tartott termékekkel a piacra belépő Xiaomi ma már több mint 15 százalékos világpiaci részesedéssel rendelkezik. 2021 második negyedévében időlegesen még az Apple-t is leszorította a Samsung mögül a dobogó második fokáról. A cég egyébként azt tervezi, hogy a közelmúltban Kínában ezrével megnyitott, főleg okostelefonokat áruló boltjait is be fogja vonni a villanyautók értékesítésébe is. **Csúcssebességgel terjeszkedik a Hyundai elektromos autó üzletága is.** Az USA-ban a cég eddig másfélmillió hagyományos meghajtású autót értékesített, az Év Autója cím elnyerése újabb szárnyakat adott a dél-koreai vállalatnak. Tervei szerint **7,1 milliárd dolláros beruházással** bővíti gyárait az Egyesült Államokban, elsősorban a villanyautók gyártása fog jelentősen növekedni.

2020-ban a világon 64 millió új autó talált gazdára, 17 százalékkal kevesebb, mint egy évvel korábban. Villanyautóból és hibrid kocsikból összesen 3,1 millió darabot értékesítettek, csaknem 5 százalékkal többet, mint 2019-ben. Az Európai Autógyártók Szövetsége statisztikái szerint **2021-ben az Európai Unióban több új elektromos személyautót értékesítettek, mint dízelhajtásút.** Ezzel folytatódott az alternatív hajtású típusok térnyerése. A széndioxid és egyéb szennyező anyagok kibocsátásának csökkentési tervei (sok más tényezővel együtt) érthető módon előtérbe helyezik az elektromos autók gyártásának és értékesítésének a bővítését. (Egy-egy ismertebb modell ára 40 és 55 ezer dollár között alakul.) Minden bizonnyal a jelenleginél jóval több villanyautót értékesítenek majd a világon, amikor olyan akkumulátorok lesznek (nincs már messze ennek a célkitűzésnek a megvalósulása), amelyeket nem kell 3-500 kilométerenként feltölteni, s mindennapossá válnak majd a **gyorstöltők** is.

Állami támogatás és forradalom

Számos ország kormánya igyekszik segíteni, ösztönözni a „villamosítás” folyamatát. Norvégiában például 2025-től csak elektromos és hidrogénmeghajtású autókat lehet forgalomba helyezni. India 2030-ra szeretné elérni, hogy csak elektromos meghajtású

járművek közlekedjenek határain belül. Ugyanezt a célt tűzte ki 2050-re több európai állam, így Hollandia, az Egyesült Királyság és Németország, illetve az USA nyolc tagállama (Connecticut, Kalifornia, Maryland, Massachusetts, New York, Oregon, Rhode Island és Vermont) valamint a kanadai Québec tartomány is.

Magyarországon Budapesten, Debrecenben, Hódmezővásárhelyen és még több városban a zöld rendszámú autók ellátott elektromos autók tulajdonosainak **nem kell fizetniük a parkolásért**. 2018-tól a Nemzetgazdasági Minisztérium maximálisan **1,5 millió forint**os állami hozzájárulással támogatja az új elektromos autó vásárlásokat.

A COVID világjárvány és az alapanyagok drágulása természetesen nem hagyta érintetlenül a villanyautók árát sem, a gyártók kénytelenek voltak 5-15 százalékos **áremelést** végrehajtani. (Ennek nyomán például az USA-ban a hagyományos és a villanyautók árának különbsége idén 35 százalékra emelkedett. Az óceán túlsó partján a villanyautók átlagára 63 ezer dollárra nőtt.) **Az árak emelkedése azonban csak rövid távon lassíthatja** (de ez korántsem biztos, majd az idei év végi értékesítési statisztikák lesznek mérvadók) **a villamos autók értékesítését. Lehet szeretni, lehet nem szeretni a „néma” villanyautókat, egy dolgot viszont nem lehet és nem is szabad tenni: késleltetni, megakadályozni az általuk képviselt új autóiipari forradalmat.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Ellátási lánc menedzsment

Összekapcsolt cégvilág

Századunkban globális szinten a termelő és a szolgáltató vállalatok többsége először a COVID-19 járvány idején szembesült az alapanyagok, a részegységek, az alkatrészek tartósabb hiányával, a beszállítások akadozásával, leállásával. A világjárvány végét követő években a Vörös-tengeren áthaladó kereskedelmi hajók elleni gyakori támadások, Oroszország háborúja Ukrajna ellen, az elmúlt hónapok közel-keleti harci eseményei, a globális felmelegedés (és a sort hosszan lehet folytatni) igencsak kedvezőtlenül befolyásolták a nemzetközi és nemzeti ellátási láncoknak, hálóknak a működését.

A távmunka és a home office gyors ütemű terjedése jelentős mértékben megnövelte a keresletet a számítástechnikai eszközök iránt. Hetek alatt nagy **chiphíány** alakult ki az egész világon, s csaknem egy évbe tellett, amire a legnagyobb termelők (Tajvan, Malajzia, USA, Kína) a keresletnek megfelelő mennyiségben fel tudták futtatni termelésüket. S ez csak egy példa az ellátási láncok pontos működésének fontosságára, valamint a fennakadások okozta helyi és globális problémákra.

A legtöbb ország és vállalat termékeit, szolgáltatásait másokkal együttműködve, **kooperációban** állítja elő, illetve nyújtja. A 21-dik században a gazdasági életben a teljes önellátás, az **autarkia** többnyire már a múlté. Mit is jelent az ellátási lánc, annak irányítása, menedzselése?

Mit jelent az SCM?

Az **ellátási lánc menedzsment** (supply chain management, SCM) ma az egyik leggyakrabban használt termelési, szolgáltatási és gazdasági kifejezés, illetve gyakorlat. Egy megfogalmazás szerint az ellátási lánc menedzsment a globális üzleti környezet egyik legfontosabb területe. **Magába foglalja az anyagok, az információk és a pénz áramlását a nyersanyag-beszerzéstől a végső fogyasztóig.** Az ellátási lánc **főbb céljai** a folyamatok optimalizálása, a költségek csökkentése, a termékek időben történő szállítása és a vásárlói elégedettség növelése.

Az ellátási lánc egymással vertikálisan és horizontálisan összekapcsolódó vállalatokból áll, amelyek közös célja egy adott fogyasztói igény kielégítése. A vállalatok különböző funkciókat látnak el, lehetnek például gyártók, eladók, raktárak, szállítócégek, elosztóközpontok, nagy- és kiskereskedők.

Egy másik definíció szerint **az SCM a logisztika alapjain felépült új irányzat** a modern logisztikában. Az ellátási lánc **folyamat**a a nyersanyag-kitermeléstől a késztermékeknek a végfelhasználókhöz történő kiszállításáig tart, illetve magába foglalja a termékhez kapcsolódó különböző szolgáltatásokat (szervizszolgáltatások, hulladékkezelés, újrahasznosítás stb.) is.

A logisztika és az ellátási lánc fogalmát gyakran összekeverik. A különbség, hogy a logisztika csak a termékek raktározásával és egyik helyről a másikra juttatásával foglalkozik, míg az

ellátási lánc a gyártástól kezdve az értékesítésig minden tevékenységet lefedhet. Ezáltal a logisztika csupán része a láncnak.

Menedzselés és versenyelőny

A termelővállalatok, a beszállítók, a vevők, a logisztikai szolgáltatók logisztikai rendszereinek összekapcsolását **integrált ellátási láncnak** nevezzük. Az integrált ellátási lánc létrehozásának célja az értéktermelő folyamat minőségének, hatékonyságának javítása. A hatékony működés biztosítása érdekében **az integrált ellátási láncot menedzselni kell**. Ennek alapvető célja a vállalatok működésének optimalizálása, és ennek révén minél nagyobb érték és profit teremtése.

Az üzleti folyamatoknál (beszerzés, szállítás, raktározás, gyártás stb.) az **SCM-menedzserek** az együttműködő partnerek közös céljait veszik figyelembe. Például a beszerző feladatai közé tartozik – többek között - a beszállítók felkutatása, minősítése, versenyeztetése és értékelése. Az ellátási láncok menedzselése a logisztikai feladatok kezelésén kívül magába foglalja az érintett vállalatokat átfogó stratégiai folyamatokat is, például a kutatást és fejlesztést, valamint az erőforrások biztosítását.

Nem nehéz „rájönni”, hogy **az ellátási lánc menedzselésével versenyelőnyt lehet elérni**, amely nyilvánul egyebek mellett a forgalom és a nyereség növekedésében, a készletek csökkenésében és az átfutási idők rövidülésében. A hatékony, jól kidolgozott SCM nagyobb termelékenység, csökkentett ellátási lánc költségeket, jobb termék- és szolgáltatás minőséget, nagyobb átláthatóságot és fenntarthatóságot, valamint jobb ügyfélszolgálatot eredményez.

A bővített ellátási lánc modellje

Az elmúlt mintegy két-három évtized újabb gazdasági és környezeti változásainak hatására kialakult az úgynevezett **bővített ellátási lánc** fogalma és gyakorlata. Ezek közül a hatások közül érdemes kiemelni a **globalizációt**, a **gazdasági integrációk** és a **kereskedelmi övezetek** kialakulását, az elektronikus üzlet és kereskedelem létrejöttét, valamint a **számítástechnikával integrált logisztikát**.

A **hagyományos ellátási lánc** döntően csak a főbb operatív műveleteket – a beszerzéstől a szállításig – vette számításba. Az egyre élesebb konkurenciaharc, valamint a nyereséggel kapcsolatos elvárások kikényszerítették, hogy a vállalatok már az üzleti tervezés szakaszában, a logisztikát érintő és újszerű elemeket is tartalmazó stratégiai megfontolások mentén alakítsák és bővítsék az ellátási láncot, illetve annak működési feltételeit.

A **bővített ellátási lánc modelljében** a hagyományos ellátási lánchoz képest tehát nem a beszerzés, illetve a beszállító ehhez kapcsolódó folyamatai jelentik a kiindulópontot, hanem a **döntés-előkészítés**, a **kutatás-fejlesztés** és a **tervezés**. Itt érdemes megemlíteni, hogy igencsak hasznos a marketing, illetve a versenytársak tevékenységét elemző benchmarking bizonyos lépéseit is alkalmazni.

A hatékony és rugalmas logisztikailánc-kezelési eszközök és gyakorlatok a vállalat túlélésének és sikerének nagyon fontos elemei. Az **alapvető SCM-folyamatok** közé tartoznak:

- a logisztikailánc-tervezés
- a termékek életciklus-menedzsmentje
- az anyagok, áruk és szolgáltatások beszerzésének folyamata
- a logisztikai menedzsment
- a vállalati eszközgazdálkodás
- a gyártásvégrehajtás kezelése

Az ellátási háló szerepe

Érdeemes röviden bemutatni az **ellátási háló** szerepét. Ez a háló **az ellátási stratégia egyik alappillére**. Amikor a cégek az ellátási hálót kezdik kidolgozni, végig kell gondolniuk három igazán fontos tényezőt. Elsősorban meg kell határozniuk, hogy kik fogják alkotni a hálózatot (szereplők), hol helyezkednek el ezek a résztvevők (földrajzi elhelyezkedés), mi lesz az ő feladatuk (gyártás, szállítás, raktározás és ezek kapacitásai).

Az ellátási háló alakulásában igen sok a befolyásoló tényező: ilyen lehet többek között a technológia (gépek és azok komplexitása, ára), a makroökonómia (vámok, adótámogatások, árfolyam, keresleti kockázat), a politika, az infrastruktúra, a versenyhelyzet, a reagálóképesség a vevők igényeire, továbbá a helyi jelenlét, valamint a logisztikai költségek.

Zavarok, kimaradások a pandémia miatt

A családok, az üzleti élet szereplői és sokan mások is jól emlékeznek, hogy 2020-21-ben a magánéleti fogyasztásban, valamint a céges termelésben és szolgáltatásokban sok volt a hiánycikk, a szállítások kimaradása. A **pandémia** idején (s még azt követően is) **nagy zavarok** keletkeztek az Ázsia-Európa, Ázsia- Észak-Amerika **ellátási láncok működésében**, s a földrajzi példákat még hosszasan lehet sorolni. Akadoztak, leálltak a **nyersanyagszállítások**, de bukdácsolt az **autóipari** cégek termelése is a külföldi beszállítások késése, elmaradása miatt, ráadásul a szállítási és szállítmányozási láncokban is **komoly fennakadások** voltak.

2020-21-ben az egész világ ráébredt néhány, kiemelten fontos globális ellátási lánc sebezhetőségére. **A vállalatok gyorsan megértették, hogy sürgősen szükség van az ellátási lánc menedzsment folyamatainak átfogó korszerűsítésére.** A cégek többsége tehát szemügyre vette saját és beszállítói SCM-tevékenységét, valamint az azokat működtető technikákat és technológiákat.

Több lábon állás, nearshoring

Mind több vállalat és szolgáltató cég biztosítja be magát a több lábon állással, vagyis azzal, hogy ugyanazokat az alkatrészeket, részegységeket stb. több országból (például Kína mellett vagy helyett India, Vietnam, Malajzia) és **beszállítótól rendeli meg**, különböző szállítási útvonalakat vesz igénybe, több helyen létesít raktárakat. **Terjed a nearshoring, vagyis a beszállítói gyártás közelebb hozása a felhasználóhoz.** Például több amerikai cég Kína helyett a szomszédos Mexikóban gyárt és gyártat. Így nem csak **biztonságosabb**, de az alacsonyabb szállítási költségek miatt olcsóbb is az ellátás.

Az **adat- és technológia vezérelt SCM-rendszerek** használatával a cégek átalakíthatják az ellátási lánc kezelését, és kialakíthatják azokat az új, rugalmas ellátási láncokat, amelyekre a vállalatok sikeréhez szükség van.

Az ellátási lánc menedzsmentje egyre inkább kiemelt feladattá válik, amint a cégvezetők ráébrednek, hogy **a hatékony, rugalmas ellátási lánc milyen kritikus fontosságú az üzlet alakulásában**. Az ellátási láncok a vállalat legnagyobb kiadásai közé tartoznak, ezért érdemes kiértékelni és optimalizálni az összes olyan folyamatot, amely ahhoz kapcsolódik, hogy egy termék vagy szolgáltatás a végfelhasználóhoz kerüljön.

A fejlett vállalatok megértik, hogy a jól kivitelezett, jól „belőtt” ellátási lánc a kínálatot a kereslethez igazítja. Ha minden együttműködő fél szinkronban van – a beszállítóktól a gyártókon, a kiskereskedőkön át a tervezőig – a vállalatok elkerülhetik a készlethalmozást vagy a készlethiányt, amelyek szükségtelen költségeket és elégedetlen ügyfeleket generálnak.

A gyors gyártósori átállás módszere

A KPMG tanulmánya szerint a COVID-19 világjárvány az értéklánc minden részét érintette, a nyersanyagbeszerzéstől a vásárlókig. A pandémia világszerte próbára tette a vállalatok többségének kereskedelmi, működési, pénzügyi és szervezeti ellenállóképességét, és számos szervezetnél rávilágított a kockázatokra és a rugalmasság hiányosságaira.

A vállalatok sokféleképpen kezelhetik a COVID utáni idők bizonytalanságával kapcsolatos kihívásokat, és támogathatják az ellátás folytonosságát. Az egyik legérdekesebb módszer a gyors gyártósori átállás, amely a mai versenyképes (és kiszámíthatatlan) gazdaságokban a folyamatosan termelők számára igazi mérföldkőnek számít. Mit jelent a gyors gyártósori átállás? Azt, hogy egy vállalat képes gyorsan átállítani a gyártósorát egyik termékről a másikra, mely lehetővé teszi a költséghatékony kisszériás gyártást, és igény szerint egyedi termékeket állíthat elő az általa választott helyszíneken.

Fel kell készülni a zavarokra

Miközben az SCM módszerek száma egyre növekszik és korszerűsödik, **a vállalatoknak fel kell készülniük** arra, hogy mind helyi, mind iparági, mind globális szinten **újabb és újabb zavarok keletkezhetnek az ellátási láncokban**. Az ellátási lánc zavara alatt olyan eseményeket értünk, amikor különböző okok miatt a vállalat nem tud elegendő inputhoz jutni, így a termelését, a szolgáltatásait meg kell szakítania. Ennek lehetnek egyedi, vállalatspecifikus okai, de múltbeli példák mutatják, hogy iparágra, szektorokra, akár az egész gazdaságra kiterjedő zavarok is kialakulhatnak, amelyeknek legtöbbször természeti katasztrófák, pénzügyi, gazdasági válságok, járványok, háborús konfliktusok az okai.

Az ellátási láncok zavarának **összetett következményei** lehetnek. Ha vállalati szinten vizsgáljuk, akkor a kisebb termelés volumen kieső árbevételt, csökkenő nyereséget eredményez. Iparági szinten az ellátási láncok zavara a termékek drágulását idézheti elő, hiszen a legyártott termékmennyiség (kínálat) csökken, a kereslet pedig változatlan szinten marad, így az árak emelkedésnek indulnak. Iparágak széles körére kiható zavarok növekvő inflációt eredményezhetnek.

Az SCM-ben is követelmény a fenntarthatóság

Az ellátási lánc menedzsment területén is megjelent a **fenntarthatóság követelménye**. A fogyasztók, a munkavállalók, a kormányok, a hatóságok stb. mind nagyobb nyomást gyakorolnak a cégekre, hogy a fenntarthatóbb ellátási láncok irányába mozduljanak el. **Az ellátási lánc fenntarthatósága azokra a szabályzatokra, gyakorlatokra és végrehajtási erőfeszítésekre utal, amelyeket egy vállalat tesz a végtermék előállítás ökológiai és társadalmi hatásainak kezelése érdekében.**

A fenntartható ellátási lánc **célja**, hogy csökkentse a vállalatok által az áruk termelésére gyakorolt negatív környezeti és társadalmi hatásokat, miközben továbbra is kielégíti a cégek pénzügyi igényeit. Természetesen fenntartható ellátási lánc csak akkor hozható létre, ha egy vállalat határozottan felvázolta hosszú távú fenntartható ellátási láncra vonatkozó céljait. A **Walmart** például azt a vállalati szintű célt tűzte ki, hogy 2030-ig egymilliárd tonnával csökkenteni vagy elkerülni a 3. szén-dioxid-kibocsátási körbe tartozó CO₂-kibocsátást. Ez a cél azt eredményezte, hogy már 2021-re 416 millió tonnával csökkentették a beszállítóik által bejelentett CO₂-kibocsátást.

Egy másik Walmart példa: 2014-ben a világ első számú kiskereskedelmi hálózata egy olyan programot kezdeményezett, amely a fenntarthatósági szoftverek biztosításával segíti kínai szállítóinak ezreit az energiahatékonyság fokozásában. Ez 10%-os átlagos energiafogyasztás-csökkenést eredményezett. A **Nike** pedig mintegy öt éve tűzte ki célul, hogy 2025 végére a korábbinál tízszer több használt terméket fog újrahasznosítani.

Bárhol és bármikor!

Visszatérve az ellátási láncok esetleges zavaraira: a termelési és a szolgáltatói ágazat szereplői nem dőlhetnek hátra, bármennyire is korszerűsítették SCM rendszerüket. Ugyanis **a világunkban számos olyan tényező van, amelyek bárhol és bármikor gondokat, zavarokat okozhatnak az ellátási láncok működésében.** A teljesség igénye nélkül ezek közül érdemes megemlíteni: politikai konfliktusok, egészségügyi válságok, természeti katasztrófák, globális munkaerőhiány, eszközök elérhetősége, növekvő gyártási és szállítási költségek, szállítási útvonalak lezárása, kereskedelmi korlátozások. Érdemes tehát a vállalatoknak felkészülniük az esetleges zavarokra (remélhetően minél kevesebb lesz belőlük), többek között a **változáskezelés** és a **bizonytalanság-menedzsment** eszközeivel, módszereivel.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Középpontban az üzleti folyamatok 1

A BPR rejtelsei

Az üzleti, vállalati, intézményi életben ugyan nincsenek csodák, de vannak jelentős versenyelőnyt, költségcsökkentést, szervezet-korszerűsítést, létszám mérséklést, profitbővülést, hatékonyság javulást eredményező „csodálatos” folyamat átalakítások, -átszervezések. Nem véletlen, hogy a globalizálódó üzleti életben a cégeknél és az intézményeknél a múlt század kilencvenes éveitől az üzleti folyamatok átalakítása – nemzetközileg elterjed rövidítéssel BPR, vagyis Business Process Reengineering – töretlenül az egyik legfontosabb, leginkább kedvelt „csodafegyver”. A BPR nem csak a szorosan vett „üzlet”, hanem a termelés, a szolgáltatás, a szervezet és a gazdálkodás szinte minden folyamatára vonatkozik, alkalmazható átfogó informatikai támogatással vagy pedig anélkül is.

Mi fán terem a BPR?

Az **üzleti folyamatok újjáalakítása** előtt érdemes megismerkedni az alapfogalmakkal. A folyamat egy vagy több olyan tevékenység, amely úgy növel értéket, hogy egy úgynevezett bemenetkészletet átalakít a kimenetek készletévé a vevők, illetve a felhasználók számára. Történik mindez **emberek, módszerek és eszközök kombinációjával** Tenner és de Toro meghatározása szerint. Kevésbé tudományosan: az üzleti folyamatok azok a **tevékenységek, tevékenységsorozatok** (a sok tízezerből példaként említhető a termelés, a számlázás, a marketing, az ügyfélszolgálat, a beszerzés, az árajánlat készítés, a munkaerő gazdálkodás, a szerződés-írás, az ár kalkuláció, a minőség és a kiszolgálás javítás), amelyek által a vállalkozások **működnek**. Nem mindegy, hogy milyen hatékonysággal!

A legtöbbet hivatkozott megfogalmazás szerint az üzleti, vállalati, szervezeti folyamatok újra és újjászervezése a folyamatok alapvető újragondolását és radikális átszervezését jelenti annak érdekében, hogy a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatói érjenek jelentős javulást, mint például a költségek, a nyereség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság. A BPR egy olyan **innovatív változtatás**, amely kiterjed a teljes szervezeti (vállalati, üzleti) folyamatrendszer fejlesztésére és **folyamat-alapúvá változtatja** a szervezeti struktúrát. A BPR leginkább a folyamatok hatékonyságát, és informatikai támogatásukat hangsúlyozza.

Az ABCD Bank esete és a „műtét” előzményei

Mielőtt belemerülünk a BPR és „utódai” rejtelseibe, **lássunk egy megtörtént folyamat-átszervezést.** Az ezredforduló környékén egy - számos európai országban, így idehaza is bankfiók hálózattal rendelkező - külföldi pénzintézetnek feltűnt, hogy kevés cég és magánszemély fordul hozzá **hitelért**. Az ok pedig az volt, hogy a hitelkérelem beadásától annak elbírálásáig, illetve a kérelmezők értesítéséig csaknem háromszor annyi idő telt el, mint az EU-átlag és kétszer annyi, mint más magyarországi bankoknál.

A **versenyképtelenség** egyértelmű volt, ezért az üzleti, esetünkben a hitelezési folyamat átalakítására vezetési tanácsadókat hívott a bank. A folyamat részletes **feltérképezése**, a hitelkérelmek elbírálásában résztvevő vezetőkkel és dolgozókkal folytatott **interjúk**, a más

bankok gyakorlatával történő **összehasonlítás**, a diagnózis és az **elemzés** után sor került a „műtétre”.

Kiderült ugyanis, hogy a hitelbírálásban a szükségesnél jóval több vezető és dolgozó vett részt, sokáig feküdtek el a kérelmek és a vélemények az egyes íróasztalokon. Sok, ebből a szempontból felesleges bizottságon mentek keresztül a kérelmek és felesleges, sőt, érthetetlen adminisztrációs okok miatt késett az ügyfelek kiértékelése a döntésről; és a folyamatban igencsak felesleges műveleteket, papírokat és gyakorlatilag üresjáratként eltöltött időket még hosszan lehet sorolni. Hát persze, hogy a hitelkérelmezők a versenytársakhoz pártoltak át, ráadásul a pénzügyintézetről vállalati körökben hamar elterjedt, hogy lassú. Különösen **kellemetlen** volt a bank számára, hogy azok a cégek is **zsörtölődtek**, amelyeknek maga vezette a számláját, tehát a pénzügyintézet gyakorlatilag naprakész ismeretekkel rendelkezett az ügyfélről.

A BPR-tanácsadók szinte szabóollóval szabdalták szét, vágták darabokra a hitelbírálási, hitelezési folyamatot. Többek között optimalizálták az érintett vezetők és ügyintézők számát, a döntési fórumokat, rövid fázisidőket állapítottak meg. Az új folyamatára szinte nem is hasonlított terjedelmében és időfelhasználásában a korábbira. A kérelmek elbírálásába bevont dolgozók egy részét más munkára sikerült átirányítani a bankban, az ügyintézésbe a tanácsadók sok automatizmust, úgynevezett gyors „igen-nem” döntéseket építettek be.

Az ügyfélbarát „folyamat-átszabás”, a testre-szabás eredménye az lett, hogy a pénzügyintézet a hitelkérelmek elbírálásában és kedvező esetben azok nyújtásában piacvezető lett, ugyanis sikerült az egész folyamat időtartamát az EU-átlag közelébe lecsökkenteni. Mi is történt? A folyamatelemzés és átalakítás eredményeként csökkent az elbírálási időszak, kevesebb kézen mentek keresztül a dokumentumok, kisebb lett a bürokrácia, viszont növekedett a bank hatékonysága.

Egy rövid idő után számottevően **nőtt az ügyfelek száma**, s a hitelnyújtás jelentős felgyorsulását a bank eredményeiben is már mérni lehetett. A kedvező változás nyomán a bank jó néhány egyéb üzleti folyamat átalakítására is felkérte a vezetési tanácsadókat, így csaknem két éven át tartott az **átfogó BPR projekt**. A sikerek nyomán a pénzügyintézet több külföldi fiókjában is „felgyorsították” a magyar tanácsadók a folyamatokat, növelték a „termelékenységet”, a hatékonyságot és optimalizálták a létszámot. Ez egy viszonylag egyszerű BPR projekt volt, ugyanis nem kellett hozzá az informatikai rendszer nagyobb háttér támogatása, illetve új **ERP**, azaz **informatika vezérelte vállalatirányítási rendszer**- modulok megvásárlása, bevezetése és betanítása.

A BPR és az informatika „házassága”

Röviden az ERP-ről: **a BPR és az ERP sok projektben kéz a kézben járnak.** Az ERP szoftver (például a német SAP) **nyomon követi** a szervezeti erőforrásokat, mint például a készpénz, a készletek, az alapanyagok és az emberi erőforrások állományát, illetve a kötelezettségeket, mint például a vevői megrendeléseket, alvállalkozói rendeléseket és a munkabér költségeket. Egy ERP rendszer a rögzített adatokat **megosztja** a szervezeti egységek között, megkönnyítve és felgyorsítva az információáramlást a belső és akár a külső szereplők között is.

Ezen rendszerek világpiaca jelentős méretű, és mára gyakorlatilag minden iparág és ágazati szegmens számára léteznek megoldások, függetlenül a vállalkozás vagy szervezet méretétől. Gyakorlatilag az ERP jelentése és a vállalatirányítási rendszer fogalma megegyezik.

Napjainkban **az ERP rendszerek számos területen fejlődnek.** Többek között jelentős a fejlődés a felhő alapú megoldások, a mobil eszközök bevonása, a részlegek közötti együttműködés támogatása, az üzleti intelligencia, az automatizált döntéshozatal és a külső rendszerek (például bank, adóhivatal, webshop, stb.) integrációja terén, így tulajdonképpen az ERP jelentése is folyamatosan változik, bővül.

Az ERP szoftverek (a már említett SAP, Oracle, PeopleSoft, stb.) legjelentősebb **előnye,** hogy különálló, széttagolt, egyedi megoldások helyett egy **egységes rendszerben kezelik a szervezet szinte összes folyamatát és egy adatbázisban tárolják a szervezet összes adatát.** Ennek eredményképpen az egyes szervezeti egységek együttműködése könnyebbé válik, illetve a döntéshozatal valós adatokon alapulhat.

Az ERP rendszerek használata a szervezet működését hatékonyabbá teszi a szervezeti, vállalati, üzleti folyamatok nyomon követése eredményeként. **Az ERP megoldásból kinyerhető adatok és információk nyomán a menedzsment időben tud megalapozott döntéseket hozni.** Az is igen fontos, hogy **vállalatirányítási szoftver használatával a szervezet gyorsabban felismeri a változásokat, így hamarabb tud azokra reagálni.**

Múlt és jelen, „BPR - történelem”

Visszatérve a BPR-re és az üzleti folyamatokra: írásos dokumentumok vannak arról, hogy a termelésben és más területeken már a **18-dik században** is alkalmaztak üzleti folyamatokat (aratás, leltárkészítés, számszámok előállítása, stb.), illetve sok esetben észszerűsítettek azokat. Az **ipari forradalommal** megjelentek viszont a különféle, a sokkal összetettebb leírások, tervrajzok, utasítások is. Ennek szükségességét indokolta, hogy ebben az időben már sokkal komplexebb termékeket - gépeket, eszközöket - volt képes előállítani az emberiség, mint azt megelőzően bármikor.

Egy brit szakmai forrás szerint a folyamatok szabályozása számára is a múlt század hatvanas éveiben lassan kezdtek elérhetővé válni a **számítógépek** illetve a **digitális adattárolás** lehetősége is kezdett körvonalazódni. A technika fejlődésével és terjedésével a 70-es és a 80-as évekre elérkezett az **információs kor** első szakasza. A **globalizáció** első, lassan megjelenő hullámai a nyolcvanas évek végén minden azt megelőzőnél nagyobb és összetettebb szervezeti, céges struktúrákon, iparágakon átívelő vállalati működést tettek szükségessé és lehetővé. Ennek megfelelően a különböző ügyviteli és minőségi elvárások komoly igényeket támasztottak a vállalati működés informatikai támogatásával szemben is.

Ilyen körülmények között már nem volt, nem lehetett megfelelő megoldás az emberi munkaerővel, manuálisan elvégzett folyamatirányítás, -tervezés sem. Ekkor **kezdték megjelenni a minőségirányítási és vezetői információs rendszerek, egyelőre csak a legnagyobb vállalatoknál.** Ezzel párhuzamosan kezdődött az üzleti folyamatok kialakításának és menedzsmentjének új korszaka, mely egyre olcsóbb, jobb minőségű, vagyis hatékonyabb termelést, szolgáltatást és elosztást tett lehetővé.

A 90-es éveket ezen a területen leginkább az üzleti folyamatok innovatív megközelítése és ezáltal a vállalati működés „újjaalakítása” jellemezte. Sok vállalat „felfedezte” a technológia által elérhető versenyelőnyt és nyereség-bővítést, s mindez jótékony hatással volt az IT szektor innovációs és bevételtermelő képességére is.

Megkezdődött az üzleti folyamatok újjászervezése, amelyet a mai napig is Business Process Reengineering – néven emlegetünk. A BPR „apjának” **Michael Hammer** menedzsment gurut, a bostoni MIT egyetem informatikai professzorát tekintik, aki igencsak meglepte a vállalati világot BPR témájú könyvével 1993-ban. **Jim Champy** társszerző Hammerrel együtt és külön is sokat publikált a BPR elméletéről és gyakorlatáról. Mindketten számos könyvet írtak az üzleti folyamatok átszabásának, újjászervezésének különféle vonatkozásairól.

Az információs technológia széles körű elterjedése lehetővé tette, hogy a vállalatok minden eddiginél optimálisabban működjenek, felgyorsult az információáramlás az **internet** terjedésével, így már megkezdődött - többek között - a kereskedelmi tevékenységek áttevődése az **online világba**.

A 2000-es évekre a további fejlődés következtében a termelési, szolgáltatási és az információs technológia kezdett egyre olcsóbbá és széles körben elérhetővé válni. Ennek a máig tartó folyamatnak a hatására jelenleg már olyan eszközök (webáruház, robotizált termelés, just-in-time készletezés, műholdas bemérések, infokommunikációs rendszerek széles választéka, „okos” gépek, berendezések és használati eszközök, távirányítás, stb.) állnak a vállalkozások rendelkezésére, amelyeket néhány évvel vagy évtizeddel ezelőtt még a legnagyobb vállalatok kiváltságai voltak.

A már jelzett, az ipari forradalommal foglalkozó brit szakmai szervezet szerint ezekre szükség is van, ugyanis **az elmúlt 30 évben** a világ - különösen az üzleti világ – jóval összetettebbé vált. Kiéleződött a **globális versenyharc** és a vállalkozások **túlélésének feltételei** közé – a hagyományos céges értékeken túl, mint minőség, megbízhatóság, értékállóság, stb. - a gyors reakciók, a hatékony, alacsony költségű működés és a minden eddiginél gyorsabb ügyfélki-szolgálat is bekerültek.

Testre szabás, folyamatátalakítási gyakorlatok

Az üzleti folyamatok részletes feltérképezése, leírása, lerajzolása, sőt, „testre szabása”, minden szervezet alapvető érdeke. Már szó volt arról, hogy a folyamatok nem csak az üzleti, hanem gyakorlatilag minden szervezeti, vállalati tevékenységben jelen vannak, feltérképezhetők. Kezdve az iktatástól a bérelszámoláson, az ajánlatadáson, a beszerzéseken, a termelésen, a szolgáltatásokon, a szerződések megkötésén, az átutaláson, az ellenőrzésen át egészen az éves mérleg vagy a következő évi költségvetés elkészítéséig. (Érdemes megjegyezni, hogy a folyamatokat saját és/vagy munkatársaink, beosztottjaink tevékenysége, munkaköri leírása alapján is elkezdhethetjük felépíteni.) **A leginkább célszerű és leginkább kedvelt „megoldás” egy alkalmas informatikai rendszerben felépíteni és kezelni a folyamatokat.**

A szervezetek azonban sohasem lehetnek elégedettek a meglévő üzleti folyamatokkal, hiszen mind **a belső**, mind **a külső körülmények állandóan változnak**, módosulnak. Sajnos, igen **sok vállalkozás küszködik** helytelenül megállapított célokkal, küldetéstudattal, vezetési-, szervezeti-, szervezési gondokkal, nem kellően átgondolt és **elavult vállalati folyama-**

tokkal, rosszul felépített vállalati hierarchiával, téves utasítási és delegálási rendszerrel, elhalasztott, de mégis szükséges, vagy éppenséggel értelmetlen innovációs beruházásokkal.

Minden ilyen és számos más esetben szükség van a vállalat meglévő üzleti és belső **folyamatainak** alapvető, mélyreható **átgondolására** és **radikális újratervezésére** annak érdekében, hogy a teljesítmény, a hatékonyság, a jövedelmezőség mértéke jelentős javulást, versenyképesség-növekedést mutasson a cégnél. Nem mellékes, hogy **a jól végrehajtott BPR a hatékonyság növekedésén keresztül a piaci pozíciók javulását vagy éppen megtartását eredményezheti.**

Néhány elkerülhetetlen BPR-lépés

A BPR-ben sincsen egyetlen lehető legjobb megoldás, a szakemberek **több módszert**, technikát alkalmaznak. Vannak azonban elkerülhetetlen, **leggyakoribbnak tartott lépések:**

- a folyamatok átszervezésével kapcsolatos célok kitűzése, számszerűsítése
- a meglévő üzleti folyamatok feltérképezése, dokumentálása (process mapping)
- hatáselemzések készítése
- a meglévő üzleti folyamatok hatékonyságának mérése, elemzése, a fejlesztési lehetőségek és irányok azonosítása
- szervezeti és technológiai környezet illesztése
- a folyamat(ok) kiválasztása
- az adott folyamat megismerése, dokumentálása, elemzése
- ötletgyűjtés a folyamat megváltoztatására, javítására
- benchmarking, vagyis összehasonlító elemzés készítése az ágazat legjobbjainak teljesítményeivel
- változáskezelési és változáskommunikációs terv és feladatok összegyűjtése, beindítása
- a folyamatterv megalkotása
- vezetők, alkalmazottak továbbképzése
- az átszabott folyamatok dokumentálása
- az új (javított) folyamat programszerű megvalósítása, átültetése a gyakorlatba
- a változásokkal kapcsolatos esetleges ellenállás leküzdése, meggyőzés
- a folyamat bevezetésének támogatása, kapcsolódó szabályzatok megalkotása és életbe léptetése
- a folyamat figyelemmel kísérése, finomhangolása

- utólagos visszacsatoló ellenőrzés, visszacsatolási körök kialakítása (teljesítmény és/ vagy hatékonyság) mérés
- a mérések alapján – amennyiben szükséges - bizonyos változtatások végrehajtása az új folyamatokon
- a szervezeti működés fejlesztése
- folyamat-kiszervezési tanácsadás, program és projekt menedzsment

A gyakorlati üzletember és vezetési tanácsadó szemszögéből még hosszasan lehetne sorolni a sikeresnek remélt BPR lépéseit, ezek némelyikéről a következő részben lesz kissé részletesebben szó.

Játék a szavakkal

A BPR „külsőjének” átalakulásáról érdemes még néhány szót említeni. Az USA-ban megszületett kifejezés a 90-es évek végén – miközben a tartalma semmit nem változott – „átalakult” **downsizing**-gá, ami hevenyészett fordításban kicsinyítést, általános **zsugorodást** jelent. De egy idő után a vállalati életben a csökkenésre, kisebbedésre utaló szó „snassz” lett és helyébe a **rightsizing (optimalizálás)** szó került, természetesen a BPR változatlan tartalmával. Magyarul ez többek között azt jelenti, hogy **a szervezetben minden optimális méretre alakul át, a folyamatoktól kezdve a költségeken át a létszámig**. Ma is gyakran használják ezt a formájában új, de tartalmában régi kifejezést az óceán túlsó partján. A szakemberek többsége azonban megmaradt a „jó öreg” BPR rövidítésnél.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Előtérben az üzleti folyamatok 2

A ráncfelvarrástól a BPR-ig

Michael **Hammer** és Jim **Champy** művei a business process reengineeringről (**üzleti folyamatok újjászervezése, BPR**), amelyek egy új fajta cégvezetési szemlélet nyitányát jelentették, annak idején is a menedzsment szakirodalom legjelentősebb nemzetközi bestsellerei lettek. Több tucat nyelvre lefordították a műveket, és ezekből az „üzleti bibliákból” mintegy ötmillió példány kelt el. Emlékeztetőül: a szerzők megközelítése a vállalatok működését mindenekelőtt a vállalati, üzleti folyamatok radikális újjászervezése révén kívánja optimalizálni. Ebből vezetik le a célszerű szervezeti struktúrák és a követendő vezetési filozófiák alapjellemezőit.

Testvérek és rokonok

A **funkcionális szemlélet folyamatszemplélettel való felváltása** az 1990-es években természetesen nem nélkülözhetette az **információtechnológia kreatív felhasználását**. A merőben új vállalatvezetési alapelv eddigi sikerére jellemző, hogy az Egyesült Államok vállalatai az első BPR- könyvek megjelenése óta eltelt rövid időszakban becslések szerint közel 60-70 milliárd dollárt költöttek folyamatok újjászervezésére. A jelek szerint a **BPR része lett a napi szervezeti menedzsment tevékenységnek**.

Időközben a BPR-nek számos „testvére” és távolabbi „rokona” született, illetve került továbbfejlesztésre. Elsőnek érdemes röviden áttekinteni a **lean menedzsmentet**, amely a **Toyota** termelési rendszerén alapul. Ennek célja a **hatékonyság maximalizálása** és a **veszteségek minimalizálása**. A második világháborút követő közel két évtizedben meglehetősen nehéz idők jártak a japán óriáscégre, ahol hamar felismerték, hogy rövidebb gyártási átfutási idővel javulhat a vállalat hatékonysága és versenyképessége. A Toyota termelési rendszerét viszonylag hamar sikerült átalakítani, s az **új tevékenység-menedzsment** nyomán a rugalmasság, az alacsony költségek, a gyors átfutási idő és nem utolsósorban a kiváló minőség lettek a cég fő jellemzői.

A folyamatok optimalizálása nyomán javul a cash-flow, az ügyfélközpontúság, a termelékenység, csökkennek a raktárkészletek, növekszik a nyereség. A **lean menedzsment** (karcsúsított termelési rendszer irányítás) ma már nem csak az autóiparban, hanem szinte minden termelési, gyártási ágazatban használatos és **bevált, de költséges módszer**.

Másodiknak vessünk egy pillantást a **Six Sigma módszerre**, amely nem alternatívája a leannek, hanem azok **egymás kiegészítői**. A Six Sigma alapja a statisztika, a kevésbé általános célú lean viszont elsősorban a gyártás területén eredményes. A vezetési tanácsadók és a gyakorló menedzserek véleménye szerint a **két megközelítés együttes alkalmazása jó eredményekhez vezet** a folyamatokban, a vállalati gazdálkodásban, a versenyelőny növelésében és még számos üzleti területen. A **Motorola** által létrehozott és a General Electric által továbbfejlesztett Six Sigma filozófia és **módszer lényege** a folyamatok javítása annak érdekében, hogy a termékek és a szolgáltatások jobban megfeleljenek az ügyfelek igényeinek, javuljon a minőség, s csökkenjen a változékonyságból fakadó hibák száma.

Mikor lehet szükség a BPR-re?

A szervezetek és a vállalatok tapasztalatai szerint az üzleti folyamatok - többek között - a következő okok miatt maradnak el az optimálistól, vagyis kívánnak BPR-t:

- a vállalat egyik részlegének folyamatait átalakították más részlegek „kárára”
- nincsen idő arra, hogy a cég az üzleti folyamatokra összpontosítson
- nem ismerik fel a folyamatok fejlesztésének, átalakításának a szükségességét
- célirányos tanfolyamok, képzések hiánya
- a céges folyamat-szakértők úgy vélik, hogy Excel táblázatokkal minden gond megoldható
- elégtelen termelési, szolgáltatási infrastruktúra
- túlbürokratizált folyamatok
- az ösztönzés hiánya

Számos BPR kísérlet **sikertelenségének** az az **oka**, hogy a nem kellő és nem elégséges szakértelemmel rendelkező, de a projektet külső segítség nélkül is véghez vinni akaró vállalati menedzserek körében a folyamatok átalakítása terén **zűrzavar** uralkodik, s nem igazán tudják, **mit és hogyan kell csinálni** ebben a „műfajban”. Azt tudják, érzik, hogy változásra van szükség, azzal viszont nincsenek teljesen tisztában, hogy pontosan mely területeken és hogyan.

Ennek a zűrzavarnak viszont az az „eredménye”, hogy a nem kellően előkészített és végrehajtott BPR projekt kisiklik. Ma már a cégek számára is egyértelmű, hogy figyelemmel kell lenniük a **stratégia és a folyamatok átalakításának összefüggéseire**, kiegészítő jellegükre. Vagyis **a stratégiát számszerűsíteni kell**, költségben, időben, kapacitásban, költségvetésben, stb. Ellenkező esetben még a sikeres BPR is csak egy rövid távú, „fékezett hatású” ujjgyakorlat.

Szakmai felmérések szerint **az átfogóbb BPR projektek 2-3 évig is eltarthatnak** és rengeteg **változással** járnak. Általában tehát számos kockázattal jár az üzleti folyamatok újjászervezése, és a sok tervezett és megvalósított erőteljes változás a szervezetben **jelentős ellenállást** is kiválthat.

Az ellenállás leküzdése

Az ellenállás megszüntetése **változáskezelési feladat**. Mindennek az alapja, hogy a cég dolgozói kapjanak részletes tájékoztatást a BPR-projekt okairól, lényegéről, időbeosztásáról, ütemtervéről, előnyeiről és esetleges hátrányairól a dolgozók szemszögéből, a projekttől várható eredményekről, a versenyképesség alakulásáról. A jelenlegi állapotot „A” -pontnak tekintve, **részletes felvilágosítást** kell adni mindenről, ami az elérendő „B” -ponttal kapcsolatos. (Az A és a B pont közötti „távolság” elemzésre, áthidalásra szorul. Ezt a tevékenységet nevezzük - nagyon leegyszerűsítve – **hiányosság, eltérés elemzésnek**.)

Nem elegendő a változáskezelést csak az átalakítandó folyamatokra és a velük kapcsolatos informatikai támogatásokra koncentrálni. A BPR-rel kapcsolatos változásmenedzsment (amely gyakran egy önálló, párhuzamos projektje a folyamatok átalakításának) az „okos” cégeknél kiterjed a vállalati kultúra, az emberi erőforrás menedzsment, a motiváció, az új folyamatok bevezetése és nyomon követése, stb. területére is.

A változáskezelés során szükséges alkalmazni a leghatékonyabb eszközöket, többek között a meggyőzést, a változásokkal szembeni hangadó, véleményvezér ellenállók egy részének meghívását a projekt-csapatba, a tanfolyamokat, stb. De **a legfontosabb „fegyver”** az ellenállás leküzdésére: **a kommunikáció, a kommunikáció és a kommunikáció.**

Kell egy csapat!

Nem kevésbé fontos a BPR-csapat „megkomponálása”, összetétele, szakértelme, gyakorlata, elkötelezettsége, hiszen elsősorban **a team tagjain múlik**, hogy sikeres vagy félresiklott lesz a projekt. A teljesség igénye nélkül tekintsük át, milyen **feltételeknek** kell megfelelniük a BPR-csapatnak:

- minél szélesebb körű kompetenciák, kreativitás
- hitelesség a szervezeten belül
- széles körű felhatalmazottság
- kiváló folyamat-térképezési és kérdezéstechnikai ismeretek
- jó szervezőképesség
- projektvezetési ismeretek és gyakorlat
- világos probléma megközelítés, felelősség
- helyettesíthetőség a csapattagok között
- azonos célok

Fontos, hogy a BPR-csapatban helyet kapjanak a felső vezetés, a folyamatok átszervezése által érintett részlegek, az IT és a pénzügyi terület képviselői, valamint mindazon egységek képviselői, amelyeket jelentősebben érint majd a folyamatok átszervezése. Nem hátrányos, ha esetleg bevonásra kerülnek a legfontosabb üzleti partnerek, vevők, beszállítók képviselői is. Végül, de nem utolsó sorban a BPR-re szakosodott külső vezetési tanácsadókat és informatikai szakembereket is szükséges csatasorba állítani.

Google, Ford, Taco Bell

Már szó volt arról, hogy **a BPR szinte a megszületése óta óriási üzleti sikereket hoz** a termelő és szolgáltatásokat nyújtó vállalatok, az informatikai és vezetési tanácsadó cégek, valamint az ERP (vállalatirányítási) rendszereket előállító szoftveresek számára. Nem kevésbé **a BPR-t időben felismerő és alkalmazó cégek részére.** Sokatmondó, hogy a **Fortune** magazin **500** legnagyobb amerikai vállalatának mintegy hatvan százaléka a kilencvenes évek közepén már volt túl volt az első folyamatátszervezésen!

A **Google** humánerőforrás-területért felelős alelnöke, Bock László 2013-ban interjút adott a New York Timesnak a **munkaerőfelvételi tevékenység folyamatainak átalakításáról.** A

cégnél lefolytatott kutatások azt bizonyították, hogy a felvett munkatársak teljesítménye és a felvételi beszélgetéseken elhangzottak, valamint azok értékelése között nincsen kapcsolat. A folyamat átszervezése után a felvételre jelentkezők a szokásos, nem előre kidolgozott, „langyos” általános kérdések helyett **egységesített, strukturált és a folyamatokra összpontosító kérdéseket** kaptak a bemutatkozó beszélgetéseken. Például: mondjon egy példát, mikor (és mit) oldott meg utoljára egy analitikusan nehéz problémát? A felvételi folyamatok átszervezése is hozzájárult jelentős mértékben ahhoz, hogy **a Google ma a világ egyik leghatékonyabb cége**. Nehézségek nélkül meg tudja ítélni, ki a tehetséges, kit kell felvenni. Mindezt teszi „levegős”, haszontalan álkérdések feltétele nélkül.

A Ford gyökeresen átalakította a beszállítóktól való rendelésének és a számlák kifizetésének rendszerét. Megszűnt a Ford részéről a papíralapú megrendelések és a papírszámlák befogadása. Az új rendszerben – amelyet több mint 20 éve vezettek be – a Ford **online** rendelt beszállítótól **pontos specifikáció** alapján. Amikor a megrendelt áru megérkezik a Fordhoz, a raktáros ellenőrzi, hogy az megfelel-e a specifikációnak.

Amennyiben igen, máris befogadja az árut és ugyancsak online utasítást ad a korábban megállapodott ellenérték kifizetésére. (Ha az áru eltér a specifikációtól, vagy nincs nyoma a megrendelésnek, a raktáros visszaküldi azt a szállítónak.) A papíralapról az online-ra történt áttérés nyomán **a Ford 75 százalékkal csökkentette a számlák kifizetésével foglalkozó dolgozói számát**. Ők voltak a Fordnál a BPR első „áldozatai”, viszont a számítógépes technika bevezetése csak ezen a területen jelentős **bérmegtakarítást** eredményezett az autóipari vállalatbirodalom számára.

Az 1962-ben alapított **Taco Bell** amerikai, nem hamburgeres gyorsétterem lánc az elmúlt évtizedekben sokszor került igen nehéz anyagi helyzetbe. A csőd elkerülése érdekében a Taco számos folyamatátszervezést hajtott végre. Ahelyett, hogy mindent a gyorséttermek konyháin készítettek volna el (mint korábban), a húsokat, a paradicsomot, a salátát, a babot, a kukoricát és még számos összetevőt hatalmas **központi konyhákban** készítették elő és el, s ezeket szállították ki a lánc gyorsétterméibe. A helyszíneken pedig ezeket a már kész „ételegységeket” hozzáadták az ott megrendelt mexikói jellegű finomságokhoz (tortilla, burrito, mexikói pizza, fuito, taco, empanada, stb.), illetve önmagukban kerültek fel az étlapra.

Ma az Egyesült Államokban 6500, külföldön 280 Taco Bell étterem működik. A cég 175 ezer alkalmazottja évi 2 milliárd adag (!) gyorsétkeztetést szolgál ki, bevételei megközelítik a 3 milliárd dollárt. Az úgynevezett K-Minus program, vagyis **a BPR mentette meg a céget a pénzügyi bajoktól**, s a bevezetett alapvető folyamat-változás jelentős fellendülést hozott a tex-mex ízeket kínáló étteremláncnak. (Érdemes megjegyezni, hogy Hammer annak idején sikersztoriként ismertette az IBM Credit Corporationnál és a Kodaknál végzett BPR tevékenységet is.)

A siker nincs garantálva; kudarcok

Természetesen nem mindegyik BPR projekt végződik olyan sikerrel, mint az előbbi példákban. A sikertelenség, **a kudarc több okra vezethető vissza**: többek között a felső vezetés érdektelenségére, a bevont illetve az érintett felek közötti rossz kommunikációra és az erőtlen bevezetésre. További kudarc-okok lehetnek:

- a tervezés során a hit a változás elkerülhetőségében, a változás gyorsuló ütemének meg nem értése, várakozás az ideális megoldásra a dolgok aktív megváltoztatása helyett, képtelenség a hétköznapi gondolkodás keretei közül való kilépésre, új folyamatok megfogalmazására való képesség hiánya, megfelelő BPR módszertan hiánya
- az alkalmazásnál nincsen kiválasztva BPR-bajnok (aki élenjáró szakembere a folyamatok újjáalakításának), ellenállás a változással szemben, elégtelen technikai ismeretek, valamint
- a technika szerepének túlhangsúlyozása, a kommunikáció hiánya és/vagy nem tiszta célok, hiányzó felkészítés / oktatás, nem megfelelő vezetés, improvizálás, nem reális elvárások

A BPR sikertelensége sajnos „bent van a kalapban”, viszont **vannak olyan kulcstényezők, amelyek megléte jó eshetőséget ad a BPR-projekt sikeres végrehajtására.** Ezek a tényezők: jó projekt-csapat összeállítása, az elérni kívánt üzleti célok pontos ismerete és elemzése, megfelelő IT infrastruktúra, hatékony változáskezelés és a folyamatok állandó figyelemmel kísérése, nyomon követése.

A BPR folyamatos „üzem”

Tudvalevő, hogy **tökéletes üzleti folyamatok nincsenek.** Az egyszeri BPR viszont csak ideiglenes megoldást jelent a gondokra, ezért állandóan elemezni, vizsgálni kell, mely folyamatok szorulnak átalakításra. **A BPR nem csodaszer, de egyértelmű, hogy a szervezeteknek, vállalatoknak folyamatosan kell elemezniük, a változásokhoz hozzáigazítaniuk, újraszervezniük folyamataikat.**

A BPR csak akkor lehet sikeres, ha előre tudjuk, hozzávetőlegesen milyen haszonnal jár a projekt a vállalat számára. Ez a haszon természetesen nem csak anyagi, hanem morális, cégekulturális, szervezeti, technikai, stb. haszon is lehet. Persze ügyelni kell arra is, hogy **ne nyúljunk azonnal a BPR „fegyveréhez”,** amikor elégséges lehet a sikerhez a folyamatok kis mértékű egyszerűsítése, az észszerű költség- és létszámcsökkentés, stb. Sok esetben ugyanis az egyszerű **„ráncfelvarrás”** több eredménnyel jár, mint maga a sok időt, befektetést, türelmet, szaktudást igénylő BPR.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Empowerment

Add tovább!

Minden vezetői tanfolyam, minden vezetői beszámoló már-már unalomig ismételt témája a delegálás, a felelősségteremtés, a felhatalmazás, a felruházás, a társadalmi szerep erősítése és még számos fordítása és tartalmi „beleértése” az empowerment szónak. Miközben a vezetéstudománynak és -gyakorlatnak viszonylag új és igencsak hatékony „csodafegyveréről” van szó, az empowerment van is és nincs is. Van, hiszen tanítják, ajánlják, egyes szervezetekben alkalmazzák, de a cégek többsége még a régi, múlt századi hierarchikus szervezeti formákban működik, ahol csak nyomokban lelhető fel a delegálás és a felhatalmazás. Pedig ennek a gyakorlatnak az alkalmazása hatalmas energiákat tud felszabadítani a vállalatoknál, számottevően önállóbbá teszi a közösséget, jelentősen javítja a hatékonyságot, a nyereségtermelő- és nem utolsósorban a versenyképességet. Ez azért is fontos, mert a menedzsment hagyományos modellje, amely szerint a hatalom a hierarchikusan szervezett, a beosztottjait szigorú kontroll alatt tartó vezetés kezében van, mára már idejét múlt, nehézkes, és versenyhátrányt jelent.

Mi fán terem a felhatalmazás, a delegálás?

Az empowerment – amelynek gyakorlata az elmúlt évszázad nyolcvanas-kilencvenes éveiben bontakozott ki - lényege, hogy a dolgozókat bevonják saját munkájuk megtervezésébe, egyes részfeladatok megszervezésébe és az őket érintő döntések meghozatalába. A divatos kifejezés a vezetői hatalmat az alkalmazottjaival megosztó menedzsmentet takarja. A **beosztottak** például számos kérdésben **önállóan dönthetnek** saját területeiken, nem várva főnökeik jóváhagyását. Így teszik őket képessé arra, hogy saját kapacitásukat a korábbinál eredményesebben, maximálisan kihasználva járuljanak hozzá a szervezet működtetéséhez. Az új vezetéstechnika **hatékonyabb vállalatot** eredményez, ahol nem mellesleg a **hierarchiabeli különbségek kisebbek**, a **dolgozók** pedig **egyenlőbbek**. Az Accenture tanácsadó cég vonatkozó tanulmánya szerint talán az empowerment kifejezést hallják a legtöbbször a nemzetközi vállalatoknál dolgozó magyar menedzserek a külföldi vezetőktől. Az empowerment (felelősségteremtés, felhatalmazás) az emberekben szunnyadó **energiák felszabadítását** is jelenti, valami olyasmit, amit a politikában demokratizálódásnak hívnak. Az „empowerment” szó tehát két dologra utal: egyrészt a **hatalom megosztására**, másrészt a munkatársak energiájának (tudásának, tapasztalatának, motivációjának) a felszabadítására a hierarchikus szervezet megkötöttségei alól.

A magasztos eszme azonban a vállalatok többségénél nem válik gyakorlattá, ugyanis az **autoriter vezetők** -idehaza is – szeretnek mindent a kezükben tartani, minden döntést önmaguk meghozni. Egy hazai tanulmány szerint az autoriter menedzsmentnek és menedzszernek fel kell(ene) adnia korábbi utasító-ellenőrző hozzáállását, és olyan felelősségorientált, bátorító, támogató légkört kell(ene) teremtenie, melyben minden egyes munkatárs szabadon kibontakoztathatja a képességeit. **Az empowerment csak akkor működhet, ha a vezetők és beosztottak megszabadulnak bürokratikus reflexeiktől és megtanulnak önállóan, felelősségteljesen cselekedni.**

A felhatalmazás tehát a **hatalom** és a **felelősség egyensúlya** körül forog. Feltételezi, hogy egyenlőségnek kell lennie a hatalom és a felelősség elosztásában a munkakörnyezetben. A hagyományos szervezeti, vállalati struktúrákban a hierarchiák azt feltételezik, hogy csak a felettesek rendelkeznek hatáskörrel a döntések meghozatalára, míg a munkavállalóknak csak felelősségük van azok végrehajtásáért. A konkrét empowerment-folyamatok közvetlenül mindig az adott szintű vezetők és az ő közvetlen munkatársai között alakulhatnak ki. Ezek a **felhatalmazotti körök kapcsolódhatnak össze** és teremthetik meg az egész szervezetre jellemző **empowerment kultúrát**.

Ez az **új típusú kultúra** feltételezi azt is, hogy a dolgozóknak van igényük és képességük több és szélesebb körű felelősség vállalására. A viszonylag új vezetői, vezetési gyakorlat távolról sem jelenti azt, hogy a menedzserek egyedül hagyják beosztottjaikat döntéseik meghozatalában, vagy éppen a munkafolyamatokban. Inkább arról van szó, hogy **a vezetők amolyan coachként maguk is részesei az empowermentnek** és kellő felkészítés után képesek a felhatalmazás jegyében „terelni” beosztottjaikat.

A delegálás folyamata

Egy céges közép- és felső szintű vezető azért is kapja a fizetését, a bónuszokat stb., hogy **fontos kérdésekben rendszeresen döntsön**. De vannak **kisebb jelentőségű** és fontosságú **eldöntendő**k, amelyekben a vezetői döntési jogkört nyugodtan lehet delegálni a beosztottak számára, hozzák ők meg a döntést. Például: mikor legyen kávészünet, nyári szabadságok beosztása, projekt-tagok eltérő jutalmazása, s a sort még hosszan lehet folytatni. Fontos megjegyezni, hogy a felhatalmazó vezetés nem magára hagyó vezetést jelent, vagyis nem arról van szó, hogy innentől mindenki azt csinál, amit akar. **Az irányvonalak meghatározása, kialakítása továbbra is a vezető kezében marad.**

A felhatalmazó vezetési modell **a beosztottakon is megbukhat**: például nem eléggé érettek a megnövekedett felelősség vállalására, vagy éppen nem is rendelkeznek a kiterjesztett feladatok ellátásához szükséges képességekkel. Ráadásul nem elég, hogy érettek legyenek a felelősségi és hatáskör alkalmazására, **merniük is kell cselekedni**. Érdemes biztatni őket, és tudatni velük, hogy a vezetők értékelik aktív hozzáállásukat és a megnövekedett felelősségvállalást.

A delegált döntési folyamat ideje hosszabb, mint a vezetői döntése, de a beosztottak elégedettsége ennél sokkal fontosabb. A tapasztalatok szerint a munkatársak örülnek, hogy kikérik a véleményüket, hogy dönthetnek és hogy bizonyos mértékben maguk szabályozhatják, határozhatják meg a munkahelyi és a munkával kapcsolatos időbeosztást, teendőket, feladatokat stb. Természetesen előfordul, hogy a beosztottak egy-egy delegált kérdésben **rossz döntést** hoznak. Ebben az esetben a **főnök** nem teheti fel a kezét és nem mondhatja: a döntést nem én hoztam, nem az én **felelősségem**. De igen! Miután ő adta tovább munkatársai számára a döntési jogkörének egy részét, a felelősség továbbra is az övé.

Az empowerment feltételei

Az empowerment alkalmazásának több feltétele is van: a vezetőnek, a beosztottnak, továbbá a **vállalati kultúrának** és **struktúrának** is készen kell állnia a munkatársi önrendelkezésre. A felhatalmazói vezetés csak akkor működhet, ha a vezetők és beosztottak **megszabadulnak bürokratikus beidegződéseiktől** és „megtanulnak” önállóan, felelősségteljesen cselekedni. Ha a vezető és csapata alkalmas is az empowerment alkalmazására, az őket körülvevő vállalati kultúra és struktúra még mindig megbuktathatja azt. Felelőskereső munkahangulat mellett például a beosztottak biztosan nem mernek önálló döntéseket

hozni. A felhatalmazó, képessé tevő, öngazgató, **felelősségteremtő kultúrának a középpontjában** ugyanis éppen a **felelősségvállalás áll**. Fontos szempont az is, hogy az a cég, amely meg akarja tartani a tehetséges dolgozóit, vagy a konkurenciától el akarja csábítani a legjobbakat, annak meg kell tanulnia az empowerment elméletét a **gyakorlatba is átültetni**.

Gyakran esik szó a **women empowerment**-ről, azaz a nők társadalmi szerepének megerősítéséről. Ez azért is nagyon fontos, mert a modern társadalomban világszerte – elsősorban a skandináv országok kivételével – **az üzleti életben még mindig nagyon erős a férfi dominancia**. A women empowerment a nőket ruházza fel olyan eszközökkel, amelyekkel az eltolódott egyensúlyt helyre billenthetik, s áttörve az úgynevezett **üvegplafont** a közösségeket erősíthetik.

A valóságban **nem fordulhat elő**, hogy egy cégnél az első számú vezető kitalálja, mostantól empowerment kultúrára váltunk. Ő ezt a saját működésének mintájával, folyamatos példaadással döntően csak a saját közvetlen munkatársaira tudja alkalmazni, ez az ő igazi hatóköre. A többi vezető (igazgatók, főosztályvezetők, ágazatvezetők stb.) csak akkor tudják tovább vinni ezt a modellt, ha személy szerint ők maguk is meg vannak győződve annak hatékonyságáról. Nevezetesen arról, hogy az – iparágtól, egységtől, sok mindentől függő szintű – empowerment a leghatékonyabb működési forma.

Előtérben a támogató céges kultúra

Már volt szó arról, hogy a felhatalmazás, delegálás működésének egyik „igazi” feltétele az ezt támogató szervezeti, vállalati kultúra, amelynek jellemzői:

- világos, teljesíthető célok
- előtérben a csapatmunka
- a feladatok végrehajtásában minél szélesebb körű önállóságot kell biztosítani
- kockázatvállalás
- bátorítás, támogatás
- partneri viszony a vezetők és a beosztottak között
- egymás iránti bizalom
- hibaelfogadási képesség
- szabad információáramlás bátorítása
- folyamatos és több irányú kommunikálás
- az eredmények és a teljesítmények értékelés
- kiemelt fontosságú a fejlesztés és az innováció
- nyitott légkör
- nem a hatalomra és a hierarchiára épít

A Harvard Business Review szerint a felhatalmazott dolgozók munkateljesítménye, elégedettsége a munkájával és munkahelyével, valamint elkötelezettsége szervezete iránt jóval magasabb, mint az empowerment nélküli szervezeteknél. A **felhatalmazási kultúrát** természetesen nem lehet megteremteni, bevezetni egyik napról a másikra. Mindenekelőtt azt fel kell venni az üzleti célok közé, mégpedig a kiemelt jelentőségű feladatok közé. De ezzel párhuzamosan arról is meg kell győződnie a felső vezetésnek, hogy a közép szintű vezetők és a beosztottak igénylik-e, értik-e ezt a vezetési stílust. Amennyiben igen, azonnal **fel kell építeni azt a HR és kommunikációs rendszert, amely** eredményes empowermentet és fenntartható üzleti tevékenységet tesz lehetővé. Ez a vezetési, vezetői kultúra szöges ellentéte a

helikopter és/vagy **mikromenedzser vezetési gyakorlatnak**. Ez utóbbiaknak az a lényege, hogy a vezető felülről vagy nagyon közlelről irányítja, figyel, ellenőriz, beleszól munkatársai minden tevékenységébe, nem hogy számukra önállóságot sem a döntésekben, sem a munkafolyamatokban.

A minőségi körök szerepe

A **szervezetfejlesztés** igyekezett és igyekszik követni az új vezetési, együttműködési megközelítést. Ennek egyik jele az úgynevezett minőségi körök (**quality circles**) létrehozása, amelyek **célja** többek között a szervezeti kultúra javítása, a motiváció erősítése, valamint a munkatársak képességeinek, készségeinek fejlesztése. (Érdemes emlékeztetni, hogy a minőségi körök hazája Japán. A szigetország szinte minden vállalatánál a dolgozók – önkéntes alapon! – általában havonta egyszer részlegenként és kisebb csoportokban munkaidő után bent maradnak a gyárakban, az irodákban, a kereskedelmi egységekben, a pénzügyi szektorban stb. Azzal a céllal, hogy többek között megvitassák, hogyan lehetne a termékek, a szolgáltatások, a partneri és ügyfél kapcsolatok minőségét stb. javítani, az üzleti folyamatokat tovább egyszerűsíteni, az innovációt elősegíteni, a tevékenységeket jobbítani. A minőségi körök gondolkodása és ötletei **felölelik az összes vállalati folyamatot**, a javaslatokat pedig továbbítják a felső vezetésnek. Ez utóbbi várja, szívesen veszi a minőségi körök javaslatait és többnyire elfogadja, megvalósítja az **alulról jövő kezdeményezéseket**.)

Egybehangzó vállalatvezetői vélemények szerint a menedzsereknek **a felhatalmazási tevékenység megteremtésekor megkülönböztetett figyelmet kell fordítaniuk** három tényezőre:

1. Minden beosztottal meg kell osztani a rájuk tartozó, vonatkozó információkat
2. Az egyes emberek és az egyes részlegek közötti határok lazításával erősíteni szükséges a dolgozói és a szervezeti autonómiát
3. A régi típusú hierarchiát önirányító munkacsoportokkal kell helyettesíteni

Kulcsszerepben a kommunikáció

Mindezek és mindenek fölött áll a folyamatos kommunikáció, amely az empowerment egyik kulcseleme. **Jó minőségű és célorientált, valamint bőséges kommunikáció nélkül nem valósítható meg a felhatalmazás, a delegálás**, hiszen a munkatársak csak megfelelő és elégséges információk birtokában képesek döntéseket hozni, öngazdálkodást folytatni. Sajnos a vezetők jelentős része nem szívesen osztja meg, adja tovább az információkat, szűkmarkúan kommunikál abból kiindulva, hogy az információ hatalom. Ez a gyakorlat a 21-dik században elfogadhatatlan.

Sokkoló statisztikák

Miközben az empowerment amolyan kötelező slágertéma a cégeknél, a felmérések statisztikái sok esetben sokkoló hatásúak. Az Egyesült Államokban a dolgozók 53 százaléka **boldogtalan** a munkahelyén, az állásváltoztatók 79 százaléka a **megbecsülés, az elismerés hiánya** miatt int búcsút szervezetének. Az amerikai menedzserek 58 százaléka **soha nem vett részt vezetői tanfolyamon**; ilyen körülmények között hogyan is lehet vezetői felelősség, kellő vezetéstudományi ismeretek birtokában, illetve hiányában felhatalmazni a beosztottakat? Miközben - a statisztikák tanúsága szerint - a növekvő dolgozói elkötelezettség átlagosan évi 10 százalékkal, mintegy 2400 dollárral (lenne) képes növelni a nyereséget. Ugyanakkor a Gallup egy tanulmánya szerint a dolgozók 23 százaléka érzi magát **kiégettnek** munkahelyén igen gyakran, illetve mindig, ráadásul a **munkával való túlterhelés** 68 százalékkal(!) csökkenti a

termelékenységét az USA-ban. Érdekes adat, hogy az amerikai dolgozók 96 százaléka szerint a munkatársak megtartásának egyik leginkább célravezető módja, ha vezetők érzelmi intelligenciája magas fokú.

A Volvotól napjaink módszeréig

Klasszikus példája az empowermentnek a Volvo, amely már a múlt évszázad nyolcvanas éveiben bevezette – gondos előkészítés után – ezt a vezetői gyakorlatot egyik svédországi gyárában, Kalmarban. Akkor **a szerelő szalag melletti monoton munkát váltották ki** olyan munkacsapatokkal, amelyben minden tag értett minden munkafolyamathoz, és gyakorta cserélték egymás között a teendőket, miközben az összeszerelő szalag helyett nagy szerelőcsarnokokban gyártották az autókat. Az azóta eltelt évtizedekben **a Volvonál általánossá lett a felhatalmazáson alapuló vezetési gyakorlat**, nem csak a gyártásban, hanem az irodákban is.

Milyen módszerekkel lehet elérni, hogy a dolgozók valóban felhatalmazottak tekinthessék magukat, akik számára a delegálás nem csak a döntések egy részének a továbbadását jelenti? Néhány javasolt módszer, cselekvés:

- ismerjék meg, érezzék a sajátjuknak a dolgozók a szervezet vízióját
- egyértelműen meg kell határozni a cselekvési határokat, valamint az elvárásokat
- a minőségi munka, az innováció kapjon anyagi és erkölcsi többlet elismerést
- a bizalom jeleként kerüljön minél több feladat, folyamat delegálásra, például értekezletek vezetése
- növeljük a beosztottak cselekvési szabadságát
- a vezető legyen mindig elérhető segítségnyújtásra, konzultációra, döntésre
- a beosztottak számára empowerment tréningeket szükséges biztosítani
- támogatni szükséges az egyéni fejlődést
- a hibákat fel kell ismerni, ki kell javítani őket és lehetőleg minél hamarabb túl kell lépni rajtuk
- a magunk számára is ki kell dolgozni teljesítményértékelési rendszert
- engedjük a beosztottakat gondolkodni, támogassuk innovatív magatartásukat, fogadjuk el jó ötleteiket, megoldási javaslataikat
- engedjük a beosztottakat időnként vezetni, „menedzserkedni”
- ne legyünk helikopter főnökök
- ne feledkezzünk meg a rendszeres visszajelzésről

Új alapokon a vezető-beosztott kapcsolat

Nem nehéz felismerni, belátni, hogy az informatikai, a távközlési forradalom, a globalizáció, az üzleti élet felgyorsulása, az oktatott vezetési és üzleti ismeretek gyors változása, az érzelmi intelligencia, valamint a változáskezelési ismeretek előtérbe kerülése (és még számos műszaki, társadalmi, üzleti tényező) **új követelményeket** állított és állít szinte naponta a vezetők és a beosztottak számára. Megszűnőben vannak (remélhetően) a hagyományos vezetői-beosztotti sztereotípiák, beidegződések, helyüket **új vezetői, vezetési, beosztotti megközelítések** veszik át. Ezek lényege az **együtt-gondolkodás**, az **együtt-dolgozás**, valamint a **bizalom** és az **önállóság** növelése. **Új alapokra helyeződnek** tehát a vezetői-beosztotti kapcsolatok, amelyek alapját a korábbinál jóval kevésbé hierarchikus kooperáció jellemzi. Éppen ideje...

Dr. Gonda György CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Értékelő és fejlesztő központok

Értékes értékelések

A továbbiakban az AC/DC rövidítés nem a váltó- és az egyenáramot jelenti, hanem a humán erőforrás tevékenység két, viszonylag új módszerét. A vállalatok és az intézmények jelentős része rendelkezik értékelő (assessment center, AC) és fejlesztő központtal (development center, DC). Olyan sokoldalú AC-tevékenységekről van szó, amelyek egyrészt jelentősen segítik, pontosabbá teszik az egyes munkakörökre jelentkezők tudásának, képességeinek, személyiségének, kompetenciáinak, készségeinek stb. mélyebb megismerését, felmérését a munkaadók részéről. Másrészt pedig a DC a szervezeten belüli értékelésre vonatkozik, azt keresi, hogyan fejleszthető az érintett dolgozó a követelmények szerinti szintre.

Az értékelő központ gondolata és gyakorlata az **első világháborút követő** évtizedben jelent meg. A módszert a német **hadsereg kezdte el fejleszteni** a légierő és a hadiflotta tisztjeinek kiválasztására. A többnapos eljárás során katonai vezetők és pszichológusok értékelték a jelölteket. A módszer részét képezték a tesztek, a gyakorlati feladatok és a 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 idején a brit és az amerikai hadsereg is átvette ezt a módszert.

A háború után ezt az értékelési technikát a közigazgatási vezetők kiválasztására is alkalmazni kezdték. **Az üzleti életben**, a nagyvállalatoknál is gyorsan elterjedt a módszer, egyik fő fejlesztője az amerikai AT&T telefontársaság volt. Ma már az **AC/DC gyakorlat és technika** minden cég és szervezet rendelkezésére áll, nem ördögösség, hanem jól megtanulható és alkalmazható **komplex vizsgálati módszer**, amely többnyire eredményes. Ismerkedjünk meg a két „központtal” közelebbről.

Központban az értékelő központ

Hosszú időn át az álláshirdetésekre jelentkezőket, a pályázókat a **HR-részleg** illetékes munkatársa és a hirdetést feladó terület vezetője interjúztatáson keresztül igyekezett megismerni mind szakmai, mind emberi szempontból. **A hagyományos interjút, mint leginkább elterjedt kiválasztási eszközt, annak korlátai miatt, sok HR-szakember már nem is tartja igazán hatékonynak.**

A meghatározás szerint az értékelő központ vagy AC az új munkatársak kiválasztása során alkalmazott módszer, amelynek célja, hogy a kiválasztandó jelöltek várható beválását, sikeres munkáját felmérjék. A jelölteket a betöltendő munkakörre jellemző feladatok elé állítják, és viselkedésükből, reakcióikból igyekeznek arra következtetni, hogy hogyan boldogulnának az adott munkakörben. A módszer előnye, hogy az általa kiválasztott jelöltek

beválása általában jobb, mivel kiválasztásuk nemcsak szóbeli, hanem gyakorlati tapasztalatokon is alapul.

Az értékelő központ lehetővé teszi a szervezet több tagja számára, hogy számos jelöltet megnézhesen, miközben azok egy sor, célszerűen összeállított feladatot hajtanak végre.

Mi a fejlesztő központ?

Ami a fejlesztő központ definícióját illeti: a DC **az értékelő központ egyik változata**, amely csak **a szervezeten belüli jelölteket vizsgálja**. Ezen eljárás során lényegében egy újabb feladat, esetleg újabb munkakör eredményes megoldásához szükséges kompetenciák feltárására, értékelésére kerül sor a munkakörre vonatkozó kompetencia-térkép alapján. Egy hazai szakkönyv szerint " a Development Center az Assesment Centerhez hasonló komplex vizsgálati módszer, amely több szempontból - akár több alkalommal is - vizsgálja a résztvevők olyan vezetői, interperszonális stb. képességeit, amelyekről csak a gyakorlat során lehet képet kapni."

A folyamat összegzése egyrészt jelzi a tervezett feladatra való személyes **alkalmasságot** vagy **alkalmatlanságot**, valamint azt, hogy az alkalmasság megerősítése érdekében milyen fejlesztési feladatokra van szükség. Érdemes megjegyezni, hogy a két „központ” fizikai valóságában nem létezik, ugyanis ezek a gyakorlatban alkalmilag kiválasztott, elsősorban HR szakemberekből álló értékelő és döntéshozó csoportok, testületek.

Röviden: a fejlesztő központ elnevezéssel illetett eljárás ugyan mutat azonosságot az AC-nak nevezett módszerrel, azonban az utóbbi a **kiválasztás**, „**kívülről érkező**” személy esetén, pályázati eljárás során használatos, míg az előbbi (DC) a **belső** fejlesztés eszköze, a már **ismert munkatársak** köréből történő merítésre alkalmas eljárás.

Hogyan működnek a központok?

Az értékelő központba általában már akkor hívnak vissza valakit, ha a jelentkező az előzetes interjún, vagy tesztsorozaton **felkeltette a munkáltatók érdeklődését**. Az értékelő központi folyamatsorozat olyan komplex eljárás, amely többek között alkalmazza a **személyiség** (képesség) vizsgáló módszereket és az alkalmazásképes **szakmai tudást**. Munkafolyamatot, feladat megoldást modellező gyakorlatokkal a **viselkedésmódokat** feltárja, és feladatorientáltan ad visszajelzést az érintett személy emberi, szakmai jellemzőire, feladatra való alkalmasságára.

Ami az AC alkalmazását illeti: a módszer „bevetésére” a betölteni kívánt munkakör és a vállalat elemzése alapján kerülhet sor. A **HR-szakemberek** ennek alapján határozzák meg, hogy melyek azok a **kompetenciák**, amelyeknek meglétét a kiválasztás során mérni kell. Az értékelő központ-módszer több órát, akár egy vagy több napot is igénybe vehet.

A feladatra minden vonatkozásban felkészített **értékelők** integrált formában, több **képesség- és személyiségvizsgáló módszer** együttes, összevont alkalmazásával, előre kidolgozott, standardizált értékelési skálával mérik, illetve végzik el az adott munkakör, pozíció betöltésére pályázók közül a legalkalmasabbnak mutatózó, megfelelő összetételű és szintű kompetenciakészlettel rendelkező jelölt(ek) kiválasztását, vagy az értékelés alapján, a

jelöltek rangsorba állítását. Az értékelés végén a HR-szakemberek visszajelzést adnak a jelölt(ek)nek.

Az értékelés feladatai

A jelöltek a feladatokat csoportban, párban vagy egyedileg oldják meg. Ez lehetőséget nyújt az értékelők számára, hogy az egyes szakemberek **feladat- és problémamegoldási** módszereit egymáshoz viszonyítva is értékeljék. A kiválasztási módszer nagyon fontos célja, hogy a jelöltek **közösségi viselkedéséről** is képet alkossanak az értékelők. Az üzleti életben alkalmazott AC szimulációs feladatok lehetnek egyediek, készülhetnek az adott alkalomra, és igazodhatnak az iparághoz, a feladattípushoz, sőt akár a betölteni kívánt pozícióhoz és a céges kultúrához is. A feladatok között szerepelhetnek egyebek mellett:

- szituációs gyakorlatok és játékok
- bemutatkozási feladatok
- egyéni, páros, csoportos feladatok
- helyzetgyakorlatok
- kommunikációs feladatok
- prezentációs gyakorlatok
- tesztek
- interjúszituációk
- üzleti tárgyalások
- döntéshozatali gyakorlatok

Szakértők véleménye szerint, ha az AC-folyamatot körültekintően tervezték és valósították meg, **a csoportos kiválasztási módszer messze a legmegbízhatóbb technika annak kiderítésére, milyenek a jelölt valós képességei, milyen a várható viselkedése, és a személyisége milyen tulajdonságokkal jellemezhető.**

Készségek és képességek

Az értékelő központ olyan készségeket és képességeket is képes feltárni, amelyeket az állásinterjú módszer nem. Feltérképezi – többek között -a **nyelvtudást**, az **együtműködési készséget**, a **rátermettséget**, illetve a jelölt olyan személyiségjegyeiről ad tájékoztatást a megbízónak, mint az **önismeret**, önazonosság, önkontroll, **önbizalom**, **alkalmazkodókészség**, **megbízhatóság**, **következetesség**.

Bizonyos esetekben és pozícióknál másodlagos, hogy a jelentkező a feladatot milyen eredménnyel teljesíti. Ennél sokkal fontosabb, hogy közben **hogyan kommunikál** másokkal, mennyire együttműködő, tud-e partneri kapcsolatot gyorsan kiépíteni, mennyire köteleződik el a feladat mellett, mennyire motivált, képes-e gyorsan reagálni a változásokra.

Az AC-folyamatban résztvevők a feladatokat **zsűri jelenlétében** hajtják végre, amely így képes a különböző jelölteket értékelni, összevetni. Az értékelők többnyire a pozíciót meghirdető cég vezetői, HR-szakemberei és a kiválasztásban gyakran közreműködő tanácsadó cég munkatársai közül kerülnek ki.

Az értékelő központ előnyei

Milyen fontosabb előnyökkel jár az értékelő központ módszer?

- pontos, objektív kép a jelöltek szakértelméről
- azonos feltételek az összes jelölt értékelésére
- az eredmények értékelése összehasonlító csoporttal (tesztek és kérdőívek)
- a jelöltek értékelése különböző szituációkban az adott pozíció sajátosságait figyelve
- a kiválasztási döntések pontosságának jelentős mértékű növekedése

A módszernek van néhány hátránya is, például az időigényesség, a diszkrimináció lehetősége, a személyes jelenlét igénye, a folyamat esetleges menedzselési nehézségei. (A pandémia idején az értékelő központok online működtek és újra bebizonyosodott, hogy a személyes jelenlétet egyelőre a legkiválóbb technika sem helyettesíti.)

Fejlesztő központ: arccal befelé!

Visszatérve a fejlesztő központra: **értékelésre van szükség, ha a szervezetben belül tevékenykedő munkatársra új feladat vár**, új kihívásnak kell megfelelnie, amely bizonyos személyes tulajdonságok, tapasztalatok meglétét, szakmai felkészültséget igényel. Ez az értékelés első eleme, amelyre alapozva felépíthető a **szükséges fejlesztés**. Vagyis: meg kell határozni, hogy a "kiszemelt" személynek milyen szakmai, vállalati és szakmaspecifikus követelményeknek kell megfelelnie, és ezekhez kell őt viszonyítani az értékelés során. Az értékelés alapján pedig még **dönteni kell** arról, hogy szükséges-e fejlesztés. Ha igen, akkor érdemes megfogalmazni annak tartalmát, az alkalmazott eljárásokat, hogy az érintett személy az új feladatok követelményeinek optimális szinten megfeleljen.

A fejlesztő központ tehát egy széles körben elfogadott és bevált eszköz a vezetők és munkatársak fejlesztésére, amelynek során olyan feladatokban próbálhatják ki magukat a résztvevők, amelyek fontosak lehetnek a szakmai fejlődésük szempontjából. Hasznos lehet olyan esetekben is, amikor belső munkatárs előléptetésére készül a szervezet, vagy ha az általános teljesítményértékelés során felmért kompetenciákon felül más forrásból is szeretnének információkat gyűjteni a személy munkahelyi magatartásáról.

A fejlesztő központ „étlapja”

A DC módszert eredetileg arra dolgozták ki, hogy ezzel az előléptetéshez a döntéseket előkészítsék, segítsék, azonban ennek a technikának az alkalmazása szélesebb területen is lehetséges:

- tehetségek feltárása
- belső tartalékok feltárása
- kiválasztás

- karrierfejlesztés
- a képességek felismerése
- az egyénre szabott feladatok lehetőségének érvényesítése
- a fejlesztésre szoruló területek feltárása
- képző, továbbképző feladatok meghatározása
- a szervezet fejlesztésének előkészítése, tervezése
- előléptetés

A fejlesztő-értékelő központ tehát felhasználható karrierdöntések meghozatalához (pl. vezető kiválasztáshoz), tehetségek, belső tartalékok feltárásához, karrierfejlesztéshez, fejlesztésre szoruló területek megállapításához (egyéni fejlesztési tervek elkészítéséhez), valamint szervezetfejlesztési döntések előkészítéséhez is.

A L'Oreal és a PwC példája

Két fontos példa az üzleti világból: a szépségipar egyik meghatározó cége, **a L'Oreal folyamatosan használja az új munkatársak kiválasztásához az értékelő központ módszert.** Az egy-két napos folyamatban sor kerül csoportos gyakorlatokra, esettanulmányok prezentálására, valamint írásbeli és szóbeli tesztekre is. **A csoportos gyakorlatoknak több alkalommal témája az, hogy a vállalat egy új terméket szeretne bevezetni a piacra.** A csoportnak együtt kell megoldást találnia a teendőkre, s erről prezentációt kell tartania. Az **esettanulmány** és annak prezentálása egyéni feladat, amely többnyire egy-egy **üzleti szituációról szól.** A tesztek segítségével pedig a L'Oreal külön-külön méri, értékeli a jelentkezők kommunikációs, problémamegoldó, vezetői és alkalmazkodási képességeit, készségeit.

A PricewaterhouseCoopers (PwC) a toborzási folyamat végén az értékelő központ segítségével dönti el, hogy az egyes jelentkezők megfelelnek-e a nekik szánt munkakörnek, beosztásnak. Előtte a jelentkezők online adják be pályázatukat, részt vesznek egy szituációs teszten és egy úgynevezett játékalapú pszichometriai értékelésen, valamint egy videó interjún. **Azok a jelentkezők, akik sikerrel vették a fenti akadályokat, meghívást kapnak egy PwC-irodába, ahol újabb feladatokat kapnak az értékelő központtól: újabb írásos pszichometriai teszt, kommunikációs gyakorlat, csoportos feladat, informális beszélgetés egy coach-csal, email-válaszok és üzleti jelentések írása. A legjobb eredményt elérő jelentkező automatikusan állásajánlatot kap a cégtől.**

Hasonlóság és különbség

Végül érdemes feltenni a kérdést: **mi a különbség az assessment center és a development center között?** A két módszer meglehetősen hasonló, és ugyanazokat a típusú feladatokat, módszereket is használja. Az értékelő központ feladata elsősorban a kiválasztás (a pozícióra legalkalmasabb jelölt), míg a fejlesztő központ célja a potenciálok (lehetséges erősségek, erőforrások) és a képzési igények feltárása, azonosítása, akár már a meglévő munkatársak esetében.

Nem véletlen, hogy **az interjúzás mellett vagy helyett** mind több szervezet választja az AC/DC komplex módszereket jövőbeli munkatársai kiválasztására, valamint a meglévők

tudásának, karrierjének fejlesztésére. Olyan módszerekről és eszközökről van szó, amelyek a szervezetek, az **üzleti élet hatékonyságát, tudásállományának gyarapítását szolgálják.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Mosoly és érzelem

Fizetett viselkedések

Emberi erőforrás oktatási esettanulmány: egy utas kérdőre vonja a légikísérőt, miért nem mosolyog? A stewardess válaszul csak annyit mond, uram, most ön mosolyogjon! A férfi elmosolyodik, mire a légikisasszony: ha ezt a mosolyt napi 12-14 órára kötelező lenne konzerválnia, ön sem tudna mindig mosolyogni! Ez a példa is mutatja, hogy elsősorban a szolgáltató, de más ágazatokban is előtérbe került az elmúlt három évtizedben az úgynevezett esztétikus munkavégzés, amikor a munkáltató pontosan meghatározza, hogy a dolgozók hogyan viselkedjenek, hogyan öltözzenek, hogyan szólítsák meg az ügyfeleket, hogyan viseljék el a pimaszkodást stb. Ez mind része a munkaidőnek és „benne van” a fizetésben. Ugyancsak fontos része századunk munkakultúrájának az érzelmi megnyilvánulások szabályozása és a vonatkozó előírások betartása. Mind az esztétikus, mind az érzelmi munkavégzés napjainkban igen fontos nyereség-, valamint versenyképesség fokozó tényező. Ezen a területen a főnökök és a HR részlegek egyre keményebb követelményeket fogalmaznak meg, sok esetben a jó öltözet, a nem erőltetett mosoly, a nyugodt és kellemes hang, a jó minőségű smink, a jó megjelenés, a diszkrét illatú parfüm vagy arcvíz stb. fontosabb a szakmai ismereteknél.

Az érzelmi munka fogalmát először Arlie Russel Hochschild szociológus használta 1983-ban. Úgy gondolta, hogy a munkavégzés egyik lényeges és fontos eleme az érzelmi munka. **A spontán érzelmeknek a munkahelyi elvárásoknak való megfelelés érdekében történő elrejtését a szakirodalom érzelmi munkának nevezi.** Az ehhez kapcsolódó elméletek azokkal az érzelmekkel foglalkoznak, amelyeket a szervezetben dolgozók a munkakövetelményeknek való megfelelés érdekében éreznek, vagy esetleg úgy tesznek, mintha ténylegesen éreznének. Így **az érzelmi munka a szervezet hivatalos szférájához tartozik.** Az **egyén alárendeli magát** teljes mértékig a szervezeti elvárásoknak, ezt a szervezet pedig fizetés vagy egyéb csereértékkel jutalmazza. (Aki emberekkel foglalkozik a munka világának bármelyik ágazatában, az reggel „fellép a színpadra”, este lelép onnan. Napközben pedig „szerepet játszik: a kereskedő, az orvos, a vezérigazgató, a tanár, a diák stb. szerepét. Persze nem mindegy, miként játsszuk ezeket a szerepeket.)

Előírt érzelmek

Egy, az ezredforduló táján született meghatározás szerint az érzelmi munka nem más, mint azoknak az **érzelmeknek a szabályozása**, amit a munkavállalótól elvárnak annak érdekében, hogy a **munkahely által előírt** érzések, érzelmek kerüljenek kimutatásra az ügyfelek felé. Más szavakkal: az **emberi érzelmek menedzselése** a munkaadó és /vagy a munkavállaló részéről. Az érzelmi munka megvalósítása annál nagyobb erőfeszítéssel jár, minél inkább megkövetelik az egyéntől, hogy figyeljen az **érzelem-kimutatási szabályokra**. Rendkívül érdekesek azok a helyzetek, amikor a munkavállaló mást érez belül, mint amit kifelé közvetít. Például, amikor az eladó tudja, hogy az értékesítendő termék vagy szolgáltatás minősége meglehetősen gyatra, mégis agyon kell dicsérnie a portékát. Akkor is ezt kell tennie, ha ez a

magatartás, vélemény ellentétes a jellemével, felfogásával. Ha a munkavállaló személyes jellemzői megfelelnek a munkaköre által támasztott elvárásoknak, akkor válik az egyén elégedetté. Amikor a dolgozó személyisége jól illeszkedik a munkáltató által elvárt viselkedési előírásokhoz, akkor alacsonyabb az **érzelmi disszonancia** szintje. Ezzel szemben, ha hiányzik a személy és az általa betöltött munkakör összhangja, nem csak a munkával való elégedettsége csökken, hanem megnő a **munkahelyi stressz** esélye is. Ebben a helyzetben a legjobb megoldás az, ha az egyén munkát vált. Érdemes megjegyezni, hogy az elfogadható érzelmek köre kultúránként, koronként, nemenként más és más, így a nem adekvát érzelmek kimutatása munkahelyi beilleszkedési problémához is vezethet.

Ellenőrzés: csak etikusan!

A szervezetek az érzelmek - főleg a negatív érzelmek - moderálását, illetve otthon hagyását várják el az alkalmazottaktól. **Az alkalmazottak érzelmi megnyilvánulása ugyanis nem teljesen magánügy**, hanem a munkaadó által kontrollált **nyilvános szereplés**. A szolgáltató szervezetekre, ahol a napi munkavégzés során más emberekkel való interakció történik, ez a **kontrollálás** különösen igaz. Nagyon sok szervezet ellenőrzi alkalmazottainak viselkedését videokamerás megfigyelésekkel, telefonbeszélgetések rögzítésével, beépített próbavásárlók bevetésével. Persze az ilyen kontroll **csak akkor etikus**, ha a dolgozóknak tudomásuk van arról, hogy a munkaadó bármikor élhet az ellenőrzés eszközeivel.

Nem kétséges ezek után, hogy minden esetben **szükséges tiszteletben tartani** munkahelyünk érzelmi megnyilvánulásokra vonatkozó **előírásait**. A munkahelyen írott vagy íratlan formában lefektetett szabályok követése fokozottan fontos, hiszen ezeknek a normáknak való megfelelés támogatja, vagy a figyelmen kívül hagyása gátolja az **egyéni karrierterveket**. Ezeknek az előírásoknak a megszegése akár a munkaviszony megszüntetését is eredményezheti. Éppen ezért van az, hogy **a spontán érzelmek megváltoztatásának, szabályozásának folyamata a munkahelyi környezetben figyelhető meg leginkább**. Szükséges különbséget tenni a **klasszikus szolgáltató szektorba** tartozó munkák (idegenforgalom, pénzügyi szolgáltatások, személyes, telefonos ügyfélszolgálat, kereskedelem, recepció stb.), valamint a **segítő foglalkozások** között. Tudvalevő, hogy a klasszikus szolgáltatásokban (például a kereskedelem) sokkal **szigorúbb elvárások** vannak az érzelmekkel kapcsolatban, az előírások sokkal szabályozottabbak az ügyfelekkel történő személyes vagy telefonos találkozások során, mint a humánfoglalkozások esetében.

Stressz, kiégés, privát szféra

A menedzsment tudományokban az érzelmi munka elsősorban munkahelyi fogalomként terjedt el, és arra vonatkozik, hogyan kell a munkavállalónak az érzelmeit és azok kifejezését a munkahely igényeinek megfelelően szabályoznia. Ahogy korábban erről már szó esett, az elvárás többnyire a szolgáltatási, gondozói és rendfenntartói szektorban dolgozó embereket érinti (pl. pincéreket, titkárnőket, tanácsadókat, pénztárosokat, fodrászokat, légiutas-kísérőket, ügyfélszolgálaton dolgozókat, rendőröket, ápolókat stb.), akiknek az érzelmeit az ügyfél elégedettsége érdekében **a szervezetnek és saját maguknak kell szabályozniuk**. Az elvégzendő feladatok mellett kötelességük mosolyogni, kedvesnek, türelmesnek, nyitottnak, törődőnek, vidámnak és érdeklődőnek lenni. A munkaügyi statisztikák szerint ezekben a

foglalkozásokban **több a női munkavállaló**, ráadásul a női foglalkozások a világon szinte mindenütt ma még kisebb presztízt és viszonylag gyenge fizetést biztosítanak. **A befektetett érzelmi munka ugyan alapvető elvárás, anyagilag azonban többnyire nem kompenzálják.**

Ugyanakkor **szükség lenne anyagi elismerésre**, hiszen a már említett Hochschild szerint az erőfeszítésnek és a járulékos magas stressznek köszönhetően **a munkavállaló könnyen kiéghet**. Mindezt azzal magyarázhatjuk, hogy olyan negatív tényezők, mint az érzelmeink felnagyítása, tettetése vagy épp elnyomása is hozzátartozhatnak az érzelmi munkához. Tehát **miközben a munkahelyek profitálnak a dolgozók érzelmi munkavégzéséből, korántsem olyan biztos, hogy a dolgozók jól járnak**. Rendszerszinten a szolgáltatási szektorban az érzelmi munka a **munkavállalói kizsákmányolás** kifinomult eszközévé is válhat. Elsősorban abban az esetben, ha valakinek ellenjuttatás nélkül kell áruba bocsátania olyan érzéseket, melyeket adott esetben nem érez magáénak. Arról nem is szólva, hogy bizonyos viselkedések, érzelmek megkövetelésével **a munkaadó kisebb-nagyobb mértékben beleavatkozik a dolgozó privát szférájába**. Persze a munkavégzés érzelmi előírásait nem kötelező elfogadni, a kijáratí ajtó minden munkahelyen rendelkezésre és nyitva áll.

Általánosságban: megkülönböztetett figyelmet kell fordítani az érzelmi munkavégzésre azokban a **munkakörökben**, ahol:

- szemtől szembe kapcsolat van az ügyfelekkel
- kétoldalú hang-kapcsolat van az ügyfelekkel
- a munkavállalónak lehetősége van érzelmeinek szabályozására, ellenőrzésére az erre a területre vonatkozó folyamatos tanfolyamok alapján

Előtérben a jó benyomás-keltés

A pandémia, Oroszország agressziója Ukrajna ellen, az egész világgazdaságon végig söprő újabb recesszió (amelynek még nem látható a vége), az infláció generálta visszaeső, jobb esetben stagnáló kereslet stb. természetesen kiélezte a versenyt az üzleti szférában is. Azoktól a cégektől vásárolunk, azoknak a pénzügyintézeteknek, távközlési vállalatoknak, oktatási intézményeknek, szállodáknak stb. vesszük igénybe a szolgáltatásait, amelyeknél kedves, udvarias, „mosolygós”, odafigyelős, hibátlan kiszolgálást kapunk. Az sem mellékes, hogy ezeknek a szervezeteknek a **velünk kapcsolatba kerülő munkatársai** hogyan öltözöttek, mennyire ápoltak, milyen hangnemet használnak, hogyan köszönnek, hogyan szólítanak meg és a sort még hosszan lehet folytatni. Ezekkel a példákkal meg is érkeztünk az úgynevezett **esztétikus munkavégzés** világába, amely ma már fontos **versenytenyező**, és amelyre a **cégvezetők ma minden korábbinál nagyobb figyelmet fordítanak**.

Az esztétikus munkavégzés olyan – számos követelményen alapuló - folyamat, amikor a dolgozókat fizikai megjelenésük alapján ítélik meg, irányítják és ellenőrzik. Ma már a munkaerő toborzásánál, felvételénél nem csak a **szakmai tudás** alapkövetelmény, hanem a **kellemes külső**, a **társalgási képesség**, a **nyitottság** is. Ezek a követelmények elsősorban azokra a dolgozókra vonatkoznak, akik közvetlen, napi kapcsolatban vannak az ügyfelekkel, a beszállítókkal, az alvállalkozókkal és döntően a szolgáltatási szektorban dolgoznak. **A céget, a szervezetet a „frontvonalban” dolgozók magatartása, öltözete, hanghordozása stb. alapján ítélik meg**, többnyire az első találkozáskor. „Nincs lehetőség arra, hogy másodszor is első

benyomást keltsél ugyanabban a személyben” – tartja a mondás. Ezért távolról sem mindegy, mennyire alkalmas, extrovertált egy munkatárs a „külvilággal” való kapcsolattartásra.

Árucikk a külsőn?

Ma már természetes, hogy aki a szolgáltatási ágazatban ügyfelekkel kerül interaktív kapcsolatba, annak a **felvételi folyamatban** figyelmet fordítanak a megjelenésére, az öltözködésére, a hajviseletére és -színére, az ápoltságára, a testbeszédére, a hanghordozására, a súlyára, a cipőjének minőségére, a viselt ékszereire, esetleges tetoválásaira stb. Nem csak a hölgyek, hanem újabban a férfiak esetében is. **A felvételizők sok esetben tiltakoznak, hogy a „külső” többet számít a szakmai tudásnál.** Számos vélemény szerint **a külsőni tényezők ma már árucikknek számítanak**, s eldönthetik, hogy a jelentkező munkaerőt alkalmazzák-e vagy sem. (Itt érdemes megjegyezni, hogy a **feldolgozóiparban is van jelentése és jelentősége az esztétikus munkavégzésnek.** Ebben az ágazatban kiemelten fontos a termékek, a gyártmányok esztétikája, „kinézése”, ugyanis ez is versenytényező.)

Hölgyeknél egyes munkakörökben– recepciós, felszolgáló bárban, stewardess, trendi termékek eladója stb. – a felvételnél figyelmet fordítanak az illető alakjára, súlyára, illatára, sminkjének minőségére, fittségére, a szoknyája hosszára. Nem kevés esetben ezek a „megfigyelések”, majd a döntések **diszkriminációt** jelentenek. **Nem mindig érvényesül az esélyegyenlőség** olyan esetekben, amikor **nem a szakmai tudás kerül előtérbe.** Az egyik brit légitársaságnál például egy hölgyet azért nem vettek fel légi utaskísérőnek, mert nem volt hajlandó magassarkú cipőt hordani.

Esztétika, siker, túlkapások

A **sikeres szervezetek** – például a Disney, a Ritz-Carlton, a Marriott – többek között annak köszönhetik **jó hírnevüket**, üzleti eredményeiket, hogy nagy figyelmet fordítanak dolgozóik érzelmi és esztétikus munkavégzésére. Szigorú öltözködési előírásokkal (amelyeknek egyes munkaköröknél az egyenruha is része) rendelkeznek, szinte minden helyzetre meghatározottak a viselkedési normák. Mindhárom cég marketingesei folyamatosan figyelik az ügyfelek elvárásainak alakulását, s ezeknek megfelelően alakítják (át) az esztétikus és az érzelmi munkavégzés követelményeit.

A **KPMG**, az **Ernst and Young** és a többi vezető könyvvizsgáló és üzleti tanácsadó cég újabban úgynevezett **imázs-tanácsadókat** alkalmaz, akik saját cégük dolgozóinak adnak tanácsot, tartanak **tanfolyamokat** az esztétikus munkavégzésről. Az amerikai jogász-szövetség pedig nemrégiben öltözködési irányelveket tett közzé az ügyvédek számára. A **Delta légitársaság** meghatározta a légikísérők számára az ideális súlyt, amennyiben ettől jelentősen eltérnek, vagy elhagyják a céget, vagy „beállnak” az elvárt súlyra. A nigériai **Glo Telecommunication Plc** vezérigazgatója pedig minden jelentkező munkaerővel találkozik és főleg esztétikai alapon dönt a felvételtől. A sort itt is hosszan lehet folytatni. Sokat elárul, hogy **100 amerikai HR szakember** körében végzett felmérés szerint a vendéglátó- és a szálloda iparban igen fontos alkalmazási feltétel a jó megjelenés és a vonzó külső. Hasonlóak a követelmények a **divat szakmában** is.

Jó az irány?

Egyes felmérések szerint **a nagyvárosokban az emberek 80 százaléka a szolgáltató ágazatban dolgozik, többségük nő.** Ez egyben azt is jelenti, hogy az érzelmi, de még inkább az esztétikus munkavégzés ma **gender-függő**, elsősorban a hölgyeket érinti. Természetesen **más-más esztétikai munkavégzési követelményeket állít egy bank és egy supermarket hálózat.** Ez a tény is azt bizonyítja, hogy az esztétikus munkavégzés követelményeit nem lehet elválasztani a cégek tevékenységétől. Ma már **az esztétikai követelmények részét képezik a vállalati kultúrának.** De az sem hagyható figyelmen kívül, hogy létezik egy **szakadék** a cégek által megkövetelt esztétikus munkavégzési „kéességek” és a munkavállalók ilyen jellegű „kínálata” között. Ezeket a képességeket nem könnyű megszerezni tanfolyamokon, ez is az oka a mind gyakoribb diszkriminációnak, vagyis a szervezetek, sok esetben, előnyben részesítik a „külsővel” rendelkező jelentkezőket a „szakmásokkal” szemben. (A jó megjelenést, a kellemes hanghordozást, a nyitottságot az ügyfelek irányába stb. nem igazán lehet megtanulni tréningeken.)

Minden jel arra mutat, hogy a szolgáltató iparban felértékelődött, felértékelődik az érzelmi és az esztétikus munkavégzés. A szakmai ismeretek mellett mindkét munkavégzési forma **kulcs tényező** lett a foglalkoztatásban. A szervezetek, vállalatok szíve-joga meghatározni a felvételi követelményeket, azok fontosságát, rangsorát. Tehetik ezt **etikai körülmények** között, megkülönböztetés nélkül. Biztosan ez utóbbi irányba halad az üzleti világ?

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Érzelmi intelligencia

Nélkülözhetetlen!

Ma még gyakran kelt meglepetést az üzleti világban, hogy a magas értelmi intelligenciahányadossal (IQ) rendelkező vezetők és vállalati részlegek sok esetben kevésbé sikeresek, mint azok, amelyek IQ-ja ugyan alacsonyabb, de rendelkeznek egy olyan készséggel, amely újabban a modern vezetéstudomány és vezetői gyakorlat első számú sztárja. Az érzelmi intelligenciáról (emotional intelligence, EI) van szó, amely a 21-dik század sikeres menedzserének – a változáskezelési képesség mellett – legfontosabb „kelléke” és eszköze. Továbbra is fontos vezetői feladat a munka elosztása, elvégzésének ellenőrzése, de ezen túlmenően napjainkban a menedzseri, a szervezeti és a céges eredményesség nem kis mértékben függ az EI jelenlététől és annak erősségétől, hőfokától is.

Magas IQ-val és megfelelő szakmai hozzáértéssel lehet valaki jó szakember, sikeres a szakmájában, de az, hogy a magasabb pozíciókba jut-e, az nem kis mértékben az önbizalomtól, az empátiától és a kapcsolattartási képességétől függ. Ma már nem kétséges, hogy az érzelmi intelligencia szerepe arányosan nő a munka nehézségének növekedésével.

Az érzelmi intelligencia felismerése, kutatása (különös tekintettel az üzleti életre) a múlt század nyolcvanas éveiben kezdődött, noha már száz évvel ezelőtt is volt szakirodalmi említés a „**társas intelligenciáról**”. Köztudott, hogy sokféle intelligencia létezik, például nyelvi, zenei, matematikai, logikai, politikai, kulturális. Több pszichológus, köztük Howard Gardner, Peter Salovey és John Mayer folytatott az elmúlt évezred végén intelligencia-kutatásokat. Az EI atyjának az ugyancsak amerikai Daniel **Goleman professzort** tekintik, aki 1995-ban írta meg Emotional Intelligence című könyvét.

Általánosságban kijelenthető, hogy **életminőségünket nagy mértékben kapcsolataink határozzák meg**. A kapcsolatok alapját pedig az **érzelmek** táplálják. Az érzelmi intelligencia nélkülözhetetlen ahhoz, hogy emberi kapcsolataink biztos lábakon álljanak, s általa az életünk is. Társas érintkezéseink minősége mind a magán, mind pedig az üzleti életben érzelmi intelligenciánk minőségének is a függvénye.

Mi az érzelmi intelligencia?

Mi is az a rejtélyesnek tűnő érzelmi intelligencia és mi köze van a magán, a munkahelyi, az üzleti élethez, valamint a sikeres vezetéshez? Az egyik meghatározás szerint az érzelmi intelligencia alatt az a **képesség** értendő, hogy **az egyén milyen jól tudja felismerni, megérteni és kezelni az érzelmeket, mind sajátját, mind pedig másokét**. Goleman öt érzelmi készség-kategóriát határozott meg:

1. Képesség felismerni és megnevezni saját érzelmi állapotunkat; megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, gondolataink és tetteink között
2. Érzelmeink kezelésének a képessége – képesnek lenni ellenőrzést gyakorolni felettük, illetve a nemkívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok irányába elmozdítani
3. Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet (az önmotiválás képessége)

4. Képesség mások érzéseinek „olvasására”, érzékenynek lenni azokra, illetve befolyásolni őket (empátia)
5. Képesség kielégítő kapcsolatok létrehozására és fenntartására

EI a számok tükrében

Mindegyik kategóriáról kötetek születtek a menedzser szakirodalomban az elmúlt két évtizedben, itt -terjedelmi okok miatt – az EI csak néhány fontosabb vonatkozásáról lesz szó. Mindenekelőtt néhány számszerűsített kutatási eredmény. A CareerBuilder felmérése szerint az amerikai munkaadók 71 százalékának az a véleménye, hogy **az EI fontosabb az IQ-nál**, ugyanis a magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők és alkalmazottak megőrzik nyugalmukat jelentős munkaterhelésnél is, hatékonyan oldják meg a konfliktusokat és kollégáikhoz empátiával viszonyulnak. A DDI vezetésfejlesztési intézet szerint az empátia a legfontosabb vezetői képesség; felmérésük szerint az empatikus vezetők 40 százalékkal jobb teljesítményt nyújtanak a **döntéshozatalban**, a munkatársi **elkötelezettség** megteremtésében, a beosztottak oktatásában és felkészítésében az empátiás készségekkel nem rendelkező vezetőknél. A Center for Creative Leadership (CFL) kutatása pedig arra mutatott rá, hogy a cégek felsővezetői nagy becsben tartják az empatikus középvezetőket.

A Society for Human Resource Management felmérése szerint a megkérdezett dolgozók 72 százaléka úgy tartja, hogy a munkával, a munkahellyel való elégedettség első számú tényezője a **munkatársak tisztelettudó „kezelése”** minden vállalati szinten. A TalentSmart kutatása pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy az üzletemberek 85 százaléka úgy érzi, munkáját nem értékeli és nem ismeri el a cégvezetés. Ezzel kapcsolatban a tekintélyes Harvard Business Review megjegyzi: ennek az lehet az oka, hogy **a felsővezetők nagy része nem igazán empatikus**. A már idézett CFL szerint az egyéni karriernek mintegy 75 százaléka azért fut zátonyra, mert **hiányoznak az érzelmi intelligencia elemei**, többek között a személyközi problémák megfelelő kezelése, a változásokhoz való gyors és folyamatos alkalmazkodás, valamint a válsághelyzetek sikeres megoldása a projekt menedzsment során. Egy empirikus vizsgálat arra hívta fel a figyelmet, hogy az alacsony EI-vel rendelkező értékesítési csapatok 18 százalékkal rosszabb hatékonysággal végezték munkájukat, mint azok az értékesítői csapatok, ahol jobb eredményeket mértek ezen a téren.

Kulcs a sikerhez

A pszichológusok arra kerestek választ, hogy vajon miért különbözik a nagyjából azonos IQ-val, iskolai végzettséggel, lehetőségekkel rendelkező személyek életpályája? Míg az egyik ember boldog és elégedett az életével, addig a másik ember életét, kapcsolatait, munkáját sorozatos kudarcok kísérik. A kutatási eredmények azt igazolták, hogy ezért az érzelmi intelligencia a „felelős”. Más szavakkal: **az egyén sikerének, boldogságának kulcsa az érzelmi intelligenciájának szintje**.

A fenti eredmények és megállapítások egyértelműen bizonyítják, hogy **az EI a vezetői, a dolgozói és a céges siker létfontosságú tényezője**. Az EI során a saját, és a mások hangulataira és érzelmeire vonatkozó információkat is fel kell dolgoznunk, döntéseinket

ennek figyelembevételével kell meghoznunk. Azok, akik a megfelelő helyen, a megfelelő módon, a megfelelő mértékben képesek az érzelmeiket kifejezni és szabályozni, sikeresebben oldhatják meg saját és mások problémáit. Az **érzelmi intelligencia** tehát sokféle készség (együttérzés, kommunikáció, ösztönzés stb.) összessége, amelyek **megtanulhatók** és tovább is **fejleszthetők**.

Empátia, empátia, empátia

Goleman készség-kategóriái közül megkülönböztetett figyelmet érdemel a munkahelyeken **empátia**, vagyis a **beleérző képesség**. Az empátia úgy határozható meg, hogy képesek vagyunk **megérteni más emberek érzéseit**, és felismerni, **hogyan éreznénk magunkat az ő helyzetükben**. Az a jó vezető, aki bármilyen helyzetben képes beleképzelni magát munkatársai helyzetébe, állapotába, vagyis képes az ő fejükkel gondolkodni. A beleérzés kiterjed a döntési, együttműködési stb. helyzetekre is. Nem kétséges, hogy **az érzelmi intelligencia legközelebb az empátia képességéhez áll**, tehát ahhoz, mennyire ismerjük fel mások érzelmeit, hogyan tudjuk felmérni gondolkodásukat, viselkedésüket. Látjuk-e a környezetünkben megjelenő emberek hangulati örömeit, zavarait, ingadozásait. és képesek vagyunk-e magunk és mások hangulatának menedzselésére? Nem meglepő módon az EI kutatói arra a következtetésre jutottak, hogy **a munkafeladatok közül azokat végezzük el a legsikeresebben, amelyekhez érzelmileg is pozitívan viszonyulunk**.

Évtizedek óta köztudott, hogy **a nők érzelmi intelligenciája magasabb szintű a férfiakénál**. Ebből az is következik, hogy **az érzelmi intelligencia szempontjából a női vezetők sikeresebbek, megfontoltabbak, körültekintőbbek, együttérzőbbek**, mint férfi vezető társaik. Hiszen a férfiakra inkább a harc, a küzdelem, a győzni akarás, míg a nőkre a gondoskodás, a megértés, a kompromisszum keresés a jellemző.

Miben segít az EI?

A gyakorlati tapasztalatok szerint az érzelmi intelligencia (többek között) segíti és elősegíti:

- az érzelmeink megismerését
- a jobb döntéshozatalt
- a munka teljesítményének és termelékenységének javítását
- a stressz, a szorongás és a depresszió mérséklését
- a személyközi kapcsolatok és az empátia ösztönzését
- a személyes fejlődést
- az egyéni és a csoportos kreativitást
- a befolyás és a vezetői képesség növelését
- a pszichológiai jólét elősegítését
- az eredményes több irányú kommunikációt
- a motiváció bővítését
- a kitűzött célok elérését

Az érzelmi intelligencia kérdésköre ma már megkerülhetetlen hiszen nemcsak a hatékony munkahelyi viselkedéshez segít hozzá, hanem a konfliktusok kezelésében, az általános jóllét elérésében és a munka–magánélet egyensúly fenntartásában is szerepet játszik. Az is egyértelmű, hogy **az EI különösen fontos tényezője a vezető sikerességének**. Az Assessment

Sytems International kutatási eredményei szerint a megkérdezett kanadai vezetők 95 százaléka tartja úgy, hogy fejlődnie kellene az érzelmi intelligencia területén, 65 százalékuk szerint pedig hatékonyabbak lennének a munkájukban, ha kezelni tudnák a dolgozói stresszt.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy **azok a szervezetek, csapatok működnek eredményesebben**, ahol az érzelmi intelligencia jelen van. Tehát nemcsak **embernek**, hanem **szervezetnek**, sőt **közösségnek is van érzelmi intelligenciája**. Minél magasabb EI-vel rendelkezik egy csapat és a vezető, annál nagyobb eredményeket tud elérni, annál sikeresebb. A legtöbb cégnél a vezetőktől elsősorban szakmai tudást várnak el, ennek ellenére **egyre több menedzser érzi** és tapasztalja meg, hogy az érzelmi intelligenciának milyen fontos a szerepe a munkája során. A magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezető és szervezet többnyire pozitívan bánt a stresszhelyzetekkel. Ahelyett, hogy feladná, szembeszegül a kihívásokkal és automatikusan rendszerbe szedi gondolatait akkor is, ha nyomás alatt van.

A vezető néhány EI szempontja

A profi és magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezető tisztában van **munkatársai** erősségeivel és gyengeségeivel is. Mindenki **személyisége** jellemzői szerint, **személyre szabottan kommunikál**. A sikeres vezető az érzelmi intelligenciáját mindig a helyzetnek megfelelően használja, ha szükséges, **uralkodik érzelmein**, indulatain. Egyáltalán nem kell minden helyzetben kedvesnek maradnia, éles helyzetekben sokszor éppen az segít, ha határozottan és egyértelműen fogalmazza meg elvárásait. Munkapszichológusok szerint, ha a vezető tisztában van azzal, hogyan „működik” ő a krízishelyzetben, és azzal is, hogyan a többiek, akkor könnyebben tud hatni rájuk. **Az érzelmileg intelligens vezető ugyanis hatással van, befolyásol, tehát nem manipulál, nem kényszerít**. Ehhez a képességhez is az **önismeret** útján lehet eljutni. Az önismeret az alapja annak, hogy a másik ember személyiségét is jól megismerje valaki.

A munkahelyi hierarchiában felfelé haladva, egyre fontosabbá válnak az érzelmi intelligencián alapuló, személyes és szociális képességek. Ugyanakkor valamivel kevésbé lényegesek a szakmai ismeretekhez és a hagyományos intelligenciához kötődőek. Kevésbé bonyolult foglalkozásoknál elegendő lehet a megfelelő szakértelem és/vagy a jó intellektus, de az előmenetelhez, a rugalmas munkahely-váltáshoz nem. A mai döntéshozók nem csak vezetőként és menedzserként kell, hogy bizonyítsanak: egy új fogalom is megjelent az elvárások között: a hatékony vezető ma már **coach** (segítő, támogató, szellemi irányító) is egyben.

Az üzleti világában a szervezetben nyújtott **vezetői és dolgozói teljesítményt az érzelmek is erőteljesen befolyásolják**. Az érzelmeknek nagy jelentőségük van az **információk** kiválasztásában, tárolásában, feldolgozásában, vagy ami a legfontosabb, az információ-előhívás hatékonyságának a növelésében. A megtanultakból azokra emlékszünk, amelyekhez valamilyen érzelmek társulnak. Abban az összes modern EI kutató egyetért, hogy az érzelmek szerepet játszanak a gondolkodásban, a döntés-hozásban, a csapatmunkában, a vezetésben és más munkahelyhez kötődő viselkedésben is. Ma már az is bizonyított, **hogy a magasabb EI szint nagyobb egyéni hatékonyságot jelent a munkában**.

Tanulható, fejleszthető!

Az érzelmi intelligencia tanulható és fejleszthető készség, a készségfejlesztés alapjául az önismeret szolgál. Az EI- tanulás hatékonyságát legjobban a **saját** aktivitáson alapuló, érzelmeket is kiváltó **tapasztalatok** képesek megnövelni. Jó gyakorlat az EI és az önismeret fejlesztéséhez, ha a vezető elkezd figyelni magát a nap 24 órájában. Vizsgálja meg, **hogyan viselkedik különböző helyzetekben**, például tárgyalások során, megbeszéléseken, konfliktushelyzetben! Tud-e kellően figyelni munkatársai reakciójára, testbeszédére, helyesen értelmezi-e azokat? Képes-e felismerni az érzelmeket, tudja-e értelmezni az összképet? A krízishelyzet pedig a legjobb lehetőség új ismeretek szerzésére, új megoldási módok kipróbálására, végső soron az érzelmi intelligencia fejlesztésére.

Sok módszer és tanfolyam van tehát az EI „érzékenyítésére”, de **mindennél hasznosabb** a mind a vezetők, mind pedig a dolgozók számára **a mindennapi gyakorlat**. Szakemberek szerint viszonylag magas EI szintre utal, ha kíváncsiak vagyunk, képesek vagyunk kikapcsolódni, nem félünk a változásoktól, magabiztosak vagyunk, gondolkodunk mielőtt cselekszünk, valamint tudunk nemet mondani. Mindenképpen **szükséges fejleszteni az EI szintet, ha** – többek között – érzékeljük, hogy

- gondjaink vannak az érvényesüléssel
- eluralkodik rajtunk a stressz
- túl sok a negatív érzelmünk
- másokat hibáztatunk azért, amiért mi vagyunk hibásak
- nem tudunk másoknak megbocsátani
- nem ismerjük fel gyengeségeinket
- nem tudunk másokat türelmesen meghallgatni, minden helyzetet „túlkommunikálunk”
- könnyen megharagszunk másokra, hamar leszünk dühösek
- nem tudjuk kifejezni érzelmeinket

A fejlett EI néhány jellemzője

Akkor mondhatjuk el magunkról, hogy fejlett az érzelmi intelligenciánk, ha rendelkezünk önismerettel, ismerjük munkatársaink személyiségét, megfelelő **önkontrollal**, **csapatépítő és motivációs képességgel** rendelkezünk. Fontos tényezője a fejlett érzelmi intelligenciának még az empátia, a **nyitottság a változásokra**, a személyre szabott **kommunikációs** képesség, a **szervezeti változásokban** való együttműködés, jó **konfliktuskezelő képesség**, a **megérzések**re való odafigyelés, a munka iránti szenvedélyes **elkötelezettség** és a sor még hosszan lehet folytatni. Persze soha nem lehetünk elégedettek érzelmi intelligenciánk szintjével, **mindig van felfelé tovább!**

Az üzleti élet fő bölcsessége?

Első pillantásra az érzelmi intelligencia az úgynevezett „puha képességek” sorába tartozik. Szó sincs erről! Hiszen olyan képesség és készség „csomagról” van szó, amely igen fontos hatással van az emberi kapcsolatok mellett a szervezetek **hatékonyságára**, a vállalatok

nyereségére, versenyhelyzetére, termelékenységére. Az új belépők toborzásával foglalkozó cégek, a vállalatok HR-részlegei, de a jelentkezők értékelését részben elvégző mesterséges intelligenciák is manapság már megkülönböztetett figyelmet fordítanak az EI-re.

Miközben a helyi és a nemzetközi politikában világszerte hódít az érzelmek kizárása, a póker-arc, nem kevésbé az érzéketlenség, az üzleti világban éppen ennek az ellenkezője figyelhető meg és vezet eredményre. Az érzelmi intelligencia megléte, megtanulása és folyamatos „alkalmazása” igencsak mérhető profitban, a vezetők és a dolgozók távozásának „sebességében”, a cég hírnevében, s nem utolsósorban társadalmi megítélésében. Nem véletlen, hogy az EI-t **újabbán az üzleti élet fő bölcsességének is nevezik.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Hol a helye?

ESG, a túlélés záloga

Újabb rövidítéssel bővült az üzleti élet mindennapi szakmai szótára: a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (angol rövidítése CSR) után gyorsan felkapott lett az ESG keretrendszer. Az ESG az Environmental (környezeti), Social (társadalmi) és Governance (irányítási) angol szavak rövidítése. Az ESG keretrendszeren belül ezeket pilléreknek nevezzük és ez az a három tématerület, ahol a vállalatoktól elvárt a fenntarthatósági jelentéstétel. Az ESG célja a cégek mindennapi tevékenységében rejlő nem pénzügyi kockázatok és lehetőségek nyomon követése.

A világ számos új jelenséggel találta szembe magát századunkban: klímaváltozás, globalizáció, tömeges migráció, növekvő egyenlőtlenség és a sort hosszan lehet folytatni. A tulajdonosok, a befektetők, a kormányok, a fogyasztók és a dolgozók részéről egyre nagyobb az elvárás a vállalatok felé, hogy ne csak a pénzügyi, hanem a természeti és a társadalmi tőkével is törődjenek. Ez utóbbiakra is fordítanak minél több figyelmet, valamint anyagi és egyéb erőforrást, miközben folyamatosan javítaniuk kell a vállalatirányítási tevékenységet és a folyamatokat. A tapasztalatok szerint egyre több investor veszi figyelembe befektetési, tőkebevonási és fontosabb pénzügyi, üzleti döntési folyamataiban az ESG szempontokat.

Mi az ESG-jelentés?

A világon mind több cég – ma még döntően a nagy-, de egyre növekvő számban a közepes méretű vállalatok - kötelezett úgynevezett **ESG jelentés** készítésére. **Az EU 2022-ben elfogadott fenntarthatósági jelentés irányelveinek hatálya** kiterjed azokra a tagországi nagyvállalatokra, ahol az adott üzleti évben az átlagosan foglalkoztatottak száma meghaladta az 500 főt, és a következő három mutatóérték közül bármely kettő meghaladta a megszabott határértéket:

- a mérlegfőösszeg 6 milliárd forintot, és/vagy
- az éves nettó árbevétel 12 milliárd forintot, és/vagy
- az üzleti évben átlagosan foglalkoztatottak száma 250 fő

A tőzsdén jegyzett nagyvállalatokra először 2025-ben vonatkozik az ESG jelentési kötelezettség. A tőzsdén nem jegyzett nagyvállalatoknak 2026-tól, a tőzsdén jegyzett kis- és középvállalkozásoknak pedig 2027-től kell először jelentést tenniük. Viszont 2028-tól már minden, EU-definíció szerinti kis- és közepes vállalatra vonatkozni fog a jelentési szabályozás.

A vállalati fenntarthatósági jelentés egy olyan dokumentum, amely egy vállalat nem pénzügyi teljesítményét mutatja be környezetvédelmi, társadalmi és vállalatirányítási szempontok alapján. A jelentés tartalmazza többek között az üvegházhatású gáz kibocsátást, az energia- és vízfelhasználást, a hulladékgazdálkodást, a biodiverzitást, az egészségügyet, a sokszínűséget, az emberi jogokat, az adatvédelmet és az üzleti etikát. Ezek a jelentések ösztönzik a vállalatokat a fenntarthatósági célok kitűzésére, az ESG teljesítményük mérésére, a fenntarthatósági kockázatok kezelésére és az értékteremtésre.

Az ESG jelentéstétel és maguk a jelentések kiemelkedő fontosságúak a kormányok, a befektetők és a pénzügyi szabályozók számára.

A fenntarthatóság fontossága tehát ma már nem kérdés, s a befektetési döntésekben nem csupán a nyereség a mérvadó. Elvárás, hogy a vállalatok működése fenntartható legyen, mind társadalmi, mind környezetvédelmi, mind pedig vállalatirányítási szempontból. A zöld fordulat, az ESG-törvény, de mindenekelőtt bolygónk, annak lakói és a környezet iránti felelősség az egész világon fókuszba állította a szervezetek ESG tevékenységét.

Ebben az írásban nem lesz szó a környezetvédelmi és a társadalmi pillérrel, viszont a vállalatirányításról igen. Előtte viszont érdemes megjegyezni, hogy a CSR és az ESG rendszerek között vannak átfedések, például a környezetvédelem különböző formái, a társadalom, a közösségek iránti felelősségek és felelősségvállalások. Napjainkban egyébként a CSR helyett helyesebb a CR kifejezést használni, ugyanis a cégeknek nem csak a társadalom, hanem – többek között – a környezet, a sport- és a kulturális támogatások terén is vannak felelősségei.

„G”, a harmadik pillér

A következőkben a harmadik, az irányítási pillérrel lesz szó, amely az ESG-rövidítés „G” betűje. A G/Governance - esetünkben corporate governance – magyar fordításban felelős vállalatirányítást (FV) és vállalati kormányzást (VK) is jelent. Az **OECD megfogalmazása szerint** az FV kormányzás egy olyan **rendszer**, amely az üzleti vállalkozások irányítását és ellenőrzését szolgálja. Az FV struktúrája meghatározza a vállalati élet résztvevői (igazgatóság, menedzserek, részvényesek és más érintettek) számára a jogokat és a felelősségeket, s útmutatást ad a vállalati kérdésekben való döntéshozatal szabályaira, eljárásaira. Ezek mellett struktúrát biztosít a vállalati célok meghatározására, ezek megvalósítására és a teljesítmény nyomon-követésére.

Mi tartozik a harmadik pillér alá? Az irányítás pillér alatt az ESG-jelentésben szereplő főbb tényezők a részvényesek jogai, az igazgatótanács diverzitása, a cégvezetés anyagi kompenzációja, illetve, hogy ezek mennyire vannak összhangban a fenntarthatósági célokkal. Továbbá itt jelentenek versenyellenes magatartással és korrupcióval kapcsolatos tényezőkről is a vállalatok.

FV, ESG, CSR

Mi köze van a felelős vállalatirányításnak az ESG-hez? A felelős vállalatirányítás, a corporate governance rendszerének elemeibe kell beépíteni az **ESG (és a CSR) felső- és középszintű irányítását, az alsó szintekbe pedig a végrehajtást.** Ki kell alakítani vállalatokon és intézményeken belül a **felelős részlegeket, testületeket** az ESG és a CSR tevékenységek végzésére, azok ellenőrzésére. Az ESG-tevékenységhez kapcsolódó átfogó **kulcsszavak:** stratégia, akcióterv, végrehajtás, kontroll, innováció.

Hol legyen az ESG a cégnél?

Az FV elmélete és gyakorlata azért is fontos, mert segítségével be lehet „tájolni”, **hol helyezkedjen el az ESG tevékenység, illetve annak szervezése, irányítása a vállalati**

hierarchiában. Ugyanolyan fontos kérdés ez, mint a CSR helye a szervezetben. Túl egyszerű volna azt mondani, hogy az ESG helye a felső vezetésnél van. Ugyanis a topmenedzsment nem a legelső szint a vállalati belső hierarchiában.

Az FV rendszere öt belső és egy külső elemből áll:

- éves közgyűlés
- igazgatóság
- az igazgatóság bizottságai
- felügyelő bizottság
- felső vezetés (menedzsment)
- auditor (külső)

Látnivaló, hogy a **felső vezetés** „csak” negyedik az FV hierarchiában. Elsődleges szerepe a cég napi szintű operatív irányítása, valamint a nyereség termelésének elősegítése. A topmenedzsment átfogó stratégiai kérdésekkel, felvásárlási és összeolvadási döntésekkel, nagy összegű hitelek felvételével stb. általában nem foglalkozik. A „nagy kép” (big picture) kidolgozása, formálása, a döntések meghozatala elsősorban az **igazgatóság** és a **tulajdonosok**, valamint a **résztvényesek** alkotta **közgyűlés** feladata. Az igazgatóság két közgyűlés közötti időszakban képviseli a tulajdonosok érdekeit, s egyben a cég stratégiai és működési irányító testülete.

Nem kétséges, hogy az ESG-stratégia kidolgozásában, annak végrehajtásában felső szinten az éves közgyűlésnek, az igazgatóságnak és a felső vezetésnek van kiemelkedő fontosságú szerepe és feladatsora. (Ugyanez vonatkozik a CSR-stratégiára és annak megvalósítására is.)

A legnagyobb felelőssége a közgyűlésnek van, nevezetesen sajátjuknak érzik-e a tulajdonosok az ESG-t, lehetővé teszik-e, segítik-e ezt a tevékenységet? Az **igazgatóság** feladata az **ESG stratégia elveinek kidolgozása**, aktualizálása, a kiadott feladatok teljesítésének nyomon követése. Az éves fenntarthatósági jelentés véleményezése, elfogadása ugyancsak az igazgatósági testület feladata. (Érdemes megjegyezni, hogy az ESG stratégia kidolgozásában a menedzsment mellett még általában külső szakértők, szakmai tanácsadók is részt vesznek. Az elkészült anyagot az igazgatóság véleményezi, esetleg visszaadja a szerzőknek kiegészítésre, módosításra - mielőtt a végső döntést meghozza.)

A felső vezetés feladata az ESG-stratégia végrehajtása, „aprópénzre váltása”, működtetése. Az ESG-stratégia és -gyakorlat véleményezése, tanácsadás az Igazgatóság és a felső vezetés számára, szakértés, ugyancsak az igazgatósági testület hatáskörébe tartozik.

A vállalati ESG minősége és hatékonysága a középvezetői és a dolgozói szinten dől el. Ma már nem kérdés, hogy **az ESG integráns része a vállalati és az üzleti stratégiának.** Nagyon fontos kérdés, hogy a cég mely részlegei, szervezetei foglalkozzanak az ESG-vel. A válasznál nem szabad figyelmen kívül hagyni az adott vállalat anyagi helyzetét, amely jócskán meghatározza az ESG szervezetét, terjedelmét.

Az ESG vezetési pontjai

Javasolt ESG vezetési és végrehajtási pontok:

- az igazgatóság egyik szakértő tagja legyen irányítója, felelőse, „gazdája” felső szinten az ESG tevékenységnek
- az igazgatóság mellett a felső vezetés egy vagy több tagja foglalkozzon intézményi szinten az ESG „nagy képével”
- ESG csoport vagy osztály részletes feladatkörrel és működési szabállyal a topmenedzsment irányítása alatt
- más tevékenységgel nem foglalkozó ESG referens(ek), ügyintéző(k)

Önálló ESG-osztály, főosztály, esetleg igazgatóság többnyire a jobb anyagi helyzetű cégeknél van. A felső vezetés irányításával dolgozó ESG referensek, ügyintézők pedig azoknál a vállalatoknál vannak, amelyek szerényebb anyagi lehetőségekkel rendelkeznek. Ahhoz tehát nem fér kétség, hogy **a vállalatoknak valamilyen szervezeti szinten foglalkozniuk kell az ESG-vel.** Természetesen igénybe lehet venni külső ESG-specialistákat, tanácsadókat, de nem lehet megkerülni az ESG-tevékenység „szervezetesítését”!

A vállalati dolgozók (helyi érintettek, stakeholderek) mindegyikét be kell vonni az ESG tevékenységbe, illetve annak valamelyik feladatába. Fontos feladat a **benchmarkok figyelése**, valamint a **legjobb gyakorlatok nyomon követése**. Arra is figyelmet kell fordítani, hogy a felső vezetés megítélésének, anyagi motiválásának legyen fontos eleme a vállalat ESG teljesítménye.

Megítélési sikertényezők

Néhány fontosabb kritikus sikertényező az ESG-tevékenység megítéléséhez:

1. Az ESG tevékenység és szemlélet tudatosítása, beépítése a dolgozói kultúrába
2. Felső vezetői elkötelezettség, példamutatás
3. Lehetőség dolgozói kezdeményezésre
4. Elkötelezettség összvállalati szinten
5. Az ESG, a CSR stratégia és az egyes akciók, programok cél- és eszközrendszerének összhangja
6. Az ESG, a CSR stratégia és a konkrét programok működési és viselkedési (etikai) szabályainak kialakítása, megismertetése

Zöldre festés, zöld csillogás

Ma már a cégvilágban jól ismert a **greenwashing**, zöldre festés, zöld csillogás kifejezés. Ez a reklám vagy marketing pörgés egyik formája, amely megtévesztő módon zöld PR-t és zöld marketinget használ, hogy meggyőzze a közvéleményt arról, hogy egy szervezet termékei, céljai vagy irányelvei környezetbarátok.

Egy felmérés szerint az amerikai vállalatok több mint fele elismerte, hogy élt már a zöldre festés eszközeivel, miközben a globális cégvezetők kétharmada abban sem biztos, hogy vállalatuk fenntarthatósági törekvései valódiak-e. Az Európai Unió országaiban a környezetbarát jellemzőkre utaló állítások (green claims) közel felét találták a felmérésekben jogszabályt sértő módon félrevezetőnek, kimerítve a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat fogalmát.

Jó példa erre, amikor egy adott termék vagy szolgáltatás zöld elemét népszerűsítik, miközben a többit figyelmen kívül hagyják. Például, amikor egy gyorsétteremlánc újrahasznosított papírból készült szívószálra vált, de továbbra is olyan húsbeszállítókkal dolgozik, amelyek erdők megsemmisítéséért felelősek. A példákat még igen hosszan lehetne folytatni.

Az ESG és az FV modellek

A felelős vállalatirányítás rendszere és feladatai a világon nincsenek egységesítve, így egymás mellett létezik az angolszász, a francia, a német és a japán corporate governance modell. Mindegyikben megvannak az alapvető (korábban említett) testületek, többnyire azonos vagy hasonló feladatkörrel. Ez azt is jelenti, **hogy a felelős vállalatirányítási rendszer minden modelljében megvan a helye az ESG-tevékenység irányításának, végzésének, ellenőrzésének stb. különböző szintjeinek.**

Kulcsszerepben a menedzserek

Nagyon fontos feladat az **ellenőrzés**, ugyanis meglehetősen sok az ESG „ernyője” alatt végzett **pótcselekvés**. Ilyen többek között a reklámba bújtatott ESG, az értékesítést szolgáló támogatások „eladása” ESG-ként, a társadalminak feltüntetett cégreklám, a vállalatok közötti ESG-honlap verseny.

Az ESG stratégiában, tevékenységben, kommunikációban, ellenőrzésben igencsak fontos szerepe van a különböző szinteken dolgozó menedzsereknek. A nagyvállalatok részvényesei keveset tudnak a cégek eredményeiről, gondjairól, de ezek nem is igazán érdeklik őket. Egy-egy óriáscég esetleg többmillió részvényesét elsősorban és érthető módon az osztalék nagysága és a részvényárfolyam érdekli. Ha ezek az elvárásaiknak megfelelően alakulnak, megtartják a részvényeiket, ellenkező esetben igyekeznek azokat értékesíteni.

Menedzser kapitalizmus

Napjainkban a vállalatok gazdálkodásáról, üzleti tevékenységéről stb. nem a részvényesek, hanem az ott dolgozó menedzserek rendelkeznek a legtöbb információval, ismerettel. Ezért is hívják a mai kapitalizmust menedzser kapitalizmusnak. Az igen nagy mennyiségű menedzseri információból az is következik, hogy az ESG vállalati szervezetéről, szervezéséről, feladatairól, annak ellenőrzéséről ők tudják a legtöbbet, **döntően rajtuk múlik a cég ESG-tevékenységének milyensége.**

A felelős vállalatirányítással kapcsolatban századunkban új követelmények fogalmazódtak meg, amelyek meglehetősen széleskörűek, ugyanakkor nem függetlenek az ESG-től. **Néhány új, parancsoló követelmény:** átláthatóság, elszámoltathatóság, korrupció-ellenesség, felelősség, függetlenség.

A vállalati túlélés záloga

A vállalatoknak az egész világon fel kell készülniük arra, hogy az ESG-től – némi túlzással – a túlélésük függ. Ennek fényében nem véletlen, hogy ezt a „szentháromságot” a cégek (méréstől függetlenül) egyre komolyabban veszik és igyekeznek szervezetükön belül az ESG számára a legoptimálisabb helyet megtalálni, kialakítani. De ezzel még semmi sincs

„letudva”, hiszen **az ESG-t be kell építeni a vállalat mindennapi tevékenységébe**, nem utolsó sorban gondolatvilágába.

A vezetési tanácsadó közbeszól...

S végül **néhány aktuális, gyakorlati vezetési tanácsadói észrevétel, megjegyzés az „E” -hez kapcsolódóan**. Július elseje óta idehaza az erre a célra kialakított és gyártott gépek váltják vissza a „vigyél vissza” PET-palackokat, üvegeket, üdítőitalos, sörös dobozokat stb. Azokat, amelyekért 50 forintot fizetünk és amelyekben rajta van ennek jelzése. A korábban vásárolt „tartályokat” a masinák ingyen (tehát 50 forint beszámítása nélkül) sem fogadják el, visszaküldik behelyezés után. Vajon miért?

Tapasztalataim szerint a Repontok automatáinak egy része körül vannak a szelektivitást szolgáló gyűjtő-edények, amelyekbe be lehet dobni a be nem fogadott palackokat, dobozokat stb. Viszont vannak olyan visszaváltó helyiségek, ahol nincs hová elhelyezni a jelenleg visszaváltásra nemkívánatos tartályokat. Így számukra marad valahol a személtáda, rosszabb esetben az elhajítás.

Nem volna egyszerűbb és észszerűbb, ha az automaták befogadnák az 50 forintos visszaváltási jellel nem rendelkező tartályokat is, természetesen 50 forint fizetése nélkül? Ez esetben a pénz helyett inkább egy „köszönjük” járna a képernyőn. Így legalább biztosítva lenne, hogy minden műanyag- és üvegpalack, doboz stb. egy helyre és valóban újrahasznosításra kerül. Enélkül számomra kissé hiteltelennek tűnik a MOHU környezetvédelmi erőfeszítése.

Javaslom, hogy kivétel nélkül minden Reponton legyenek szelektív gyűjtők a július 1 előtt vásárolt „mostoha” göngyölegek számára, hogy azok az „ötvenesekkel” együtt kerülhessenek feldolgozásra. Ennek több értelme lenne, mint annak, hogy a masina kiírja: túl mélyre tettem a kezemet az alagútban. Szerintem meg nem.

S még valami: a palackok, dobozok 50 forintos betétdíját készpénzzel vagy bankkártyával fizetjük ki a vásárláskor. A visszaváltó automaták három lehetőséget kínálnak: a jelzett összeget hat hónapon belül le lehet vásárolni abban a kereskedelmi egységben, ahol a visszaváltás történt; bankszámlára lehet utaltatni; jótékonysági célokra lehet fordítani. Jó lenne tudni: miért nem ad készpénzt is a masina, s miért nem lehet bárhol levásárolni a visszaváltási összeget? (Egyes üzletekben a pénztárnál vagy az ügyfélszolgálatnál készpénzre lehet váltani a bont.) Az ESG-nek nem szabad együtt járnia felesleges bürokráciával! Elég a Repontokra épségben visszacipelni a tartályokat és egy újabb helyen sorban állni....

Dr. Gonda György, CMC
vezetési tanácsadó
Certified Management Consultant

Az etikus magatartás előnyei

A haszon kulcsai

Miközben a cégek igyekeznek a korábbinál is több lehetőséget, módszert megragadni a nyereség eléréséhez, illetve növeléséhez, ennek részeként mind több figyelmet fordítanak az etikus magatartásra. Hasonlóan sokat foglalkozik ezzel a viszonylag új kérdéskörrel a vezetéstudomány is. Nem véletlenül, hiszen az üzleti világ nagy részének számára ma már egyértelmű, hogy az etikus üzletvitel növeli, az etikátlan magatartás pedig csökkenti a profitot.

Az üzleti etika előnyei

Mindenekelőtt határozzuk meg az **üzleti etika fogalmát**: ez a „viselkedés-forma” az etikai értékek, alapelvek és normák üzleti magatartásra történő alkalmazását jelenti. A vállalatok, szervezetek sajátos kultúrával rendelkeznek, amelynek részét képezik az etikai értékek és normák is. Fontos „feladata” az üzleti etikának, hogy **segítse a vállalatokat**, a szervezeteket és azok munkavállalóit, valamint további érintettjeit (a stakeholdereket) az etikai dilemmák **jó irányú megoldásában**. Egy másik megfogalmazás szerint az üzleti etika az üzleti helyzetek, tevékenységek és döntések tanulmányozása abból a szempontból, hogy azok **helyesek vagy nem helyesek**. A magatartás **megítélése** írott és íratlan szabályok, törvények, cégekultúrák, elfogadott értékek és társadalmi normák, munkaszerződések, vállalati etikai kódexek stb. alapján történik.

A menedzsment-tudomány és a gyakorlati üzletemberek, cégvezetők az elmúlt század kilencvenes éveiben kezdték „felfedezni”, majd számszerűsíteni **az etikus (valamint az etikátlan) magatartás előnyeit (és hátrányait)** a gazdálkodásra, a piaci versenyhelyzetre, a dolgozói elégedettségre, a cég hírnevére, a perköltségekre, az ügyfelek elégedettségére és még sok olyan fontos tényezőre, amelyekről a továbbiakban lesz szó.

Az etikus magatartás előnyeit nem igazán lehet pontosan számszerűsíteni, egyes elmaradt, más nézőpontból pedig megfizetett költségeit viszont igen, például a céges **perköltségeket** és **büntetések**et. Az üzleti etikát megszegő cégeket szerte a világon gyakran perlik be, s ítélik őket pénzbüntetésre is. Nagyobb vállalatok nagyobb etikátlan ügyei esetében ezek az összegek akár a százmillió dolláros nagyságrendet is elérhetik.

A sértő, hatalommal visszaélő vezetési mód, az időnként előforduló fizikai bántalmazás egy felmérés szerint az alkalmazottak csaknem 13 százalékát érinti az Egyesült Államokban. Az ezzel kapcsolatos hiányzás, egészségügyi kiadások (betegállomány, stresszkezelés, idegi alapon keletkezett egészségi panaszok gyógyítása stb.) és az elmaradt termelés, szolgáltatások értékét évente **24 millárd dollár**ra becsülik az óceán túlsó partján.

Az etikus üzleti magatartás kétirányú utca. Nemcsak a tulajdonosok, a részvényesek, a dolgozók, a vásárlók, az üzleti partnerek, a beszállítók, a hatóságok és a szervezet egyéb érintettjei, kapcsolatai felé kell etikusnak lenni, hanem igaz ez fordított irányban is. Például

egy cég munkavállalóinak etikusnak kell lenniük vállalatuk irányába is, legyen szó a munkaidő kihasználásáról, vagy éppen arról, hogy az irodai eszközök, berendezések, anyagok nem használhatóak magán célokra.

Az etikai kódex eligazít

Honnan tudható az üzleti élet szereplői számára, hogy **mi etikus és mi nem**? Az elmúlt 30 évben szinte minden nagy és közepes méretű vállalat elkészítette (és folyamatosan karbantartja) **etikai kódexét**. A cégek átfogó, igen részletes üzletvezetési, etikai kódexe **a vállalat értékrendszerének, erkölcsének, belső és külső üzleti kapcsolatainak „bibliája”**, útmutatása. Ezek a kódexek egyszerűek (ugyanakkor részletesek), érthetőek, az adott vállalatra „szabottak” és eligazítást jelentenek a helyes, etikus viselkedéshez. Az új belépőknek 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**.

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. Minden jel arra mutat, hogy az etikai elvárások és követelmények növekednek a kis- és középvállalatok felé is. 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.

Etikus magatartás és üzleti előnyök

Általánosságban megállapítható, hogy az etikus viselkedés az üzleti életben számos előnnyel jár: például **nő a munkatársak etikai tudatossága** és ezáltal szabálykövetési hajlandósága, **fejlődik a vállalati kultúra, csökkennek az etikai kockázatok**. Egyúttal növekszik a vállalat **hitelessége**, erősödik a **hírneve**, s az etikus magatartás pozitív hatást vált ki a **piaci kapcsolatokban**, a **munkavállalói elkötelezettségben** és a **tulajdonosi értékben** (részvényárfolyam) is.

Érdeemes néhány, az etikus magatartásból származó üzleti előnyt részletesebben is megemlíteni. A **szervezet hírneve** az egyik legfontosabb értéke egy vállalatnak. Egyes becslések szerint **egy cég piaci értékének több mint 60 százalékát jelenti a hírnév**. A negatív etikai információk, a **rossz hírnév** gyorsan terjednek a nyilvánosságban. Nem meglepő, hogy a kedvezőtlen reputációjú cégek termékeit, szolgáltatásait mind kevesebben vásárolják, nem szívesen szerződnek velük alvállalkozók, beszállítók, s igen nehezen vagy egyáltalán nem jutnak minőségi munkaerőhöz. Ebben a kategóriában nem csak a korrupciós magatartásról van szó, hanem a megkülönböztetések soráról (vallási, faji, nemi, korosztály stb.), a szexuális zaklatásokról, a folyamatosan tisztességtelen árképzésről, a bérezési diszkriminációról, a gyermekmunka alkalmazásáról, a környezetszennyezésről és a sort hosszan lehet folytatni.

Klasszikussá vált példa az amerikai **Enron** energiakereskedelmi óriáscég **botránya** az ezredfordulón: a számviteli csalások, a mérleg meghamisítása **17 milliárd dollár kárt** okozott a részvényeseknek. A világ egyik legnagyobb auditor vállalatbirodalma, amely közvetett

módon asszisztált ehhez a megacsaláshoz, pedig szinte egy nap alatt elvesztette ügyfeleit, köztük számos „pedigrés” globális céget. Olyan rossz lett az **Arthur Andersen (AA)** hírneve, hogy gyakorlatilag megszűnt létezni a könyvvizsgáló szakmában. Miután az AA könyvvizsgáló üzletágát már a korábbi években is összefüggésbe hozták céges csalásokkal, a több mint 150 országban jelen volt vállalat hírneve nagyot zuhant, audit-ügyfelei faképnél hagyták és nem kis összegű büntetést is kellett fizetnie.

Egy másik hírnév-példa, de ez már a „napos” oldalról. Szinte mindenki ismeri a világon az 1976-ban alapított **The Body Shop** kozmetikai céget, amely (méltán) büszkén hirdeti, hogy széles termékpalettáját nem teszteli állatokon. Emellett a kozmetikumok több mint 80 százalékát természetes alapanyagokból készíti a lehető legtermészetesebb módon. A vállalat fontos részese a világ Méltányos Közösségi Kereskedelmi Hálózatának (gyermekmunkából származó anyagok vásárlásának szigorú tilalma, tisztességes kereskedelem stb.), példaértékű környezettudatossága és társadalmi felelősségvállalása. Nem véletlen, hogy a termékeit 66 országban gyártó és forgalmazó The Body Shop az **egyik legjobb hírnévvel rendelkező cég a világon**.

A munkavállalói felé és az üzleti életben etikus cégeknél kimutathatóan **alacsonyabb** a munkaerő **fluktuációja**, valamint az új, tehetséges vezetők és dolgozók **toborzási költségei**, mint azoknál a vállalatoknál, amelyek elsősorban nem az etikus magatartásukról ismertek. A rossz hírnevű, sok etikátlan cselekedetéről ismert cégekhez a munkavállalók nem, vagy nem szívesen mennek dolgozni. Ezek a vállalatok nemcsak a toborzásra költenek jóval többet az átlagosnál, hanem csak drágán tudják megkaparintani a jó munkaerőt, ha egyáltalán.

Egy egyszerű képlet és az ellenpélda

A kutatások azt bizonyítják, hogy egy valódi és tisztességesen működő piacgazdaságban az etikus szervezetek nagyobb valószínűséggel képesek magas színvonalú munkavállalókat, fogyasztókat, beszállítókat, befektetőket vonzani és megtartani, valamint a helyi közösségek bizalmát (goodwill) elnyerni, mint a piac kevésbé etikus szereplői. A képlet meglehetősen egyszerű: **az etikátlan vállalatokban, szervezetekben nem lehet megbízni**.

Még az elmúlt évszázad nyolcvanas éveiben történt, hogy a **Johnson and Johnson** amerikai háztartásvegyipari, kozmetikai és vény nélküli gyógyszereket gyártó óriáscég kénytelen volt visszahívni az üzletekből az USA akkori legnépszerűbb fájdalomcsillapítóját, a Tylenolt. Ennek az volt az oka, hogy egy (mai szóhasználattal élve) terrorista üzenetet küldött a cégnek: mérget helyezett el néhány Tylenol-fiolában az ország különböző boltjaiban. A Johnson pillanatok alatt leürítette a drogériák, szupermarketek, patikák polcairól a Tylenolt. A művelet mintegy 100 millió dollárjába került a vállalatnak. Miután sehol nem volt már forgalomban a „mérgezett” gyógyszer, újra megkezdték a gyártást. A vásárlók nagyra értékelték a cég gyorsaságát, valamint cselekvőképességét és továbbra **is lojálisak maradtak** a Johnson és termékei iránt. (Érdemes megjegyezni, hogy a Tylenol-eset óta alkalmaznak a gyógyszergyárak biztonsági kiszerezést, csomagolást, tehát azonnal észrevehető, ha valaki felbontotta a fiolát vagy a gyógyszeres dobozt.)

További hozadékok

A költségek mérséklése mellett fontos hozadéka az etikus magatartásnak az üzleti világban a kockázatcsökkentés. Az etikus vállalatok viszonylag alacsony kockázatot jelentenek a hitelező **bankok számára**, így könnyebben és kedvezőbb feltételekkel juthatnak pénzhez. Hasonló a magatartása és a hozzáállása a **befektetőknek**, valamint a **részvényvásárlóknak** is, ugyanis mindkét investor-csoport nagyobb **biztonságban** tudja pénzét a kedvező etikai hírnévnek örvendő cégeknél.

Ugyancsak előnyt jelent az etikus vállalatok számára, hogy vásárlóik, ügyfeleik lojálisak irántuk. Bízhatnak abban, **hogy a vásárlói lojalitás hosszabb távú, biztos bevételt jelent és hozzájárul a versenyelőny kialakulásához.** Fontos hozadéka az üzleti etika szigorú szabályai maradéktalan követésének a **versenyelőny** is, mindenekelőtt a kevésbé etikus vállalatokkal szemben.

Y generáció, CSR

Nem mindegy a vállalati üzletmenet szempontjából sem, hogy a dolgozók mennyire elégedettek a céggel, mennyire tudnak azonosulni a munkahelyükkel, vagyis miként alakul a **dolgozói „boldogság”** mutatója. Az **Unilever** vállalatbirodalom felmérése szerint az elmúlt évszázad utolsó két évtizedében született **Y generáció 62 százaléka** olyan vállalatnál akar dolgozni, amelynek jó hírneve van etikus magatartása miatt a társadalomban. Egy brit elemzés pedig arra mutat rá, hogy a céges munkavállalók 36 százaléka hajlandó keményebben, többet dolgozni, ha a vállalat a gyakorlatban is felelősen tevékenykedik a társadalom, a közösség javára. Egy cég **társadalmi felelősségvállalása (CSR)** - amely felöleli többek között a környezetvédelmet, az egészségügyi és oktatási intézmények támogatását, a fenntartható fejlődés biztosítását – tehát **jelentős üzleti haszonnal járhat**, míg a CSR -tevékenység hiánya átcsoportosíthatja a vásárlókat és a befektetőket az ebből a szempontból aktívabb cégek felé.

Az üzleti etika hátrányai

Az etikus vállalati magatartás azonban nem csak előnyökkel, üzleti haszonnal, hanem **hátrányokkal is járhat.** Ezek közül első helyen említendő a **profitkiesés**, illetve az a tény, hogy **kisebbségi cégek profitmaximalizálási szabadsága.** Ismeretes, hogy a nagyvállalatok többsége termékeinek egy részét a fejlődő országokban gyártja, gyártatja. Hiszen ezekben az ázsiai és afrikai országokban a termelési költségek jóval alacsonyabbak, mint „odahaza” vagy a többi úgynevezett ipari államban. A versenyelőnyt biztosító alacsony költségek sok esetben abból is erednek, hogy a fejlődő országokban nem ritka a **gyermekmunka**, amelyet az ENSZ 1951 óta tilt. Ennek ellenére Ázsiában, Afrikában és Latin-Amerikában mintegy **4- 500 millió 6-14 éves gyerek dolgozik fillérekért iskolába-járás helyett.** Sok család egyetlen jövedelme a gyermekmunkából származik.

A cégek többsége komolyan veszi és betartja a gyermekmunka tilalmát. De nem kevés azon vállalatok száma sem, amelyek a nagyobb nyereség és a versenyhelyzetük javítása érdekében gátlások nélkül veszik igénybe a gyermekmunkásokat. Tehát **ugyanannak a**

termékek az előállítási költségei eltérőek a gyermekmunkát nem alkalmazó, illetve azt alkalmazó cégek esetében, az utóbbiak javára. Ez azt is jelenti, hogy ezeknek a vállalatoknak a termékeit többen, nagyobb mennyiségben vásárolják meg, mint az etikus cégeket.

Mindaddig, amíg ki nem derül a gyermekmunka, amelyet nagyon nem szeretnek a vásárlók, a fogyasztók. De addig a gyermekmunkát nem alkalmazó etikus cég bevétele és nyeresége lassabban növekszik egy vagy több termék esetében, mint etikátlan versenytársáé.

(Nemrégiben nagy botrány kerekedett abból, hogy kiderült: **az Apple egyik kínai beszállítója** nagy számban dolgoztat gyerekeket. Nem ritka a gyerekek foglalkoztatása a földeken, az **ültetvényeken** sem, elsősorban Latin-Amerikában és Afrikában.)

A kezdő cégek számára hátrányt jelenthet, hogy **hosszú ideig tart**, amíg megszerzik a jó hírnevet és bizonyítják etikus magatartásukat. A kisvállalatok – amelyek jelentős része állandóan a túlélésért küzd – egy részének számára pedig kevésbé fontos az etikai szabályok betartása, mint a profit.

Intézkedések, eszközök az etikus üzleti magatartásért

Napjainkban a nagy- és közepes vállalatok döntő része nem csinál titkot abból, hogy milyen módon, milyen eszközökkel és intézkedésekkel igyekszik biztosítani etikus magatartását és etikai előírásainak betartatását. Ezek közül a **legfontosabbak**:

- vállalati kultúra
- ösztönzési rendszer
- vezetői magatartás, előléptetési politika
- teljesítményértékelés
- küldetés és vízió
- etikai kódex
- etikai bizottság
- etikai igazgató vagy etikai megbízott
- folyamatos etikai képzés
- etikai kontrolling és auditálás

Új jelenség, hogy az etikus cégek a tisztességes profit megszerzése mellett megkülönböztetett figyelmet fordítanak az emberekre vállalaton belül és kívül, valamint bolygónk fejlődésének fenntarthatóságára. (Az angol üzleti nyelvben ezt a „szentháromságot” hívják **3 P**-nek, vagyis, people, planet, profit.)

Merre tovább?

Az etikus üzleti magatartásból származó pénzügyi és egyéb haszon nem választható el a **tovább lépés** irányaitól, amelyek közül kiemelten fontos a **társadalmi felelősségvállalás**, a **fenntartható fejlődés**, a **vállalati „polgárság” kialakítása** és fenntartása, valamint a **felelős vállalatirányítás** (corporate governance) megerősítése.

Ezekre a meglévő jó gyakorlatokra és a közeli jövő etika/haszon intézkedéseire nagy szükségük van a vállalatoknak. **Warren Buffett**, az egész világon ismert részvénybefektető és üzletember szerint **sok év alatt lehet csak vállalati hírnevet, bizalmat kiépíteni, de ezeket pillanatok alatt el is lehet veszíteni.** Ugyancsak megszívlelendő az üzleti élet minden

szereplője számára a Coca Cola etikai kódexének egyik bekezdése: „olyan időszakban élünk, amikor az emberi közösség bizalma és hite az üzleti élet iránt a történelem egyik legalacsonyabb szintjén áll. A **bizalom** és a **hírnév** alakulása igencsak befolyásolja, **hogyan tekintenek ránk a befektetők, hogyan viszonyulnak a vásárlók termékeinkhez.**”

Valahol itt keresendők az etikus magatartás üzleti hasznának a kulcsai.... És aki keres, az többnyire talál is.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Európai munkapiaci kilátások 2030-ig

A robotok nem betegszenek meg

Sorra jelennek meg azok a tanulmányok és előrejelzések, amelyek a munkahelyek, a munkaerő, a foglalkoztatottság és a szakmák kilátásait elemzik 2030-ig Európában. Ezek a gazdasági kutatóintézetekben, globális vezetési és stratégiai tanácsadás cégeknél, valamint nemzetközi gazdasági és pénzügyi szervezeteknél készült elemzések természetesen megkülönböztetett figyelmet fordítanak a koronavírus járvány idején most tapasztalható és a későbbi időszak várható irányzataira. Kontinensünkön ezen a területen is nagy változások és átalakulások várhatóak, illetve már meg is kezdődtek; így a hazai munkaadók és munkavállalók számára sem közömbös, mire is lehet számítani a következő tíz esztendőben?

A **pandémia** meglehetősen **szétzilálja** rövid távon a munkaerőpiacot, hosszabb távon pedig jelentős **változásokat hoz**, illetve gyorsít fel a **munkaerő** és a **foglalkozások, szakmák** keresletében és kínálatában Európában is. A **Mckinsey** globális stratégiai és tanácsadó óriáscég az elmúlt nyár végén **800 vállalatvezetőt** kérdezett meg Ausztráliától Indián és Kínán át Franciaországig és Nagy-Britanniáig: hogyan látják a szélesebb értelemben vett munka jövőjét?

Mit mondanak a cégvezetők?

A beérkezett válaszokból elkészített úgynevezett **nagy-kép** (big picture) **összefoglaló** több fontos megállapításra jutott:

- felgyorsul a digitalizáció és a robotizáció folyamat
- megnövekszik a kereslet az alkalmi, szerződéses munkavállalók iránt az állandó foglalkoztatottak rovására
- mind többen dolgoznak távmunkában, beleértve a home office-t is
- jelentősen nő a kereslet az adatalemzők, az egészségügyi és a higiéniai szakértők, valamint az internettel kapcsolatos biztonsági szakemberek iránt
- rohamosan bővül a digitalizáció
- előtérbe kerülnek azok a szakmák és folyamatok, amelyek kevés, vagy semmilyen személyes érintkezéssel nem járnak, megnő a munkahelyeken a távolságtartás jelentősége
- a további esetleges járványveszélyt szem előtt tartva számos termelési és szolgáltatási folyamatot átszerveznek személyes érintéstől és kapcsolattartástól mentessé

A felszín után érdemes néhány jelenséget, folyamatot közelebbről is megvizsgálni, hiszen ezek sokunk közeli jövőjét is érinthetik. A 800 cégvezető – többségük évi 1-10 milliárd dolláros bevétellel rendelkező vállalat élén áll – 85 százaléka arról számolt be, hogy **az elmúlt hónapokban jelentősen felgyorsult** cégükönél **azoknak a technikáknak és technológiáknak az alkalmazása és megvalósítása, amelyek a digitális térbe helyezték át a dolgozók egy**

része közötti együttműködést fájlmegosztáson, videokonferenciákon keresztül. A válaszadók fele pedig azzal büszkélkedett, hogy egyre inkább **digitalizálják a kapcsolattartás a fogyasztókkal, a vásárlókkal** e-kereskedelem, mobil applikációk és beszélgető szoftverek (chatbots) révén. Számos cég pedig a beszállítóit helyezte digitális platformra az ellátási lánc menedzsment területén.

Derült égből

A 2008-as pénzügyi válság nyomán jelentősen nőtt a munkanélküliség Európában, amely 2013 körül kezdett el enyhülni, majd jelentős ütemben nőtt a foglalkoztatottak száma 2020-ig. Az Európai Unióban, Svájcban és Nagy-Britanniában 2003 és 2018 között rekord ütemben, csaknem 10 százalékkal bővült a foglalkoztatottság. **2019 végén mintegy 242 millió fő állt foglalkoztatásban az EU-ban, ami a valaha mért legmagasabb szint volt.** Az idősebb és magas szintű képzettséggel rendelkező munkavállalók voltak továbbra is a foglalkoztatás növekedésének fő hajtóerői.

Már a világjárvány kitörése előtt egyértelmű volt, hogy **Európában a foglalkoztatottság elsősorban a tudásintenzív ágazatokban (távközlés, ingatlan kereskedelem, pénzügyi szolgáltatások, oktatás stb.) növekedett számottevően.** Különösen nagy volt a kereslet a kiemelkedő tudású **egészségügyi szakemberek** és jogászok iránt. Ugyanakkor **számottevően csökkent a foglalkoztatottak száma a feldolgozóiparban és a mezőgazdaságban.**

Míg a 2008-ban kirobbant először pénzügyi, majd gazdasági válságban a munkanélküliséget döntően a nagy számú vállalati csőd okozta, a világjárvány első hullámában máshol kell az okot keresni. Az éppen felívelő szakaszban lévő világgazdaságban **a hirtelen támadt magas munkanélküliséget nem a gazdasági folyamatok, hanem a kormányok által elrendelt, a vírus terjedésének lassítását szolgáló gazdaságzsugorítás és a karantén idézte elő.** A munkanélküliség ekkor a **fiatalok** és a **nők** mellett az **alacsony jövedelmű és kevésbé szakképzett dolgozókat** érintette leginkább. Ugyancsak szenvedő, sebezhető alanya volt az első hullámnak a kis- és középvállalkozások egy része. Voltak és vannak mind nagyobb számban olyan cégek, amelyeknél az élők munkát azonnal kiváltották automatizálással, beleértve a robotokat is. (A munkaadók egy része sok országban arra hivatkozott, hogy a robotok után nem kell adót fizetni, nem kapnak fizetést és nem is betegednek meg. Ha pedig elromlanak, gyorsan meg lehet „őket” javítani.)

A második hullám hatásai

A COVID-19 járvány második hulláma előtt, **a nyár végére** a megroggyant európai **munkaerőpiac többé-kevésbé visszaépült. Az ősz elején kirobbant újabb fertőzés-fejezet nyomán sötét előrejelzések készültek.** A McKinsey szerint **az európai munkahelyek 26 százaléka, vagyis 59 millió munkahely került kockázatos helyzetbe,** ami ebben az esetben rövidített munkaidőt és alacsonyabb keresetet, fizetés nélküli szabadságot, a munkaviszony átmeneti szüneteltetését vagy éppen megszüntetését jelentheti. A kedvezőtlen hatások eltérően érinthetik az egyes gazdasági és üzleti ágazatokat, szakmákat, korosztályokat és a kisebb, helyi munkaerő piacokat.

Munkahelyek a veszély-zónában

Európában a leginkább (nem egészségügyi vonatkozásban) veszélyben lévő munkahelyek az **értékesítés**, az ügyfélszolgálat, az **épület menedzsment**, az **élelmiszerkereskedelem** és az **étterem** házatáján vannak. (Ezek a munkahelyek képviselik az említett 59 millió mintegy felét.) Igencsak figyelemre méltó adat, hogy a pandémia miatt is **felgyorsított automatizálás Európában 24 millió munkahelyet veszélyeztethet**. (Érdemes megjegyezni, hogy a bekezdés elején felsorolt ágazatok egy részében is ki tudja, tudta váltani az élő munkaerőt az automatizálás.)

Higiénia, automatizálás, digitális technológiák

A vállalati stratégiákban hirtelen megkülönböztetett, **kiemelt helyre kerültek** az érintésnélküli munkatársi, vevő, szállítói kapcsolatok, a társadalmi távolságtartás, a szigorú higiéniai szabályozás és nem utolsósorban a digitális és automatizált technológiák, valamint a mesterséges intelligenciák vezérelte szoftverek bevezetésének felgyorsítása. Szerte a világon **a cégek mind nagyobb része jelenti be, hogy ahol lehet, kiváltja az emberi munkaerőt**.

Az American Eagle Outfitters például **robotokat** állított be az online ruharendelések „összeválogatására”, az IBM pedig egyre több **chatbotot** használ az ügyfelekkel való kapcsolattartásban. Az Amazon és az Alibaba bejelentette, hogy jelentős beruházásokkal fejleszti, bővíti **informatikai felhőrendszerét**. A Brain Corporation pedig arról adott számot, hogy 2020 első félévében az USA-ban csaknem 50 százalékkal növekedett a robotok használata a magán- és a kereskedelmi ingatlanok rendszeres takarításában.

A gyorsposták, a nemzetközi futárszolgálatok is sok új robotot állítottak be a küldemények válogatására, csoportosítására. **Nem késlekednek a bankok sem:** a járvány kirobbanása óta folyamatosan növelik az ATM-ek és a készpénz nélküli tranzakciók számát, gyorsítják a mesterséges intelligencia csatasorba állítását, egyre több banki folyamatot gépesítenek a korábbinál nagyobb ütemben. Persze ennek az is a következménye, hogy **kevesebb alkalmazott**ra van szükség a pénzügyintézetekben. A cégvezetők szerint a COVID-19 egyik pozitív hozadéka az automatizálás felgyorsítása: ami korábban két évig tartott, azt most két hónap alatt megcsinálják ezen a területen.

Csökken a home office?

Az előrejelzések szerint a **következő esztendőben továbbra is sokan végeznek majd munkát otthonról, de összességében kevesebben, mint 2020-ban**. A cégek többségének nincs kifogása az ellen, hogy munkatársai heti 2-3 napot otthonról dolgozzanak, ha azt munkakörük megengedi. (Kínában a cégvezetőknek csak 4 százaléka ért ezzel egyet!) Az Egyesült Államokban a vezetők és az alkalmazottak több mint 60 százaléka olyan munkakört tölt be (húsfeldolgozás, egészségügy, vásárlók eligazítása az üzletekben stb.), amelyek nem teszik lehetővé a home office-t.

Az európai fővárosok többségében különösen sebezhető lett a vendéglátás és a kereskedelem. A home office korábbi önmaguk árnyékaivá változtatta a nagyvárosokat. A világ leglátogatottabb álláshirdető portálja, az Indeed európai kutatási részlege vezetőjének

véleménye szerint az álláslehetőségek szűkülésének hátterében az áll, hogy kevesebb ember ingázik a fővárosokba, mivel sok irodai alkalmazott dolgozik otthonról. Ezt pedig a vendéglátóipar és a kereskedelem szenved meg – épp azok az ágazatok, amelyek a foglalkoztatás motorjai a városokban. **„Az, hogy az irodai dolgozók otthon maradnak, kiszívja az életet ezekből a nagyvárosokból.** Nem lehet még kísértetvárosoknak nevezni őket, de fennáll a veszély, hogy korábbi önmaguk árnyékaivá válnak” – összegezte a véleményét Pawel Adrjan.

A távmunka -koncentráció a legjellemzőbb az informatikai és a technológiai szektorban, a pénzügyek és a biztosítás, valamint a menedzsment területén. Sokan dolgoznak majd a következő években **hibrid** formában (távmunka és személyes jelenlét vegyítése), valamint „bejárós”, csökkentett munkaidőben.

Jönnek a folyamat-átalakítások

Mindezen irányzatok nyomán a cégek nagyobb részének át kell gondolnia, kik és hogyan dolgozzanak távmunkában és/vagy személyesen a munkahelyen, s ennek megfelelően hogyan kell átalakítani a **munkafolyamatokat**. Nem kétséges, hogy a következő években a megváltozó foglalkoztatási szokások és módszerek következtében sok munkájuk lesz a vezetési tanácsadóknak a **szervezetek, a munka- és az üzleti folyamatok újragondolásában, átalakításában, ésszerűsítésében**. A folyamatok viszonylag kényszerű és gyorsított átszervezése nagy mennyiségű új megoldást, kreativitást követel és valósít is meg.

Új és eltűnő szakmák, átképzések

A koronavírusjárvány után is – ahogy korábban szó volt már róla – nagy kereslet lesz a szociális munkások, a munkahelyi egészségügyi és higiénés szakemberek, hasonló módon a szellőztetési rendszerekkel, a felvonók kezelésével foglalkozó dolgozók iránt. Az irodaházak kezelése új szakmákat, új tevékenységeket kíván meg a jövőben, s ez csak egy példa az eddigiektől sokban eltérő munkaerő igények megjelenésére. **Európában is számos vállalat kezdte meg dolgozói egy részének átképzését a járvány utáni időszak igényeinek megfelelően, beleértve az automatizáláshoz szükséges szakemberképzést is.** (Az automatizálás egyébként eltérően érinti az egyes munkavállaló korosztályokat és szakmákat.)

Európában a következő tíz évben jelentősen, 39 százalékkal (!) nő a kereslet a magasan képzett, elsősorban informatikai, digitális és egészségügyi orientáltságú munkaerő iránt, drámai, mintegy 18 százalékos keresletcsökkenés várható viszont a fizikai és a szakképzetlen munkaerő vonatkozásában. Egyes szakmák fokozatosan eltűnnek (segédmunka, futószalag melletti tevékenység stb.), ugyanakkor **új szakmák, foglalkozások születnek**, például munkahelyi higiénikus, automatizálási program-felügyelő, robotkarbantartó. Még nem ismeretes, hogy a válság milyen hatással lesz az ellátási láncokra, a munkaerő mobilitására és még meglehetősen sok a bizonytalanságot tükröző további kérdések száma. Ezek pontos megválaszolása csak akkor kezdődhet meg, amikor majd a járvány „lecsengett”, s újabb fellángolási hullámra már nem lehet számítani.

Európában egyébként a termékenységi és a halálozási ráta is csökken, egyre magasabb a várható élettartam. Az Unióban élők átlagéletkora 2050-re várhatóan közel 4 évvel növekszik. Ennek az átalakulásnak a hatásai megmutatkoznak a társadalomban és a gazdaságban is. A legtöbb európai országban 2030-ig akár 55% is lehet az 50 év feletti munkavállalók aránya.

Azonos véleményen a nemzetközi szervezetek

Az **Európai Központi Bank** szakértője szerint eddig elsősorban a **fiatalokat és a nőket sújtotta legerősebben a gazdasági visszaesés**. A fiatal munkavállalók esetében ugyanis jellemzőbbek a korlátozott idejű szerződések, emiatt könnyebb tőlük megválni, a nők közül pedig nagyon sokan dolgoznak olyan munkakörben, amely a személyes kapcsolatra, kommunikációra (ügyfélszolgálat, idegenvezető stb.) épül, és ezeket a pozíciókat nagyon komolyan, többnyire negatívan érintette a járvány.

Guy Rieder, a **Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO)** vezetője szerint a járvány okozta károk soha nem látott válságba taszították a munka világát. Nem csak a munkanélküliek számának emelkedése várható, hanem a bérek csökkenése és a munkakörülmények romlása is. Ráadásul a változások jóval keményebben érintik majd a hátrányos helyzetű csoportokat és növelhetik az egyenlőtlenséget.

Veszélyben vannak azok, akiknek a munkahelyük nem védett, így nincsenek szociális jogaik, de ide tartoznak az alacsony fizetésű alkalmi munkások, a fiatalok, az idősök is. A nők különösen nagy számban vannak a veszélyeztetett csoportban – áll az ILO jelentésben. **"Ez már nem csak egy globális egészségügyi válság, hanem egy munkaerő-piaci és gazdasági krízis is, amelynek komoly hatása lesz az emberek életére"**. A genfi székhelyű nemzetközi szervezet szerint azonnali, összehangolt lépésekre van szükség a munkaerő-piacon a tömeges munkanélküliség és elszegényedés elkerülésére.

Az **ENSZ** főtitkára, António Guterres véleménye szerint „ez nem egy választás az egészség, a munkahelyek és a gazdaság között. Ezek mind összekapcsolódnak. Vagy győzünk minden fronton, vagy veszítünk.”

A **Nemzetközi Valutaalap** igazgatója, Kristalina Georgiev pedig hangsúlyozta:” nagyon fontos, hogy költsünk a digitális ismeretekre és infrastruktúrára. Komolyan gondolkodni kell azon, hogy biztosítani tudjuk a digitális szektor gyors növekedését azokon a területeken, amelyekből az egész társadalom profitál”.

Ismételten érdemes hangsúlyozni, hogy a koronavírus-járvány **első számú vesztesei Európában 2020-ban a 15-24 év közötti fiatalok** voltak a munkaerő piacon. Az Eurostat adatai szerint az összes elvesztett, megszűnt állás 40 százaléka ezt a korosztályt sújtotta. Átmenetileg nem jók a kilátások a **frissen végzett diplomások** számára sem, ugyanis az európai vállalatok nagy része befagyasztotta, elhalasztotta az új munkaerő toborzását.

Bizonytalanság és átalakulási kényszer

Még nem ismertek pontosak a COVID-19 okozta gazdasági visszaesés adatai, statisztikai 2020-ra vonatkozóan, ahogy a 2021-es előrejelzések is óvatosak és több forrástól készütek. Annyi azonban bizonyos, hogy 2020-ban az EU munkanélküliségi rátája (természetesen országonként eltérő mértékben) több mint 2 százalékkal növekedett, s a végleges szám valahol **9 százalék körül**, felett lesz. Nem kétséges, hogy **a következő 10 esztendőben számottevő mennyiségi és strukturális átalakulás várható a munka világában Európában is, s ezek a változások természetesen Magyarországot is érintik.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

America's future of work

Felvétel indul!

Kézfogás és tetoválás

Már Japánban is megszűnőben van „az egy életen át egy munkahely” szemlélet, a többi fejlett országban pedig mintegy 30-35 éve új szelek fújnak a foglalkozás, a karrier, a foglalkoztatás területén. Az ezredforduló táján készített foglalkoztatási statisztikák szerint a munka szempontból **aktív életünkben átlagosan ötször változtatunk foglalkozást**. Ez a megállapítás nem a munkahelyeink számára, hanem munkavégzési területeinkre vonatkozik. Napjainkban a tapasztalatok szerint ennél gyakrabban változtatunk munkahelyet aktív dolgozói korunkban. Mindkét viszonylag új jelenség arra hívja fel a figyelmet, hogy mind a munkaadók, mind a munkavállalók részéről megkülönböztetett szerepe van a felvételi, más néven állás interjúnak.

A törzsgárdától az „öneladásig”

A 20-dik század második felének nagyobb részében a cégek erkölcsileg és anyagiilag külön „díjazták” azokat a vezetőket és dolgozókat, akik már hosszú ideje álltak a vállalat szolgálatában. A 10, 15, 20 éve vagy még régebben egy vállalatnál dolgozó „**törzsgárda**” tagok hűségpénzt, külön bónuszokat és sok kedvezményt kaptak elismerésül. **Napjainkban** viszont - némi túlzással – **gyanakvással, furcsán néznek azokra** a fiatal szakemberekre, akik 4-5 évente nem mennek el új munkahelyre. Sokan élehetetlennek, tehetségtelennek, kényelmesnek, vesztesnek tartják őket. Ebből is látható, hogy **a céghűség nagyjából már kiment a divatból**.

Amikor a Honda még nem számított olyan világmárkának, mint ma, a cég az Egyesült Államokban a 80-as évek közepén azzal hirdette kocsijait, hogy „Honda, az autó, amely magát adja el”. Valami hasonló szemlélettel kell felkészülni és helytállni **az állásinterjún**, hiszen **a jelentkezőnek önmagát kell „eladnia”**.

Igen nagy számú humánerőforrás tanácsadási és tréning cég készíti fel szóban, írásban és helyzetgyakorlatokkal az állás interjúkra az érdeklődőket, könyvtárnyi szakirodalom jelenik meg ebben a témában évente. Természetesen **mindenki igyekszik magát a legjobb színben feltűntetni**, hogy elnyerje a kiszemelt, vágyott állást. Vannak azonban olyan szempontok és gyakorlati tudnivalók, amelyekről kevesebb szó esik.

Alapos felkészülés az interjú előtt

A jó önéletrajz (CV) megírása külön „tudomány” szigorú szabályokkal, erről most nem lesz szó. Arról viszont igen, hogy amennyiben lehetőségünk van a **felvételi interjú időpontjának megválasztására**, kerüljük el az ebéd előtti valamint a munkavégzés befejezése előtti időszakot. A HR-es vagy felvételi tanácsadó gondolatvilága ugyanis ezekben az időszakokban többnyire már máshol jár. Egy toborzó cég felmérése szerint **a legkedvezőbb időpont** az interjúra kedd fél tizenegy, ilyenkor már „lement” a heti vezetői értekezlet, megtörtént az elektronikus levelek átnézése, megválaszolása, ráadásul kedden még nem fáradtak a „felvételiztetők”.

Minél inkább akarjuk az állás, a pozíció megszerzését, annál jobban kell **felkészülni a cégből**. Szükséges részleteiben is elolvasni a vállalat **honlapját, küldetését, szervezeti felépítését, tevékenységi körét, tulajdonosi szerkezetét**. Vissza kell keresni - elolvasási céllal - a cégről megjelent cikkeket. Érdemes felkészülni többek között a cég **társadalmi felelősségvállalási** céljából, szponzorálási és jótékonyági akcióiból, ügyfélkezelési gyakorlatából, a dolgozók és a vezetők viszonyából, nem kevésbé informális szervezetéből. A sort még hosszan lehet folytatni, s többnyire hiteles forrásnak tekinthetők a vállalatnál dolgozó barátok, **ismerősök információi** is.

Tekintsük a felvételi interjút kötetlen beszélgetésnek és akkor valószínűleg kisebb lesz a **stressz**. **Nem érdemes szerepet játszani**, előre betanult szöveget felmondani, mert egy rutinos interjúztató pontosan tudja, hogyan lehet kizökkenteni a pályázót, miként lehet „lerántani a leplet”. Ettől függetlenül nagyon fontos az alapos felkészülés, de **saját személyiséggel, szóhasználatával kell eladni magunkat**. Ez ugyanis **hitelességet** sugall, ami nagy tőke az álláspiacon.

Ne feledjük, hogy állásinterjú amolyan **kétirányú utca**, ahol a felvételiztetőn keresztül a cég is „vizsgázik”, tehát amikor erre lehetőség nyílik, **tegyünk fel** magunk is **kérdéseket**. De előbb még néhány gondolat a találkozás és a bemutatkozás első pillanatairól. Meghatározók lehetnek a felvételiző megítélésében az **első benyomások**.

Kézfogás, színek, tetkók, testbeszéd

Kézfogásunk legyen határozott és magabiztos. Ülésünk legyen természetes, **tartásunk** pedig egyenes. (Érdemes megjegyezni, hogy a várakozás perceiben a titkárságon vagy a recepción is általában megfigyelés alatt van a jelentkező, a HR-es meg szokta kérdezni ezeket a munkatársakat, hogy töltötte el az időt az interjúalany.) A **mobiltelefont** az épületbe való belépéskor ki kell kapcsolni, el kell tenni, tehát nem zizegőre állítani, nem kitenni az asztalra.

Az öltözködési tanácsok, javaslatok már szinte mindenki számára ismertek, itt csak néhány fontos szempont kerül ismertetésre. A HR-esek körében végzett felmérések szerint a **fekete** és a **kék** színű ruházat (a hölgyeknél ehhez még hozzájön a **bordó**), valamint a bőrcipő a „nyerő”. A férfiaknál az egyszínű öltöny már nem alapkövetelmény, de az egymással **színben harmonizáló zakó, nadrág és nyakkendő** igen. Természetesen a megpályázott állás, pozíció is befolyásolja az ajánlott öltözködés, nem kevésbé a **kiegészítők** (ékszer, toll, óra, stb.) színvonalát.

Az amerikai Salary.com által megkérdezett HR-esek és toborzási szakemberek 76 százaléka válaszolt úgy, hogy akinek **tetoválása** és **piercingje** van, az **kevesebb eséllyel** indul versenybe az állások megszerzéséért. (Az Egyesült Államokban a felmérések szerint a köztisztviselők 8 százalékanak van testtetoválása, a turizmusban viszont a dolgozók 20 százalékanak.)

A Business Insider című szaklap szerint a közeljövőben a cégek HR-osztálya olyan **szoftvert** vethet be a jelöltek elbírálásában, amely **elemzi**, hogy az illető **hangja** megnyerő-e, nyugtató hatású és bizalomkeltő, vagy nem. Ennek főleg a személyes kontaktusra, segítségnyújtásra, kiszolgálásra alapuló ágazatokban van fontos szerepe, mint amilyen az egészségügy, a turizmus és a kereskedelem.

A **testbeszéd**, a gesztikulálás, a **szemkontaktus** a profi felvételiztető érdeklődésében *kiemelt figyelmet* kap. A testbeszéd szakértői úgy tartják, hogy az emberek valamelyest alkalmazkodnak a társaságukban lévő ember testbeszédéhez. Ha ezt nem tesszük meg a HR-essel szemben, mert például túl sokat gesztikulálunk vagy az alkalomhoz nem illő testtartást veszünk fel, azzal csak annyit árulunk el magunkról, hogy nem tudunk beilleszkedni és nem tudjuk az adott helyzethez alakítani viselkedésünket. (Nyilván nem kell az illető mozgásait utánozni, de ha a felvételiztető előre dől a székén és az asztalra támaszkodik, furcsán néz ki, ha a jelölt passzívan hatra dőlve marad a székén a beszélgetés teljes ideje alatt.)

Rendkívül fontos ismét megemlíteni, hogy **mit csinálunk a kezünkkel**. Ne rázzunk kezet úgy a HR-essel, hogy a tenyerünk a talaj felé fordul, mert ez azt jelenti, hogy **dominánsak** vagyunk. Beszéd közben ne tegyük zsebre a kezünket. Ez ugyanis azt jelentheti, hogy valami **takargatnivalónk** van. Ne doboljunk az ujjainkkal, ez **türelmetlenség**ről, izgatásáról tanúskodik. Ne fonjuk össze a karunkat a mellkasunk előtt, mert ez kritikus, sőt akár defenzív, **védekező magatartás**ról árulkodik. A nonverbális kommunikáció segíthet eladni magunkat, de akár tönkre is tehet egy tárgyalást

Nem árt, ha az interjúztató személy életkorához szabjuk a válaszainkat. Nyilván nem érdemes neki olyan dolgokról beszélni, amikről vélhetően nincs tudomása. Persze ha a cég célcsoportja a fiatal korosztály, akkor érdemes az internetes sztárokról, a divatos zenekarokról, stb. is beszélni.

Ha többen kérdeznek, ne sajátítsa ki figyelmünket egyikőjük sem, időnként váltogassuk, kire nézünk, hogy senkit se hagyjunk ki, mindenki úgy érezze, személyes kontaktust létesített velünk. Először azonban arra fókuszáljunk, aki az első kérdést tette fel, akkor még ne nézegessünk másra. De ahogy kifejtjük válaszunkat, érdemes azt a többiek felé is intézni. A válasz végén térjünk vissza szemünkkel a kérdezőhöz.

Igenek és nemek

Ami a felvételi interjú **tartalmi** részének egyes kérdéseit illeti:

- szükséges hangsúlyozni a motivációt
- ne titkoljuk az „előtanulmányok” során megszerzett cégismeretünket
- a politika és a vallás kerülendő témák
- a korábbi gyakorlatot, munkaköröket érdemes részletesebben is kifejteni
- kerülendő az öntömjénezés, valamint a túlzott szerénység
- ugyancsak kerülendő a rossz tulajdonságok és a gyengeségek említése
- a fizetésigényt konkrétan és nem túl-íg formában kell közölni
- az előző munkahelyeket, azok vezetőit nem szabad „leszólni”
- ugyanez vonatkozik a versenytársakra is
- tegyünk fel magunk is kérdéseket
- ne beszéljünk magánéletünk témáiról, a gyereknevelésről, érzelmi kapcsolatainkról

Szinte minden interjú során elhangzik a felkérés: **„meséljen magáról!”**. A személyzeti szakember ezzel azt **teszteli**, mennyire képes a pályázó a legfontosabb pontokat kidomborítani, mit

emel ki és mit nem szakmai múltjából. Érdemes az állásajánlat alapján már otthon **vázlatot** összeállítani arról, mit kell kiemelni ki az iskolai végzettségéből, a szakmai tapasztalatból és a személyes tulajdonságokból. Ügyelni kell arra is, hogy a pályázati anyag és az interjú során elmonddtak **ne legyenek ellentmondásban**.

Új „tudomány” a benyomás-keltés menedzsment

Az **állásokért, pozíciókért folytatott hatalmas verseny** szinte észrevétlenül alakított ki egy új „tudományt”, a benyomás-keltés menedzsmentet, angol nevén **impression management**-et. Ennek a **folyamatnak** az a lényege, hogy a munkavállalók az állásinterjúk, fizetésemelések, teljesítmény értékelések során igyekeznek **irányítani, ellenőrzésük** alá vonni azokat, akik róluk hoznak döntéseket. Persze távolról sem mindegy, hogyan?

A benyomás-keltés irányítása **kétélű fegyver**: lehet **sikeres**, de az is előfordulhat, hogy a döntési pozícióban lévő személyben **ellenszenvet** vált ki. A szakemberek ezért javasolják a **csak mérsékelt „önfényezést”**. Ez utóbbinak (ahogy a benyomás keltési folyamatnak is) több módszere, technikája ismert, ezek közül itt csak néhány kerül említésre.

Óvatosan kell bánni a **nevek említésével** („ezt is ismerem, azt is ismerem”), mert a túl sok névvel való „dobálózás”, a túlzottan széleskörű ismeretségi kör gyanakvást kelthet annak komolyságáról. Ugyancsak **önmérsékletre** van szükség akkor, amikor bemutatjuk tulajdonságainkat, képességeinket, készségeinket. Természetesen **ne legyünk túl szerények, de ne is tömjénezünk túl magunkat**, vagyis érdemes ezen a területen is megtalálni az arany középutat. Ugyanakkor **hangsúlyozzuk bátran erősségeinket**, pozitív tulajdonságainkat, valamint azt, mit profitálhat a cég alkalmazásunkból, jutalmazásunkból vagy éppen előléptetésünkől.

Miközben érdemes hangsúlyozni a szakma, a munka, a közösség, stb. iránti elkötelezettségünket, **kerülni kell a behízsgést**, vagyis a cég és a vezetők, a felvételiztető erőteljes dicséretet, felmagasztalását. A hízélgés, az odadörgölözés többnyire visszatetszést kelt.

Az állásinterjúk alkalmával a felvételizzők gyakran tesznek említést arról, hogy mennyi szívességet tudnának tenni a cégnek, vagy éppen a HR-es szakembernek, nevezetesen új személyes kapcsolatokat tudnának teremteni, ezt-azt is el tudnák intézni, ide-oda is be tudnák juttatni, stb. **Messzire el kell kerülni a magán-szívességek említését**, felajánlását, s csínján kell bánni a vállalat számára felajánlottakkal is.

Vannak úgynevezett **„igen-személyiségek”**, akik mindig azzal értenek egyet, aki utoljára szólt, utoljára mondott véleményt. Más véleményével való egyetértés az állásinterjú szempontjából természetesen nem probléma, de az igen, ha mindig mindennel és mindenkivel egyetértünk.

Új követelmények

A gyorsan globalizálódó üzleti világban a **legfontosabb munkavállalói tulajdonságok közé tartozik** a szakértelem mellett az állandó változásokhoz való alkalmazkodási készség és képesség, az érzelmi intelligencia, valamint a különbözőségek (kulturális, vallási, politikai, faji, életkor, stb.) jó kezelése és ezek értéként való menedzselése. A huszonegyedik század második évtizedének vége felé közeledve érdemes arra is felhívni a figyelmet, hogy az új szervezeti formák-

ban egyre több a **projekt munkára alapozott tevékenység**, ami a korábbiaknál is **nagyobb nyitottságot, együttműködési, alkalmazkodási és innovációs képességet** követel meg az álláskeresőktől: vezetőktől, beosztottaktól egyaránt. Fontos tehát ezekre a követelményekre, elvárásokra is gondolni az állásinterjúra való felkészülés során.

Dr. Gonda György, CMC
vezetési tanácsadó
Certified Management Consultant

A jövőnk a tét

Fenntartható?

Olvadó jéghegyek az Északi-sarkon, mind gyakoribb fejfájások, szmog paplan a városok felett, műanyag hulladékkal szennyezett tengerek és óceánok, kipusztuló erdők, vészesen csökkenő édesvíz és nem megújuló energia készletek, eddig szokatlan időjárási szélsőségek, klímaváltozás, globális felmelegedés – csak néhány jelenség és kifejezés, amelyek egyre többet szerepelnek a médiában, a politikában, a napi közbeszédben. Mindnyájan tanúi, alanyai vagyunk azoknak az **eddig nem tapasztalt jelenségeknek**, folyamatoknak, amelyek erőteljes, döntően **negatív hatással** vannak egészségünkre, környezetünkre, a gazdaságra és a társadalomra. Összefoglalóan a **fenntartható fejlődésről** van szó, amellyel kapcsolatban mind gyakrabban szólnak a vészharangok, s egyre több (mérésekkel, számításokkal, tényekkel, stb.) megalapozott tanulmány lát napvilágot szinte azonos következtetéssel: **nincs sok idő, cselekedni kell!**

Fogalmi háttér

A „fenntartható fejlődés” (sustainable development) kifejezés először 1981-ben jelent meg egy szakkönyvben, a világszerte használatos megfogalmazást pedig az ENSZ úgynevezett Brundtland (Norvégia egykori miniszterelnöke) jelentése adta. Eszerint a **fenntartható fejlődés** olyan **folyamat, amely „kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy csökkentené a jövő generációk képességét, hogy kielégítsék saját szükségleteiket”**. A fenntartható fejlődés **három** - társadalmi, gazdasági, környezeti – **alappilléren** nyugszik, amelyeket együttesen, kölcsönhatásaik figyelembevételével kell mérlegelni a különböző fejlesztési stratégiák, programok kidolgozása során, valamint a konkrét intézkedésekben és cselekvésekben.

A fenntartható fejlődés alapvető, **végző célja a szociális jólét**, a méltányos életfeltételek lehetőségének biztosítása **mindenki** és egyaránt a jelenlegi és a jövőbeli nemzedékek számára. Ez azonban csak úgy **lehetséges, ha** közben fenntartható módon hasznosítjuk a természeti erőforrásokat, elkerüljük a káros hatásokat, s különösen a környezet állapotában bekövetkező visszafordíthatatlan változásokat.

Fontos megjegyezni, hogy a fenntarthatóság fogalomköre **fejlődést** jelent, és **nem növekedést**. Herman Daly szerint a fenntartható fejlődés „fejlődés a környezet teherbírását nem meghaladó növekedés nélkül. A fejlődés **minőségbeli javulást** jelent, míg a növekedés mennyiségbeli bővülést.”

Alapelvek, ENSZ, célok

A fenntartható fejlődésnek fenn kell tartania a természetes rendszerek és források azon képességeit, amelyeken a természet és a társadalom alapszik. A másik fontos tényező (amit viszont le kellene küzdenie), a környezet elhasználódása, Ez utóbbit úgy kell elérnie, hogy közben ne mondjon le sem a gazdasági fejlődés, sem a társadalmi egyenlőség és igazságosság igényeiről.

A fenntarthatóság **alapelvei**:

1. Amit a környezetbe bocsátunk, az nem haladhatja meg a környezet befogadó/feldolgozó képességét.
2. Amit a környezetből kitermelünk, az nem haladhatja meg a környezet újratermelő képességét.
3. A nem-megújuló erőforrások felhasználásának a mértéke nem haladhatja meg azt az ütemet, amilyen arányban helyettesíteni tudjuk őket megújuló erőforrásokkal.

Az **ENSZ** közgyűlése **2015** szeptemberében fogadta el **Agenda 2030** programját, mely **17 célhoz** csoportosítva 169 globális feladatot tűz ki a nemzetek közössége számára a fenntartható fejlődés területén. Ez az **integrált és fejlesztési keretrendszer** – amelynek középpontjában a fenntartható fejlesztési célok állnak – a szakemberek többségének egybehangzó véleménye szerint új fejezetet nyitott az emberiség történetében. Az együtt megfogalmazott célok ugyanis érzékeltek a **közös felelősségvállalást**. A világ országainak vezetői felismerték, hogy a ránk váró kihívásokkal nem tud sikerrel megbirkózni egy-egy állam, azokban közös cselekvések összehangolt végrehajtására van szükség.

Érdemes felsorolni a 17 célt, ugyanis **a fenntartható fejlődés távolról sem csak a környezet védelmét jelenti**:

- szegénység felszámolása
- az éhezés megszüntetése
- egészséges jóllét (igen, jóllét, nem jólét)
- minőségi oktatás
- nemek közötti egyenlőség
- tiszta víz és alapvető köztisztaság

- megfizethető és tiszta energia
- tisztességes munka és gazdasági növekedés
- ipar, innováció és infrastruktúra
- egyenlőtlenségek csökkentése
- fenntartható városok és közösségek
- felelős fogyasztás és termelés
- fellépés az éghajlatváltozás ellen
- óceánok és tengerek védelme
- szárazföldi ökoszisztémák védelme
- béke, igazság és erős intézmények
- partnerség a célok eléréséért

A fenntartható fejlődési célok tudatosan összefonják, integrálják a társadalmi, a természeti és a gazdasági jellegű feladatokat, mert alapnézete, hogy maguk a **problémák is összefonódnak**. Ilyen például a nagyon előtérbe került **éghajlatváltozás**: a szakemberek szerint jelenleg ez tűnik a **legsürgősebb**, és **legnehezebben** kezelhető problémának. Véleményük szerint, **ha ezt sikeresen kezeli az emberiség, akkor a többi cél kezelése ehhez képest már „gyerekjáték” lesz.**

Éghajlatváltozás és széndioxid kibocsátás

Az éghajlatváltozás a szakemberek szerint szorosan összefügg a széndioxid kibocsátással. Ma már **nemzetközi egyezmények** igyekeznek szabályozni és csökkenteni a kibocsátást, amelynek visszaszorítása meglehetősen lassan halad. (A statisztikák tanúsága szerint a **legnagyobb kibocsátók** az USA, Kína és Oroszország.) Az egyes országokra megállapított **menyiségi kvóták** (amelyeket az országok között lehet adni, venni) betartását szigorúan ellenőrzik.

Sokat ront a helyzeten, hogy Trump elnök kezdeményezésére az **USA kilépett az ENSZ Párizsi Éghajlatvédelmi Egyezményéből**. Az egyezmény az **üvegházhatást** okozó gázok kibocsátásának mérséklésével, a globális felmelegedéshez történő alkalmazkodással, valamint annak pénzügyi következményeivel foglalkozik a 2020-as évtől. A világ szinte minden országa által aláírt egyezmény egyik célja a **globális átlaghőmérséklet** emelkedésének jóval 2 °C alatt tartása az iparosodás előtti szinthez képest, majd az erőfeszítések folytatásaként a hőmérséklet emelkedésének 1,5 °C alatt tartása az iparosodás előtti szinthez képest, ugyanis ez jelentősen csökkenti az éghajlatváltozás kockázatait és hatásait.

A legnagyobb széndioxid kibocsátó a **nehézipar**, de a nem elektromos **gépkocsik** számának rohamos bővülése is sok kárt okoz. Az átlagéletkor emelkedése, a **személyi és a közületi fogyasztás növekedése** ugyancsak hozzájárul (közvetve és közvetlenül) a környezeti fenntarthatóság gondjaihoz.

A világ lakosságának gyors növekedése miatt az eddiginél nagyobb figyelmet szükséges fordítani az **élelmiszertermelésre** is. A mezőgazdaságilag hasznosítható terület ugyanis véges, akárcsak bolygónk élelmiszer és természetes energia készlete.

Az erőforrás-gazdálkodás igénye

Az emberiség jelenleg jóval több erőforrást használ, mint amennyit a fenntarthatóság megenged. Ebből következik, hogy a jelenlegi (világ)gazdasági rendszer csak jelentős többlet-erőforrások felhasználásával képes működni. Ha ezek az **erőforrások kimerülnek**, a gazdasági tevékenység komoly **veszélybe** kerülhet. Mivel ma az erőforrás-felhasználás 87 százalékát fosszilis **energiahordozók** képviselik, ezek **fogyása** jelenti a **legnagyobb fenntarthatósági kockázatot**.

Az erőforrás-fogyasztás, környezet és a fenntarthatóság viszonya **három lehetőséget** kínál:

- ha a fogyasztás több, mint amit a természet képes újratermelni, a környezet pusztul, a fejlődés fenntarthatatlan
- ha a fogyasztás akkora, mint a természet újratermelési képessége, a környezet egyensúlyban van, a fejlődés fenntartható.
- ha a fogyasztás üteme alacsonyabb, mint a természet újratermelési kapacitása, megújuló környezettel számolhatunk, a fejlődés fenntartható

A legújabb kutatások, mérések szerint a könnyen kitermelhető fosszilis energiahordozókat már kitermeltük. Ezek közül is a legnyilvánvalóbb a **kőolaj fogyása**. Ebben a kérdésben nem is annyira az adott erőforrás, például a kőolajmező nagysága a legfontosabb, hanem sokkal inkább az, hogy meddig **értelmes** kitermelni az adott mezőt, vagyis egy hordó kőolaj felhasználásával hány hordó kőolaj nyerhető ki.

Előtérben a megújuló energiaforrások

A meglévő erőforrások csökkenésére a **technológiai fejlődés** jelenthet **megoldást**, de a növekedés fenntartása zárt rendszerben, mint amilyen a Föld is mindenképpen problémákat okozhat. Az energia problémákra megoldást jelenthet a megújuló energiák mind szélesebb körű felhasználása, amivel kapcsolatban a világban komoly kutatások folynak. Ezeknek az energiahordozóknak a felhasználása egyre nagyobb népszerűségnek örvend mind az ipari, mind a háztartási felhasználásban. Megújuló energiának tekinthető **a napenergia, a földenergia, a szélenergia, a vízenergia, a bioetanol, a biomassa és a biogáz.**

A megújuló energiaforrások jelentősége elsősorban az, hogy használatuk összhangban van a fenntartható fejlődés alapelveivel, tehát **alkalmazásuk nem rombolja a környezetet**, ugyanakkor nem is fogják vissza az emberiség fejlődési lehetőségeit. Szemben a nem megújuló energiaforrások (kőszén, kőolaj, földgáz stb.) használatával, ezek nem okoznak olyan halmozódó káros hatásokat, mint az üvegházhatás, a levegőszennyezés, vagy a vízszennyezés.

Ökológia lábnyom, biokapacitás

Korábban már volt szó arról, hogy a fenntartható fejlődésnek, az erőforrások fel- és felhasználásának számos **mérési módszere** és **mérőszáma** van. Ezek közül talán a legismertebbek az úgynevezett ökológiai lábnyom és a biokapacitás. Az előbbi azt mutatja meg, hogy mekkora szárazföldi és vízi terület szükséges egy adott népesség igényeinek kielégítéséhez és hulladékainak elnyeléséhez. Tehát azt a területet jelenti, ami károsodás nélkül meg tudja termelni az aktuális életvitelünkhöz szükséges javakat (élelem, energia stb.). Mértékegysége hektár per fő per év. Az ökológiai lábnyom mutató alapján megállapítható, hogy **Európa országainak döntő többsége** (valamint az Európán kívüli fejlett ipari országok) az **ökológiailag fenntarthatatlan tartományban van.**

A biokapacitás azt mutatja meg, hogy egy főre mekkora termőterület jut ; ez a szám a Föld népességének növekedésével folyamatosan csökken. Egy ország teljes biokapacitását az országban rendelkezésre álló termékeny területek hektárban mért nagysága fejezi ki.

Az **ökológiai lábnyom és a biokapacitás összevetése** alapján eldönthető, hogy valamely ország természeti tőkéje **elegendő-e** az adott ország fogyasztási, illetve termelési tevékenységének a fenntartáshoz. Amennyiben a kiszámított

ökológiai lábnyom meghaladja a biokapacitást, akkor **ökológiai deficit** van, tehát az ország ökológiailag fenntarthatatlan módon működik.

A fenntarthatóság két oldala a vállalati szektorban

A fenntartható fejlődési célkitűzések megvalósítása **hatalmas beruházásokat** igényel mind az államoktól, mind pedig az üzleti élettől, a vállalati szférától.

Magyarországon például korábban soha nem látott mértékű, elsősorban **külső támogatási forrás** áll rendelkezésre. A 2007 és 2013 közötti időszakban közel 2300 milliárd forint, a mostani uniós költségvetési ciklus végéig, 2020-ig pedig az operatív programok és az Európai Unió más tematikus programjai keretében több, mint 2800 milliárd forint támogatás volt, illetve fordítható jelenleg a hazai környezet- és természetvédelmi beruházásokra. (Az összesen 5100 milliárd forint a jelenlegi hazai éves GDP mintegy 12 százalékával egyenlő.)

A vállalati szektortól a fenntartható fejlődés az egész világon óriási beruházásokat követel (környezetvédelem, kibocsátás csökkentés, stb.), másrészt viszont igen **nagy üzleti lehetőségeket** is biztosít számára. A Fenntartható Fejlődési Célok egyértelműen felszólítják az üzleti szektor minden szereplőjét, hogy a fenntartható fejlődés kihívásainak kezelése érdekében **kreatív és innovatív megoldásokat** alkalmazzanak. A célok egyúttal lehetőséget nyújtanak olyan üzleti megoldások és technológiák fejlesztésére és bevezetésére is, amelyek a világ legfontosabb fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kihívásaira adnak választ.

Pillér-egyensúly

A fentiekben elsősorban a fenntartható fejlődés környezeti pillérének legfontosabb vonatkozásairól volt szó. **Nem kevésbé fontos a társadalmi és a gazdasági pillér célkitűzéseinek a teljesítése**, a 17 célkitűzés többsége ugyanis ezekről szól. Valószínűleg csak átmenetileg kerültek ennyire előtérbe az éghajlat változása, vagyis a környezeti kérdések, amelyek az elmúlt 5-6 évben látványosan „megbolondították” a világot. Nem lehet kérdéses, hogy a fenntartható fejlődés társadalmi és a gazdasági pillére is ugyanannyi figyelmet, intézkedést, beruházást „érdemel”.

Vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Munkahelyi párkapcsolatok

Flört, románc, szerelem

„Házinyúlra nem lövünk” tartja a mondás, amit lassan érdemes lesz elfelejteni, ugyanis a nemzetközi felmérések tanúsága szerint minden ötödik emberre a munkahelyen talál rá a szerelem, és ezeknek a kapcsolatoknak közel egyharmada házassággal végződik. Századunk eddig eltelt két évtizedében – a korona vírus-járvány időszakát leszámítva - a dolgozók egyre több időt töltenek el munkahelyükön. Remélhetően hamarosan újra benépesednek a munkahelyek a világon, de a „házon kívüli” ismerkedési lehetőségekben nem lesz változás.

Párkereső oldalakra, szórakozóhelyekre, baráti társaságokra szűkültek le a korábbi idők klasszikus, szélesebb ismerkedési lehetőségei. **Nem véletlen** ezek után **a munkahelyi párkapcsolatok, románcok számának „felpattanása”**, ami azzal is jár, hogy a párok, a kollégák és nem utolsósorban a cégek egyre többet foglalkoznak a házi flört napos és kevésbé napos oldalával, írott (mert ilyen is van!) és íratlan szabályaival.

Idő- és ismerkedési lehetőség hiány

Ha egy férfi és egy nő között jó a munkakapcsolat, és hatékonyan tudnak együtt dolgozni, felmerülhet bennük a gondolat, hogy **talán a munkahelyen kívül is** nagyszerű párost alkothatnának. A kölcsönös szimpátia – legyen az akár azonnali, vagy az idők során egyre fokozódó – oda vezethet, hogy **a felek előbb-utóbb megosztják egymással érzéseiket**. Sokszor jó alkalom lehet erre többek között egy belföldi vagy külföldi kiküldetés, vagy egy-egy olyan helyzet, amikor a két fél többször is kettesben marad például a hosszú túlórázásnak köszönhetően. A kollegiális kapcsolatok olykor szerelmi, vagy más kapcsolati vágányra terelődhetnek, hol **mindenki szeme láttára**, hol a legnagyobb **titokban**. (Érdemes megjegyezni, hogy a munkahelyi párkapcsolatok sokszor csak addig izgalmasak, amíg ki nem derülnek.) Azok, akik **napi 12-14 órát** dolgoznak, szinte többet vannak a munkahelyen, mint otthon. **Nincs idő** társaságba járni, szórakozni, sem ismerkedni. A többórás összezártság miatt szinte már jobban megismerik a kollégák egymást, mintha házastársak lennének. A **közös munka** összekovácsolja a párokat.

Mind több tudományos kutatás, felmérés, szakirodalom foglalkozik a mind gyakoribb **munkahelyi párkapcsolatokkal**, beleértve az egyeneműek közötti kapcsolatokat is. Itt nem csak két ember közeli viszonyáról van szó, hanem annak a munkára, a munkahelyi légkörre, a bizalmas információkra, a vezetés hozzáállására és még számos más tényezőre (ezekről később még lesz szó) kiterjedő hatásairól is. Érdemes már most leszögezni, hogy a világon alapvetően **két ellentétes vezetői álláspont** van a munkahelyi szerelmi vagy alkalmi viszonyokkal kapcsolatban.

Tiltás vagy megengedés?

Az egyik egy **autoriter megközelítés** – ide tartozik a tiltás vagy akár a büntetés. A másik egy **liberálisabb álláspont**, amely szerint a menedzsmentnek semmiféle joga nincs beleszólni a magánéletbe, még akkor sem, ha az történetesen a munkahelyen zajlik. **(Idehaza az Alaptörvény biztosítja a magánülethez fűződő jogot, mely a munkahelyen is megilleti a munkavállalókat. Ebből következően jogszerűen létesíthetnek párkapcsolatot kollégáikkal, ezt a munkáltató semmiféle belső szabállyal nem tilthatja meg.** A munkajogi törvények szerint a munkavállaló csak olyan információ közlésére kötelezhető, amely lényeges a munkaviszony szempontjából, és nem sérti a munkavállaló személyhez fűződő jogát. Ebből következően **a munkáltató nem írhatja elő a létrejött párkapcsolatok bejelentésének kötelezettségét.**)

Összességében nem kétséges, hogy **a munkahelyi szerelem kényes téma**, amely bár felpezsdítheti a cég mindennapi életét, komoly **bonyodalmakat** és **bizalmatlanságot** is szülhet. Ugyan a tiltás vagy a büntetés a legtöbb esetben nem működik, főleg nem azonos szinten lévő kollégák esetében, a főnök-beosztott kapcsolat hosszú távon szinte biztosan kedvezőtlen folyamatokat indít el a szervezeteknél.

Minden kapcsolat bonyolult, de **a munkahelyi románcok egyedülálló kihívásokat jelentenek**, hiszen a kapcsolat alakulására nem csak a két fél, de az összes munkatárs is egyidejűleg hat. **Tudatosság, átgondolt kommunikáció** és felpörgetett **konfliktuskezelés**; ezekből a készségekből mindenképp érdemes felkészülni, ha egy dolgozó vagy főnök szívét egy kolléga nyerte el.

Meglepő (?) statisztikák

Az amerikai Vault karrier-tanácsadó cég 2019-ben mintegy **700 irodai dolgozót** kérdezett meg a munkahelyi párkapcsolatokról. A megkérdezettek 58 százalékának volt már **romantikus irodai kalandja**, 42 százalékuk pedig kimaradt – eddig – ebből a „műfajból”. Az 58 százalék többségének (31 százalék) **véletlenszerű, rövid kapcsolata** volt, 16 százalékuknak pedig **folyamatos, de nem komoly** a kapcsolata. Huszonegy százalékot képviselnek azok, akiknek **hosszú távú és komoly** a kapcsolata. A felmérésben résztvevők egytizede a munkahelyén ismerte meg a házastársát. **A délutáni, esti irodai bulik, a lazítások, a több napos csapatépítések, a tanfolyamok, a prezentációk stb. nagyszerű alkalmat biztosítanak az „összejövésre”.**

A Vault válaszadóinak 22 százaléka ezeken a **rendezvényeken**, eseményeken jött össze munkatársával, 20 százaléka pedig azért, mert egy részlegen, egy **projekten** dolgoztak. A megkérdezettek 8 százaléka **üzleti utazás**, 3 százaléka pedig a közös munkába-járási **ingázás** során talált rá a párjára. A válaszadók 10 százaléka a felettesével kezdett ki, a főnökök 16 százaléka pedig a beosztottjával.

Egy másik kutatás szerint minden nyolcadik, 20 és 35 év közötti nővel előfordult már, hogy egy kollégájával ágyba bújt. A megkérdezett hölgyek 93 százaléka úgy vélekedik, hogy a munkahelyi szerelem egyáltalán nem tabu. Az erotika és a munka a lehető legjobban illenek egymáshoz. **A jelek szerint tehát a munkahelyi egymásra találási tendencia erősödik: egyre**

többet találnak vonzódásra, szerelemre munkahelyükön. A modern vezetők ki tudják használni a szerelmesekben rejlő pozitív energiákat, ugyanakkor a pároknak pedig arra kell vigyázniuk, hogy a munkahelyi szerelem, illetve flört ne veszélyeztesse karrierjüket.

Hatékonyság, motiváció

A munkahelyi párkapcsolatok kutatói már az 1980-as években rámutattak: **sokkal hatékonyabban működik a csapatmunka, ha a tagok között jelen van egyfajta vonzódás.** Annak érdekében, hogy ezt a pozitív, sok esetben szexuális töltetű feszültséget megteremtsék, érdemes lehet nemek szempontjából is **„kevert” munkahelyi- és projekt csapatokat** létrehozni. A vonzódás következtében a munkatársak ugyanis jobban akarnak majd bizonyítani, ez pedig növeli a **hatékonyságukat**. Akadnak szakemberek, akik úgy vélik, ha feloldják a kapcsolatok tiltását, a munkahelyi működés emberibb, izgalmasabb, a munkavégzés pedig „szenvideyesebb” lehet.

Sokan vannak olyanok is, akik úgy vélik, hogy a munkahelyi kapcsolatok negatívan hatnak a hatékonyságra, véleményük szerint kiemelten igaz ez a friss románcok esetében. A kapcsolat első évében ugyanis gyakori, hogy a feladatok helyett inkább egymásra figyelnek a kollégák, az idő előrehaladtával ez a jelenség azonban stabilizálódik, majd visszaáll az eredeti állapotába. Mindez a motivációra is igaz. Nem kétséges, ha egy páros ugyanazon a munkahelyen dolgozik, az igényel némi plusz odafigyelést a harmonikus kapcsolat fenntartásához. A féltékenységet és a pletykákat sem könnyű kezelni, amelyek fokozottan érintik az embert, ha kedvesével egy munkahelyre megy be reggel. Különösen akkor van gond, ha zűrös szakítás lesz a kapcsolatból, legrosszabb esetben egyik fél szexuális zaklatással is vádolhatja a másikat, ami alaposan „alátehet” a karrierjének.

Nem kérdés tehát, hogy a munkahelyi párkapcsolatok száma egyre dinamikusabban bővül, kérdés viszont, **milyen hatással van a munkahelyi szerelem, az alkalmi kapcsolat a szervezetekre?** Ugyancsak fontos kérdés, hogyan változik a hatékonyság és a motiváció a páros kapcsolatok hatására egy cégen belül? **Az sem mellékes, hogy miben más egy kolléga-kolléga és egy beosztott-felettes páros „működése”? Milyen szabályokat érdemes, szükséges betartani?** Ezek a kérdések nem csak a **párokat**, hanem a **szervezeteket**, kiváltképpen a **felső vezetést** és a **HR részleget** is mind inkább foglalkoztatják.

Mire figyeljenek a párok?

Az azonos szinten dolgozó (nem alkalmi jellegű) kolléga-párok esetében ideális, ha **eltérő felelősségű munkakörben** tevékenykednek, ha **nem ugyanazon a részlegen**, légtérben dolgoznak, hanem van **saját életterük**. De ha mégis össze vannak zárva a szervezetben és az irodában, akkor tanácsos ügyelniük többek között arra, hogy munkahelyen és munkaidőben:

- tisztázzák a határokat és a közös szabályokat
- ne titkolózzanak a kollégák előtt
- csak szakmai vitákat folytassanak
- az enyelgésre ne a munkahelyet használják
- őrizzék meg és hangoztassák saját, egyéni véleményüket

- a féltékenységi és veszekedési jelenetekre (ha egyáltalán) a munkahelyen kívül és munkaidő után kerüljön sor
- igyekezzenek fenntartani a munka-magánélet egyensúlyt
- ne használják a kapcsolatot arra, hogy a többi munkatárs ellen összefogjanak
- a munkahelyi gondjaikat, problémáikat egymás között házon kívül beszéljék meg
- a munkahelyen egymást kollégának tekintsék
- ha arra kerül a sor, a párok igyekezzenek barátként elválni

Jobb, ha a főnök tud róla

A sort még hosszan lehet folytatni, de külön érdemes hangsúlyozni, hogy **a felettest általában ajánlott tájékoztatni a kialakult kapcsolatáról**. Vannak ugyanis esetek, amikor **magunkat védjük** azzal, ha nem a főnök jön rá a kialakuló vagy kialakult románra. Érdemes tehát elkerülni a támadási felületet, a rossz nyelveket és négy szemközt röviden, tömören tájékoztatni a főnököt.

Mivel egyszer úgy is kiderül, ezért jobb, ha első kézből kapja meg az információt a főnök, nem pedig mástól kell megtudnia. Sokkal tisztességesebb, és ő is biztosan értékelni fogja, hogy nyílt lapokkal játszanak előtte. Cége válogatja, hogy van-e egyfajta íratlan szabály, etikai kódex vagy „házirend”, ami szerint szükséges ezt az információt megosztani a felettes vezetővel. Érdemes azonban megjegyezni: **lehet, hogy a főnök elvárja, hogy elmondjuk, azonban nem kötelezhet rá**, mert erre nincs ilyen jogszabály.

Párkapcsolati előnyök a szervezetek számára

Milyen előnyökkel járhatnak a szervezet, a vállalat számára az ottani párkapcsolatok? Néhány közülük, nem fontossági sorrendben:

- hatékonyabb, koncentráltabb munkavégzés
- jobb munkateljesítmény
- a kölcsönös vonzalom, a szerelem új energiákat és kreativitást „szabadít” fel, s ez jó hatással lehet a munkatársakra is
- hatékonyabb stressz-kezelés
- több pozitív munka-tapasztalat
- nagyobb elkötelezettség a munka-tevékenység iránt
- nagyobb elégedettség, elkötelezettség a munkakör iránt

Játék a tűzzel

Az élet és a szakirodalom szinte egyhangúan azt bizonyítja, hogy a **főnök-beosztotti alkalmi, de főleg tartós érzelmi kapcsolat játék a tűzzel**. Az ilyen, úgynevezett hierarchikus munkahelyi viszonyok igencsak problémásak, mivel **hatalmi különbségek** vannak a partnerek között. **Nem szükségszerű, de ez a helyzet gyakran ellenségeskedésbe, vagy éppen az egyenlőtlen helyzet kihasználásába torkolthat**. Ha a főnöknek már nincs a kapcsolathoz kedve, akkor - ha úgy alakul a helyzet - akár a munkának is búcsút inthet a beosztott. Az ilyen típusú kapcsolatok nemcsak a benne élő felekre, de a teljes cég hangulatára is hatnak: kivételezés gyanúja, féltékenység, irigység, negatív pletyka, korrupciós gyanú – hogy csak

néhányat említsünk a felettes-beosztotti kapcsolat szervezetre gyakorolt kedvezőtlen hatásairól.

Ha egy felettesi-beosztotti érzelmi viszony szakítással, haraggal végződik, **jobb, ha az egyik fél munkahelyet változtat. Az esetek döntő többségében nem a főnök távozik a cégtől. Ámor nyilai** kiszámíthatatlanok, s **ha mégis kialakul egy felettes-beosztotti nem alkalmi kaland**, a hosszú együttlét érdekében érdemes megfogadni egy **pszichológus** alábbi tanácsait:

1. Ne legyünk arrogánsak! Ezzel egészen biztosan még a legkedvesebb kollégát is felhergeljük magunk ellen
2. A kedvesüinktől hallott bizalmas információkat kezeljük bizalmasan
3. Lehetőleg korán fedjük fel kártyáinkat. Ezzel figyelmeztethetjük a kollégákat, hogy ne előttünk panaszkodjanak a főnökre
4. Ne kétszínűsködjünk és ne engedjük kikérdezni magunkat - egyik oldalról sem
5. Ne bólogassunk kedvesünk minden szavára, elképzelésére
6. Álljunk ellen a „helyzetből” fakadó esetleges anyagi és előléptetési kivételezésnek

Hazai vélemények

Magyarországon is folynak felmérések, kutatások a munkahelyi párkapcsolatokról, azok megítéléséről. Érdemes megismeri ezek közül néhány megállapítást. A Randstad Workmonitor egy korábbi, 32 országra kiterjedő felmérésében a **4050 magyar válaszadó** 39 százaléka tapasztalta már, hogy a munkahelyén párkapcsolatok alakultak ki. A nemzetközi átlag 57 százalék, vagyis **a hazai munkavállalók** egy része vélhetően titkolja viszonyát a kollégájával.

A megkérdezettek 40 százaléka áthelyezné a pár egyik tagját a cég másik részlegébe, 88 százaléka pedig feleslegesnek tartaná, hogy valamelyikük kilépjen a cég kötelékéből. A „randizók” között 13 százaléknál egy **munkahelyen kívüli találkozásból** alakult ki a kapcsolat, 11 százalék az **ebédszünetben** melegedett össze, 10 százalék pedig a **túlórázás** közben. A nők 35 százaléka randizott már közvetlen vagy a hierarchiában feljebb lévő főnökkel, a férfiaknak pedig 23 százaléka.

Etikai kódex, cégszabályok, szexuális zaklatás

A szervezetek és a cégek a világon nem egyformán viszonyulnak a munkahelyi párkapcsolatokhoz. Szinte minden szervezet rendelkezik etikai vagy magatartási kódex-szel, ezeket a kérdéseket ott említik meg, illetve szabályozzák. **Az európai országok többségében a munkahelyi flörtök, szerelmek nem tiltottak**, ha nem sértik a munkaadók érdekeit. Ilyen lehet például bizalmas dokumentumok hazavitele, nyilvános megvitatása. (Sehol a világon **nem megengedett**, hogy egy cég munkatársa beszámoljon a konkurenciánál dolgozó kedvesének saját munkanapjáról, tárgyalásairól, a vállalatnál folyó kutatásokról, fejlesztésekről stb., esetleg bizalmas dokumentumokat mutasson meg neki.)

Az USA-ban az európainál jóval szigorúbbak az előírások ezen a területen. Az amerikai cégek mintegy fele szabályzatban rögzíti a munkavállalók randevúira vonatkozó előírásokat. Vannak cégek, ahol tiltják a munkahelyi párkapcsolatot. Elsősorban azt, ahol **főnök-**

beosztotti viszony van a felek között, mivel így fennáll annak az esélye és veszélye, hogy **elfogult döntések** születhetnek. (Magyarországon van olyan nagyvállalat, amelynek etikai kódexe kifejezetten tiltja, hogy szexuális megjegyzéseket tegyenek vagy pornográf anyagokat mutassanak egymásnak a munkavállalók. **Köztisztviselők** esetében pedig egyáltalán nem lehet hozzátartozói kapcsolat főnök és közvetlen beosztott között, és az élettárs is hozzátartozó.)

Sok nagyobb amerikai cég szerződésben is rögzíti a munkahelyi párkapcsolatokra vonatkozó előírásait és a munkavállaló aláírásával járul hozzá – hogy a vállalat szabályainak megfelelően – nem viszi be a magánéletét a munkahelyére, vagy felmond, ha intim viszonyt ápolna egy kollégával. A nagy cégeknél tehát **szigorúan veszik a munkavállalók közti érzelmi kötődést**. A legtöbb helyen ennek ugyan nincsen írásos nyoma, de **informálisan mindenki tudtára adják**.

A McDonald's etikai kódexe tiltja az amerikai munkatársak közötti privát kapcsolatot, leírja, hogy azoknak a dolgozóknak, akik közvetlen vagy közvetett jelentési kötelezettségi kapcsolatban állnak egymással, tilos randevúzni és/vagy szexuális kapcsolatot létesíteni ugyancsak egymással.

Ennek az USA-ban viszonylag gyakori előírásnak az elsődleges célja nem a szerelmi kapcsolatok ellehetetlenítése, hanem a **szexuális zaklatás megelőzése**. A vállalatoknál ugyanis attól tartanak, hogy a kapcsolat megromlása után az átlagosnál nagyobb valószínűséggel fordulhat elő zaklatás. A szexuális zaklatás témája az utóbbi 10 évben igencsak előtérbe került a világban, amelyben nagy szerepet játszik a „me too” mozgalom is. (A zaklatásról és a mozgalomról majd egy későbbi írásban lesz szó.)

Home office-on innen és túl

Pszichológusok szerint a tömeges munkavégzés home office-ban egyrészt **erősíti a családon belüli kapcsolatokat**, másrészt pedig a kényszerű bezártság **szét is rombolja a munkahelyi párkapcsolatok egy részét**. Talán nem tűnik merésznek az a megállapítás, hogy - figyelemmel az eddigi tendenciákra - a **járvány elmúltával** várhatóan majd újra **fellángolnak** a munkahelyi páros érzelmek.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Fúziók és felvásárlások

Lefagyott a megapiac

A koronavírus-járvány egyik legsúlyosabb, a szakemberek szerint azonban csak átmeneti ideig tartó üzleti kárvallottja a cégegyesülési és felvásárlási (mergers and acquisitions, M&A) tevékenység, amely már a pandémia előtt is mutatott visszaesési jeleket. Ez a mostani zuhanás azért is ad okot aggodalomra az üzleti körökben, mert a vállalati összeolvadások és felvásárlások jelentik - mintegy 25-30 éve - a nemzetközi tőkeáramlás és az üzleti globalizálódás egyik legintenzívebb formáját. Az elmúlt 2-3 hónapban a tervezett megaügyletek nagy része megghiúsult, s egyelőre a kivárás és az alkudozás jellemzi ezt a hatalmas „iparágot”.

Fogalom-háttér

Egy hosszú időn át szárnyaló piac - ahol cégek fuzionáltak, vagy kerültek más vállalatok tulajdonába dollártízmilliárdos nagyságrendekben - **bénult le** szinte hetek alatt a világjárvány miatt. Mielőtt megismernédnek a szédítő számokkal, érdemes meghatározni, mit is jelent ez a fogalom. **Az egyesülés során két vagy több vállalat összeolvad**, amely megvalósulhat összefonódás vagy beolvadás útján is. Két vállalat egyesülésekor új részvényeket bocsáthatnak ki, természetesen egy új cégnév alatt. Összefonódás esetén a fuzionáló cégek megszűnnek, **új jogi személy jön létre**, amely az összeolvadó vállalkozásoknak az általános jogutódja lesz.

A **felvásárlási ügyletben a bekebelezett cég a célvállalkozás**. A felvásárló vállalatnak az irányítás megszerzéséhez a célvállalkozás saját tőkéjének **legalább 50 százalékát** kell tulajdonolnia. Ilyenkor a célvállalkozásban részesedéssel rendelkezők eldönthetik, hogy a saját tőkerészesedésükre vonatkozóan elfogadják-e az ajánlattevő cég ajánlatát. (Ha nem, akkor is több lehetőség van a többségi tulajdon megszerzésére.)

A későbbiekben még sok szó esik majd a **megaügyletekről**, itt a „műfajt” felidézendő csak annyit, hogy az ezredfordulón egyesült a Pricewaterhouse és a Coopers and Lybrand könyvvizsgáló és adótanácsadó vállalatbirodalom (az utódcég neve PricewaterhouseCoopers lett, ma pedig PwC), néhány éve a Google felvásárolta a YouTube-ot és az Androidot, s minden idők egyik legnagyobb cégfúziója a Glaxo Wellcome és a SmithKline Beecham gyógyszergyárak egyesülése volt, amelynek nyomán létrejött a GlaxoSmithKline (GSK) óriás vállalat.

Szédítő ügylet-statisztikák

A cégegyesülési és -felvásárlási tevékenységet az üzleti élet, sőt bizonyos szempontból a világgazdaság barométerének is tartják. Amikor robog a világgazdaság, igen nagy számban és igen nagy értékben köttetnek M&A ügyletek, a recesszió közeledtét pedig az is jelzi, hogy jelentős visszaesést mutat ez az ágazat a tranzakciók számában és értékében egyaránt.

2000 és 2019 között a világon 790 ezer fúzió és felvásárlás történt a cégvilágban (többségük az Egyesült Államokban), ezek összesített értéke – nem tévedés! – 57 billió dollár volt. Jól jellemzi a piac robbanásszerű növekedését, hogy míg 2006-ban az ügyletek száma 63 ezer, értéke pedig 11,5 ezer milliárd dollár volt, addig például 2018-ban „csak” 49 ezer ügyletet bonyolítottak le, de már 3,8 billió dollár értékben.

A tavalyi esztendő már a visszaesés jeleit mutatta a világgazdaság ismételt gyengélkedése miatt. A statisztikák tanúsága szerint 2019-ben a határokon átvelő ügyletek értéke **27 százalékkal maradt el** az egy évvel korábbtól, a befektetők ugyanis már érezték a korábbi fellendülés várható visszaesését.

Előnyök és hátrányok az M&A ágazatban

Érdemes röviden áttekinteni a **fúziós és felvásárlási ügyletek néhány előnyét:**

- a piaci részesedés növelése abban az esetben, ha mindkét cég ugyanabban az ágazatban tevékenykedik
- számos, a méretgazdaságosság javulásából fakadó költségcsökkentés, például a nagyobb mennyiségű nyersanyagbeszerzésnél ármérséklést lehet elérni az eladónál
- az elosztó és a szerviz hálózat földrajzi bővülése, kiterjedése
- a párhuzamos munkahelyi pozíciók, létszámok csökkentése költségmegtakarítást eredményez; például nincs szükség két gazdasági igazgatóra, vagy éppen két HR vezetőre
- két vagy több vállalat vezetőinek, dolgozóinak ésszerű összevonása nyomán bővül a kreatív szellemi tőkeállomány
- összeadódnak a pénzügyi források, s ennek nyomán nagyobbak az új befektetésekre rendelkezésre álló összegek

Szakemberek szerint a jól átgondolt, jól előkészített és jól végrehajtott tranzakciók meglehetősen sok további előnnyel járnak, de **nem kizártak a kedvezőtlen hatások**, tényezők sem. Néhány ezek közül:

- ha egy vállalat nem akar célvállalkozás lenni, a mégis (nem igazán barátságos módon) megvalósítandó felvásárlás jogi költségei igen magasak
- egy adott ügyletre való összpontosítás miatt elszalasztott más, esetleg kedvezőbb tranzakciók nyeresége

- ha a piac, a tőzsdék kedvezőtlenül fogadják az ügyletet, s ez a részvények árának csökkenéséhez vezet

A cégházasságok előkészítése

A cégházasságok és- felvásárlások egyértelműen növekedési stratégiát, illetve annak megvalósítását jelentik. Növekszik a cégméret, az ügyfélkör, a működési terület, a pénzügyi és szellemi tőke források, a kutatási és fejlesztési kapacitás, stb. **A tranzakciós ügyletek** meglehetősen **költségesek** (például a megvalósíthatósági tanulmányok, a házasságra lépő cégekről készülő üzleti, stratégiai, környezetvédelmi, technikai és technológiai, humán erőforrás, jogi, pénzügyi, piaci, logisztikai, stb. elemzések elkészíttetése erre szakosodott tanácsadó és jogi szakcégekkel és-irodákkal nagy összegekbe kerülnek), ezért a feleknek szinte 100 százalékosan biztosnak kell lenniük abban, hogy az ügylet megkötése igen jelentős előnyökkel jár.

A részvényesek ugyanis **a tranzakcióktól a részvényérték számottevő növekedését várják el.** Kiemelt figyelmet fordítanak a méregdrága, hónapokon át készülő úgynevezett due diligence **(kellő gondossági) tanulmányra**, amely a tervezett ügylet minden „porcikáját” tetőtől talpig elemzi, s végül mérleget von a tervezett ügyletről az előnyök és a hátrányok bemutatása után. **Ez a döntéselőkészítő „főanyag”** jelenti az ügyletek előkészítésének a „szívét”.

2010-ben az **5 milliárd dollárt meghaladó ügyletek** száma 944 volt, 2018-ban 2186, tavaly – a visszaesés első évében - pedig 1758 volt. **Néhány példa az emlékezetes nagy értékű ügyletekre:**

- a Vodafone Air Touch 1999-ben 205 milliárd euróért megvette a német Mannesmann-t
- az Anheuser Busch Inbev 92 milliárd euróért lépett házasságra az ugyancsak söripari SABMiller-rel
- a Walt Disney 2017-ben 84 milliárd dollárért bekebelezte az ugyancsak filmipari 21st Century Fox céget
- a Rosznyeft 42 milliárd euróért vásárolta meg az ugyancsak kőolajipari TNK BP nagyvállalatot

Járvány= csend és bénultság a piacon

A koronavírus -járvány terjedése miatt **a fúziós és felvásárlási tevékenység március végére gyakorlatilag leállt.** Jól jellemzi az akkori helyzetet, hogy az USA-ban az első negyedévben az ügyletek értéke (253 milliárd dollár) 50 százalékkal alacsonyabb volt, mint egy évvel korábban. **Az április 13-i hét** volt az első 2004. óta, amikor nem született egymilliárd dollárnál nagyobb tranzakció. **A cégek sorra jelentették be, hogy elállnak a tervezett ügyletektől vagy pedig inkább elhalasztják azokat.**

A filmipari brit **Cineworld** bekebelezte volna a kanadai versenytársát, a **Cineplexet**, de az ügyletet lemondták, pedig azt már a részvényesek is jóváhagyták. A **Xerox** visszavonta 34 milliárd dolláros ajánlatát, amelyet a **HP** informatikai cégnek tett. A szaudi **Aramco** 69 milliárd dollárért meg akarta vásárolni az ugyancsak szaudi Sabic vegyipari óriáscég többségi részvénytulajdonát, de az új helyzetben az Aramco inkább áralkut kezdeményezett. Május első felének egyetlen nagyobb értékű ügylete az volt, hogy a KKR amerikai befektetési birodalom megvásárolta 4,3 milliárd dollárért a Wella és a Clairol hajápolási vállalatok többségi tulajdonát.

A Covid-19 okozta egészségügyi, gazdasági és humanitárius sokk tehát a tranzakciós piacnak is „betett”. **A termelési és a szolgáltatási ágazatok nagy része leállt, „súlyosan” megsebesült, hatalmas anyagi veszteségek keletkeztek és keletkeznek.** Alig van olyan terület (élelmiszeripar és -kereskedelem, gyógyszeripar, web-áruházak stb.) amely növelte vagy szinten tudja tartani bevételeit. Az ágazatok leállása, az üzleti tervek és a stratégiák kényszerű átírása, a változásokhoz való alkalmazkodás, a hirtelen támadt piaci és pénzügyi nehézségek, az erőfeszítések a csőd elkerülésére, stb. **új helyzetet** teremtettek. **Olyat, amely ilyen komplexitásban nem volt még a gazdaságtörténetben.**

A jövő és az új megközelítések

Miután **nem tudni, mikor ér véget a járvány, hány évig szenvedik meg a nemzetgazdaságok és a cégek a gazdasági és üzleti válságot, milyen állapotban vannak és lesznek a vállalatok, érthető módon szinte teljesen visszahúzódtak a fuzionálni, felvásárolni szándékozó befektetők.** Kivéve azokat a vállalatokat, amelyek továbbra is jelentős anyagi erővel rendelkeznek, s egyúttal olcsón, **nyomott áron** szeretnének hozzájutni „**kivérzett**” cégekhez. Más szavakkal: nincs nagyon távol a leszálló értékű cégekkel való egyesülés, vagy ezen vállalatok felvásárlásának a korszaka.

Befektetési szakértők egybehangzó véleménye szerint **az M&A piac egyelőre állni fog. A tranzakciók helyét egy ideig a cégátalakítások és vállalatmentések veszik át.** De a korábbi gazdasági visszaesések és válságok után ez az „üzletág” nagyon hamar talpra állt, kérdés, hogy a mai, nem tipikus válság után is így lesz-e, vagy **valamiféle „új világ” köszönt be ezen a területen is?** Annyi bizonyos, hogy a befektetőknek, a befektetési alapoknak, a

hitelintézeteknek, a cégeknek a jövőben **sok új megközelítést** kell alkalmazniuk, új eljárásokhoz kell hozzászokniuk, például:

- erősíteni kell a kockázatértékelési tevékenységet
- növelni szükséges a döntésekben az igazgatótanács felelősségét
- javítani kell a kapcsolatokat és a kommunikációt a részvényesekkel
- a tranzakciók tárgyalására, az elemzések elkészítésére hosszabb időt szükséges fordítani

- a cégfelértékelések, az elemzések hosszabb időt vesznek igénybe, hiszen mind a vevők, mind az eladók, mind a fúziós partnerek a korábbinál gondosabbak lesznek ezen a területen is
- lelassul a vevők finanszírozása a hitelpiacok esetleges likviditási bizonytalanságai miatt
- a bankok az eddiginél még több biztosítékot akarnak a kockázatok mérséklésére
- egyes tranzakciók hatósági jóváhagyása hosszabb ideig tart majd

Kérdőjel kérdőjel hátán a rövid és közép távú üzleti klímát és kilátásokat illetően. Befektetési szakemberek viszont úgy tartják, hogy a mai gazdasági helyzetben és üzleti körülmények közepette **azok a cégek lehetnek sikeresek viszonylag rövid időn belül, amelyek** – többek között - gyorsan fel tudják frissíteni **stratégiai** terveiket, megpróbálnak **több lábon** állni, mérsékelik a fúziós és felvásárlási tevékenységük **kockázatait, felkészülnek** a felvásárlás elleni védekezésre, s nem utolsó sorban **elkerülik** a pánikot.

Pillantás térségünkre

Ami a közép- és kelet-európai M&A piacot illeti: a tavalyi adatok szerint térségünkben 726 összeolvadási és felvásárlási ügyletet bonyolítottak le, ezek összértéke 42,3 milliárd euró volt. Itt is mutatkoztak tavaly már a visszaesés jelei, hiszen az ügyletek összértéke 12 százalékkal maradt el az egy évvel korábbinál. **Magyarországon** tavaly az ügyletek száma 27 volt, értékük pedig összesen 253 millió euró. A hazai tranzakciók csaknem egyharmadát az informatikai és a technológiai, 13 százalékát pedig az energetikai és a bányászati ágazatokban bonyolították le. **Szakértők előrejelzése** szerint egyelőre térségünkben sem lehet számítani a piac megélénkülésére.

Ugrásra készen

A McKinsey stratégiai tanácsadó világcég véleménye szerint a mostani járvány egyik pozitív **„hozádék”**, hogy a talpon maradó cégek gyors ütemben igazítják hozzá (ha szükséges teljes egészében meg is változtatják) stratégiájukat, szervezetüket, létszámukat, termelési, szolgáltatási és logisztikai folyamataikat, globalizációs terveiket, stb. az új helyzethez. Annak érdekében is, hogy **ugrásra készen várhassák az üzletileg jobb időket**, a további jobbnál jobb cégházasságokat.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Globális munkaerő-toborzás

Nincsenek

határok

A Covid-19 járvány előre nem kiszámíthatóan változtatta meg a munka világának több tényezőjét, jellemzőjét. A távmunka térnyerése mellett nagy számban jöttek létre virtuális vállalatok, újfajta (tudatosabb) kapcsolatok alakultak ki a munkaadók és a munkavállalók között. Az új generációk pedig mind erőteljesebben keresik és követelik a munka világában is a virtuális, digitális élményeket, vagyis az irodai helyett az otthoni munkát, az úgynevezett hakeni-gazdaságot, vagyis a szabadúszást, az önfoglalkoztatást. Miközben a pandémia a virtuális munkahelyek világméretű tesztelése volt, lokálisból globálissá lett a munkaerőtoborzás is. A szervezetek és a vállalatok HR részlegei a globális munkaerő piacról toborozhatnak és vehetnek fel új vezetőket, munkatársakat, és a tehetségkutatás is globális keretek között folytatható.

A Covid-járvány idején és azóta is nem csak **virtuális vállalatok**, hanem **virtuális munkacsapatok** is mind nagyobb számban jöttek létre, „születnek”. Ez azt jelenti, hogy számos olyan feladat, tevékenység, projekt létezik, amelyek elvégzéséhez nem kell együtt, egy helyen lennie a teamnek. Szoftverfejlesztés, gyógyszerkutatás, termékek és szolgáltatások marketingje stb. a **negyedik ipari forradalomnak** köszönhetően például végezhető úgy, hogy **a csapattagok személyesen nem is találkoznak**, a világ különböző pontjain tevékenykednek egy „központi főnök” irányításával. A globális kapcsolattartás ma már nem jelent nehézséget, ráadásul a virtuális teamet foglalkoztató cég jelentős irodabérleti és egyéb költségeket takaríthat meg. **A távoli munkavégzés hosszabb távon a mindennapi élet része lesz.** De nincsen akadálya a „ritkített” találkozásoknak sem: olyan virtuális vállalatok, amelyek vezetői és alkalmazottai akár csak kéthavonta találkoznak személyesen, korábban csak elméletben léteztek, de a következő években ez a modell egyes vállalatoknál akár **alapértelmezett működéssé** is válhat.

Globális tehetségi piac, digitális HR

A **Deloitte kutatásai** szerint a virtuális élmények és közösségek piaca egyre jelentősebb teret hódít el ezek fizikai megfelelőitől: a millenniumi (25-40 évesek), illetve a Z generáció (6-24 évesek) tagjainak szociális interakciós szokásai ma már sokkal inkább a **digitális térhez** kapcsolódnak. A vállalatok befogadóbb és elfogadóbb szervezeti kultúra-kialakításra tett erőfeszítései különösen felértékelődnek egy olyan világban, amelyben a cégek a megnövekedett működési rugalmasság adta lehetőségeket kiaknázva **új tehetségforrások** felé nyithatnak. A munkáltatók számára már most is hatalmas **globális tehetségi piac** áll rendelkezésre. Az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciájának (UNCTAD) 2020-as jelentése szerint a külföldi leányvállalatokban foglalkoztatottak száma évente globálisan 3-5 százalékkal növekszik. Ezzel egyidőben, egyetemi és főiskolai hallgatók tömegével áramlanak

a külföldi tanulmányok és a nemzetközi online programok felé. A jövő képességei iránti példátlan kereslet miatt a Deloitte arra számít, hogy a szervezetek egyre inkább megpróbálják **kiaknázni a globális tehetségforrásokat**.

A digitalizáció és a globális toborzás kérdése évtizedünkben megkerülhetetlenné vált a HR funkció számára is. A következő években a humán erőforrás menedzsment, és ezen belül a digitális HR megoldások szerepe egyre inkább felértékelődik, és a sikeres szervezetek működésének alapvető eszközévé válik. A Deloitte szerint a HR terület egyik legfontosabb hagyományos feladata a szervezet számára legjobb munkaerő biztosítása, felkutatása és megtartása. Ennek a folyamatnak fontos eleme az **élmény alapú, digitális megoldásokkal támogatott toborzási és kiválasztási folyamat**, a munkavállaló sikeres beillesztése a szervezetbe, valamint a naprakész adatokkal támogatott megtartási stratégia kialakítása. A következő években a humán erőforrás menedzsment, és ezen belül a **digitális HR megoldások** szerepe egyre inkább felértékelődik, és a sikeres szervezetek működésének alapvető eszközévé válik. A járványhelyzet számos céget kényszerített átállásra részben vagy egészen otthoni munkavégzésre. A home office térnyerésével bizonyos munkakörök, tevékenységek esetében eltűnőben vannak a munkavégzés helyének fizikai korlátai.

Munkavégzés külföldön

Mind gyakoribb jelenség tehát a **külföldi cégeknél** való **munkavállalás** úgy, hogy a dolgozó saját országában, otthonában tartózkodik és onnan látja el a feladatait. Különösen jellemző ez a fajta határokon átvélt felállás az otthonról is végezhető munkákban belül a munkáltatók által igencsak keresett szakmák – például IT szakemberek – esetében. Ennek következtében a munkaerőpiac egy része mindinkább globalizálódik. A munkahelyválasztás során egyre gyakrabban a fizetések és juttatások és kevésbé a cég elhelyezkedése játszik döntő szerepet. (Ma már a nemzetközi gyakorlat is azt bizonyítja, hogy a **munkaerőpiac egy része fokozottan globalizálódik**. (Itt érdemes megjegyezni, hogy az egyre nagyobb teret nyerő távmunkavégzéssel megnyílnak a lehetőségek a **magyar vállalatok** számára is **munkavállalók külföldi toborzására**.) Különösen akkor, amikor a pandémia hatására – a PriceWaterhouseCoopers kutatása szerint - számos munkahely megszűnt vagy átalakult, ezért rengeteg munkavállaló gondolkodik karrierváltásban. Ezt a megállapítást támasztja alá, hogy a PWC egy friss felmérése szerint az **amerikai munkakeresők mintegy 65 százaléka új területen szeretne munkát találni**.

Globális a munkaerőhiány

A pandémia is hozzájárult ahhoz az évszázad eleje óta tartó irányzathoz, hogy az emberek elkezdtek átértékelni a **munka és a magánélet egyensúlyát**. Egyértelműen az utóbbi javára. Elindult egy tömeges felmondási hullám, elsősorban a fejlett, úgynevezett ipari országokban. Milliók mondták, mondják egyszerre azt, hogy több szabadságot, jobb körülményeket és fizetést szeretnének. Rengetegen kezdtek vállalkozni, tömegek váltak, válnak szabadúszóvá. Ennek a tendenciának is „köszönhető”, hogy napjainkra **globális munkaerőhiány alakult ki**. Egy világcég HR-főnökének megfogalmazása szerint manapság nehezebb munkaerőt találni, mint vevőt.

A globális termelésben, szolgáltatásokban, kereskedelemben részt vevő vállalatok ma már mind nagyobb számban alkalmaznak külföldi munkaerőt. Sok az **expat**nak nevezett külföldi a cégközpontban, de igen sok nem ottani állampolgár-szakember dolgozik a külföldi leánycégeknél. Ők egyrészt az anyavállalat központjából jönnek (ugyancsak expatként), másrészt pedig harmadik országból helyi vezetőként, dolgozóként. Természetesen a leányvállalatok alkalmazottainak jelentős többségét a helyi munkaerő alkotja.

Előtérben a tehetség-folyások

A világ egyik legnagyobb munkaerő-ügyekkel foglalkozó cégcsoportja, a ManpowerGroup határokon átívelő megoldásokat javasol a világszerte fennálló szakemberhiány megoldására. A Manpower szerint egyre több munkalehetőség nyílik a globális munkaerőpiacon, de a specifikus szakképzések a helyi igényeknek felelnek meg leginkább, így ezek a készségek a munkavállalókat a saját országukban vagy régiójukban tartják. Valójában a munkáltatók „**tehetség folyosókat**” (talent corridors) céloznak meg, amikor **speciális készségkészletek** után kutatnak. Világszerte minden negyedik munkáltató a készség-hiányok pótlására külföldről érkező tehetségekben látja a megoldást bizonyos munkaterületek esetében. A mérnökök és a szakmunkások iránt komoly kereslet van és ezek azok a munkakörök, ahol a leggyakrabban foglalkoztatnak külföldi munkavállalót. Kína, India, az Egyesült Államok és Nagy-Britannia mind tehetség-forrásként számontartott ország.

A Manpower tapasztalatai szerint **a munkáltatók világszerte továbbra is nehézségekbe ütköznek a külföldi munkaerő-toborzás során**. Jellemzően a vízum és a jogi akadályok, valamint a nyelvi különbségekből adódó problémák leküzdése jelent gondot. Minden harmadik munkáltató aggasztónak találja a hazai munkaerőpiacról elvándorló tehetségek hiányából fakadó negatív hatást. Ezek a munkáltatók úgy gondolják, hogy a vállalatok és a kormány feladata lenne, hogy meggátolja a migrációt és visszavonzza a munkavállalókat a kulcspozíciók betöltésére. Vezetői szinten az expatriálás még ma is kulcsszerepet tölt be. Ma már világosan látszik, hogy azok a munkáltatók felelnek meg leginkább a kereslet által támasztott kihívásoknak, akiknek hosszú távú terveikben szerepel egy **tehetség mobilitási stratégia a szakemberhiány megelőzésére**.

A globális munkaerőtoborzás része az üzleti világban terjeszkedő cégek világméretű stratégiájának. Tulajdonképpen részben kiszervezik (outsorce) a terjeszkedő marketing stratégiájuk munkaerőszerezésének egy részét: szinte mindegy számukra, hogy a megszerzett tehetséges (nem fizikai) munkaerő a központban, vagy valamelyik külföldi leányvállalatnál, vagy éppen távmunkában fog dolgozni. Ez utóbbi esetben lehetőség nyílna a foglalkoztatási költségek csökkentésére is, amennyiben az új munkaerő az anyavállalatánál egy jóval alacsonyabb vezetői, dolgozói jövedelmű országban tevékenykedik.

Nemzetközi toborzás

Mit is jelent a nemzetközi munkaerő-toborzás, milyen folyamatokból áll ez a tevékenység?

A nemzetközi HR menedzsment munkaerő bevonzási folyamata a cég és a célcsoport igényeinek beazonosításából, a toborzási terv elkészítéséből, a munkakör és a javadalmazás pontos megfogalmazásából, hirdetésből, a szükséges munkaerő felkutatásából, a jelöltekkel való interjúzásból, a legalkalmasabbak kiválasztásából, felvételéből, majd azoknak a vállalatban belüli szocializálásából áll. Odahaza a cégközpontban, vagy bárhol a világon, ahol a vállalat jelen van termeléssel, szolgáltatással vagy más tevékenységekkel. **Milyen előnyökkel jár a nemzetközi toborzás?**

- a cégközpont országában nem található tehetségek, képességek bevonása
- a soknyelvű közösség üzleti előnyeinek „kihasználása”
- a különbözőségekből (életkori, gender, kulturális, vallási, döntési képesség, tárgyalási stílus stb.) adódó előnyöknek a felhasználása az üzleti tevékenységben
- költségcsökkentés a virtuális toborzáson és foglalkoztatáson keresztül
- a versenyképesség fokozása, profitnövelés
- a csapatszellem erősítése
- sokoldalúbb projektcsapatok stb.
- a cégimázs erősítése a potenciális munkavállalók körében is

Álláskeresés a közösségi médiában

Miközben a szervezetek, a vállalatok és a HR-részlegek harcot folytatnak a tehetségek megszerzéséért, a **közösségi média szerepe felértékelődött az álláskeresésben**. Az Egyesült Államokban például az álláskeresők 98 százaléka(!) a közösségi médián is állásajánlatokat, 81 százalékuk pedig nyitott pozíciókat talál a Facebookon. A munkakeresők csaknem fele az általa kedvelt márkákat követi az interneten álláslehetőségek figyelésére. Ami a másik oldalt illeti: az amerikai HR-esek 78 százaléka szerint a közösségi média toborzás csak erősödni fog a következő években. Érdeemes megjegyezni, hogy az európai piac nem sokkal van lemaradva az amerikai adatoktól.

Mind a belföldi, mind a nemzetközi toborzás – csak úgy, mint az egész HR tevékenység – folyamatosan megújul a század eleje óta. A **mesterséges intelligencia (MI)** nem hagyja érintetlenül a **toborzási folyamatot** sem. A negyedik ipari forradalomban az MI kiemelt szerepet kapott és kap a toborzásban és a kiválasztásban. Most ott tartunk, hogy a megfelelő célszemély(ek) megtalálásában nem lehet sikert elérni a **modern eszközök „bevetése”** nélkül, hiszen azok használata gyorsabbá, teljesebbé és költséghatékonyabbá teszi a toborzást. Az önéletrajzok feldolgozásában és a tökéletes jelölt kiválasztásában a mesterséges intelligencia nagy segítséget jelent a HR szakembereinek. Megvizsgálja a jelentkezők azon a tulajdonságait, amelyek leginkább kompatibilisek az adott pozíció elvárásaival, de emellett képes a közösségi média profilokból vagy nyílt forrású vállalati adatbázisokból is kinyerni a potenciális munkaerőről szóló információkat. (Az előrejelzések

szerint **2030-ra 800 ezerre nő a robotokkal helyettesíthető munkaerő száma** – például pénztárosok, kórházi ételosztók, szalagmunkások – száma.)

Segít a mesterséges intelligencia és a chatbot

A **chatbotok alkalmasak** arra, hogy a jelölteknek visszajelzéseket küldjenek vagy megválaszolják a feltett kérdéseiket. Az MI által lebonyolított online interjúk szoftverei is segítenek kiszűrni, hogy ki lehet a megfelelő ember a munkakör betöltésére az alany arckifejezése, szóhasználata vagy adott válaszai alapján. Az **intelligens szűrők** korszerűsítik a toborzási folyamatokat, növelik az ügyfélélményt és eltörlik az unalmas, monoton feladatokat. A költséghatékonyság mellett is számos előnye lehet a chatbotok alkalmazásának a kiválasztások során. A Chatbot Teams cég szerint a figyelem, a gyors reakciók és a felmerülő kérdésekre érkező átlátható válaszok nagyban segítik a pozitív jelölt-élmény kialakítását, mely később a munkavállalói elkötelezettség egyik forrása lesz, és csökkentheti a szintén költséges fluktuációt is. Az a kolléga, akiben az első perctől kedvező kép alakul ki munkaadójáról, nemcsak motiváltabb lesz, de kiváló „nagykövete” is a cégnek, vagyis a munkáltatói márkaépítés fontos szereplőjévé válik. **A mesterséges intelligencia által vezérelt chatbot** tulajdonképpen egy **extra erőforrása** lesz a **HR-csapatnak**, mely nagyban javítja a terület hatékonyságát.

A jövőben minél inkább előrehalad a mesterséges intelligencia, idővel annál inkább továbbtanulásra sarkalja vagy felválthatja a toborzási szakembereket. Számukra ma már nem elegendő csak a korábban tanult tudásra támaszkodni és rutinszerűen végezni a feladatokat. A technológiai eszközök megfelelő használatával, segítségével elérhető, hogy **a HR szakemberek abban legyenek jók, amiért a szakmájukat választották** és ne kelljen időt rabló papírmunkákkal és monoton, bürokratikus feladatokkal foglalkozniuk. A tapasztalatok szerint **a mesterséges intelligencia használata 45 százalékkal felgyorsítja a toborzási folyamatot**.

Toborzási legjobb gyakorlatok

HR-szakemberek egybehangzó véleménye szerint a globális munkaerő- és tehetségtoborzás nagyobb sebességre kapcsolt. Az eddigi tapasztalatok alapján néhány legjobb-gyakorlat tényezőre érdemes felhívni a HR-szakemberek figyelmét:

- nagyon pontosan kell megtervezni (célok és lehetőségek) a toborzási folyamatot, amely sok vonatkozásban különbözik a „csak” hazai toborzástól
- rendszeresen figyelni kell az interneten a nemzetközi munkaerő kínálati és keresleti portálokat
- átláthatóság, etikus és tisztességes cégmagatartás
- vonzó vállalati, munkahelyi brandépítés
- a korábbi toborzási folyamatok fejlesztése, kibővítése
- a toborzási célpiacok szegmentálása, különös tekintettel az úgynevezett feltörekvő országokra (emerging markets)
- a vonatkozó jogszabályok naprakész ismerete

- készségeken és képességeken alapuló toborzás
- a felvételre jelöltek igényeinek minél teljesebb kielégítése, természetesen a lehetőségekhez képest
- legyen előtérben: a különbözőség érték a szervezet számára!
- legyen látható, érezhető az erős szervezeti kultúra
- a toborzáshoz bátran használjuk a legkorszerűbb digitális eszközöket, technikákat, módszereket

Határátlépés és alkalmazkodás az új korszakban

Ma már nem csak a termékek, a szolgáltatások és a vállalatok lépték át a nemzeti, nemzetközi határokat, hanem a munkaerő is egyre inkább ezt teszi. (Elég itt utalni a külföldön dolgozó magyarok számának folyamatos növekedésére.) Természetes jelenségről van szó, amely **része a globalizálódásnak. Mindenkinek csak a javát szolgálja** a nemzetközi munkavégzés, a különbözőségek megismerése, az interkulturális ismeretek és gyakorlat megtapasztalása, a nemzetközi csapatmunka, a munkavégzés új formáiban (távmunka, önfoglalkoztatás, rugalmas munkaidő stb.) való részvétel, az új javadalmazási rendszerek megismerése, az új nemzetközi technikák és technológiák elsajátítása, a nyelvismeretek bővítése és a sort hosszan lehet folytatni. Nem kétséges, hogy a nemzetközi (és bizonyos fókig egy-egy országon belüli, hazai) munkaerő (el)vándorlásban és a toborzásban is **új korszak kezdődött**. Ebben a korszakban azok a cégek tartoznak a **nyertesek** közé, amelyek váltani, **alkalmazkodni tudnak** a gyakorlatban is ezekhez az új folyamatokhoz, és maguk is megfogalmazzák a 21-dik század harmadik évtizedének megfelelő elvárásaikat.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Egyedül ma már nem megy

Globalizáció – közelről

Szinte nincsen olyan gazdasági, üzleti, vezetéstudományi, politikai elemzés, cikk, tanulmány, beszélgetés, előadás ahol ne szerepelne valamilyen összefüggésben a globalizáció kifejezés.

A globalizálódás egyre gyorsuló és teljesebb folyamatát lehet szeretni, kritizálni, elutasítani, egyet azonban nem lehet: nem tudomást venni róla. Különösen az üzleti, a vállalati életben fontos szerepet betöltő felső és középvezetők nem tehetik ezt meg, hiszen a globalizáció cégüket és saját menedzseri tevékenységüket ma már **alapvetően befolyásolja**. Nem csak a nagyvállalatok, hanem a közepes méretű, sőt újabban már a kisebb cégek jó része sem vonhatja ki magát (például alvállalkozóként, beszállítóként, licenc vásárlóként) a globalizáció folyamatából.

A távközlési forradalom, a kereskedelem és a technológiák nemzetköziesedése nyomán gyakran hangzik el, hogy a „**világ egy falu**” (global village). Ez a megfogalmazást Marshall McLuhan használta először 1964-ben, akkor ez elsősorban a film- és a televíziós iparra vonatkozott. Napjainkban pedig szinte a globalizáció jelképévé vált ez a kifejezés, akárcsak a „**gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan!**”

A globalizáció folyamata

Az elmúlt évtizedekben a világgazdaság domináns eleme a globalizáció volt, vagyis az a **folyamat**, amelyben a nagyvállalatok – élve a tőke és az áruk, bizonyos mértékig a szolgáltatások áramlásának szabadságával és annak növekvő hatékonyságával – arra törekedtek, hogy versenyképességüket, s ezen belül leginkább a költségszintjüket az **erőforrások optimális földrajzi elhelyezésével** javítsák.

Ennek eredményeként létrejött, elmélyült a termelés és a szolgáltatások (bankok, biztosítók, stb.) jelentős részének **nemzetköziesedése**, amelynek során a nagy hozzáadott értékű, drága munkaerőt igénylő tevékenységeket – mint amilyen a kutatás, a termékfejlesztés, a tervezés, illetve a központi pénzügyek és a globális vállalati stratégiák kidolgozása – a nagy nemzetközi cégek a **fejlett ipari országokban** hagyták. A kevésbé önálló és kevésbé képzett munkaerőt igénylő munkákat pedig a **fejlődő és a feltörekvő gazdaságú (emerging) országokban** lévő leányvállalataikkal végeztetik el. Hazánkban ezen a jelenlegi, meglehetősen elterjedt munkamegosztási gyakorlat alapján működik például az autóiipari vállalatok nagy része, valamint számos más feldolgozóipari cég is.

A globalizáció egyrészt fejlődést, beruházást, minőséget, piacnyitást, új technológiákat, sok új munkahelyet jelent, másrészt viszont valamiféle uniformizálást, igen pontos szabályozást, egyformaságot, a megszokott márkák felvásárlások miatti elvesztését, stb. is

eredményezi. Érdemes megemlíteni, hogy a globalizáció elsősorban folyamat és nem jelenség.

A globalizáció lehet gazdasági, pénzügyi, kulturális (ennek speciális formája a szimbólumok globalizációja), **információs, technikai, technológiai és nyelvi**. De globálissá váltak a vallások, a sportesemények, s nem utolsósorban a kereskedelem. A globalizációs folyamatot a nemzetek közötti megállapodások és nemzetek feletti intézmények szabályozzák.

Egy tanulmány szerint „a globalizáció erősödésével a **társaságirányítás** (a vállalatkormányzás) egyre inkább a figyelem középpontjába került. A transz- illetve multinacionális vállalatok számának gyarapodásával, szerepük és hatásuk növekedésével, a társaságirányítás új kérdései merülnek fel. A több országban egyszerre jelen levő vállalatok irányítása során nemcsak az anya- és leányvállalat között, hanem a vállalat vezetése, és az alkalmazottak között is elkerülhetetlenül kulturális különbségek jelennek meg. A külföldi befektetők célja így nemcsak a hatékony működés, és ellenőrzés megvalósítása, hanem az általuk alkalmazott és a befogadó ország vállalatkormányzási gyakorlata közti szakadék csökkentése is lett. Ennek a problémának a megoldását szolgálja a **multinacionális jellegű vállalati menedzsment**, azaz az **interkulturális menedzsment** kialakítása.”

Főbb jellemzők, új követelmények

A globalizáció leginkább a gazdaság, az üzleti életben jelent meg és van jelen, de jelen van az élet minden területén, beleértve a politikát, a tudományt és a kultúrát is. Melyek a globalizáció főbb jellemzői? A teljesség igénye nélkül:

- a nemzetgazdaságok mind inkább nyitottabbá válnak
- a kommunikáció gyors fejlődése
- a multinacionális, transznacionális vállalatok szerepének növekedése
- a nemzetközi tőkemozgások, közvetlen külföldi beruházások növekedése
- új pénzügyi műveleti típusok és „műfajok” megjelenése,
- globális falu (világfalu) kialakulása: határok mind inkább elvesztik jelentőségüket, például bármi történjék a világ egyik pontján, az igen hamar éreztetheti hatását máshol is

A globalizáció az üzleti életben a **megszokottól** jócskán **eltérő** tervezési, szervezési, szervezeti, cégvezetési, kommunikációs, vállalati kulturális, humán erőforrás gazdálkodási, stb. **követelményeket** támaszt. Ezek végső megfogalmazása, végső kialakítása még várat magára, de mind több eleme már „szerkezetkész” és csak finomításokra van szükség a csaknem tökéletes működéshez.

A világ gazdaságai mind inkább össze vannak egymással kötve. Ez **kölcsönös függőséget** is eredményezett nem csak a gazdaságban, hanem a pénzügyekben, a pénzügyi intézményekben, valamint a természeti környezetünk és a fenntartható fejlődés alakításában.

A globalizáció egyik fontos ismérve a **technológiai szektor világméretű térhódítása**, többek között a távközlésben, a közlekedésben, az információ-technológiában. Globalizálódik a

médiaipar is, valamint a kutatási és fejlesztési tevékenység, az **oktatás** és a menedzsment ismeretek alkalmazása is.

Gyors ütemben fejlődik a világon a **hálózatosodás az üzleti életben** is. Egyre több cég rendelkezik együttműködő, kiszervezési, üzletfejlesztési és átfogó toborzási hálózattal. Ugyancsak a globalizáció gyorsította fel a menedzserek saját **kapcsolati** (formális és informális) **rendszerének** bővítését, kiterjedését több kontinensre. A kapcsolatok, hálózatok valóban nem ismernek határokat, s ezek rohamos bővülése mind a cégek, mind a vezetők számára kedvező.

Régi és új globális „sztárok”

A globális vállalatok száma jelentősen növekedett az elmúlt két évtizedben, s a hagyományos világcégek (Royal Dutch Shell, Toyota, Volkswagen, Siemens, AT and T, Coca Cola, stb.) mellett egyre több nemzetközi „sztár” jelenik meg, például a Samsung, a Kia, a Huawei, a Bank of China és a sort még hosszan lehetne folytatni. Ezek a globális cégek kiemelkedően **nagy tőkeberuházók** szerte a világon. (Érdemes megjegyezni, hogy Kína és sok kínai vállalat **Afrikában** terjeszkedik nagy ütemben, hiszen ott még olcsó a munkaerő és nagyok az üzleti lehetőségek. Az is igaz, hogy az afrikai munkaerő képzésére nagy összegeket kell fordítani, de máshol a világon nemigen van ilyen jelentős munkaerő tartalék.)

A hatalmas külföldi fejlesztések mellett a globális cégek sokat költenek **összeolvadásra** és **cégfelvásárlásra**. Mindkét tevékenységgel erősítik, kiterjesztik világméretű jelenlétüket, gazdasági hatalmukat. Nem kevésbé fontos a globalizáció előrehaladásában a fokozott **kiszervezési, alvállalkozói, beszállítói tevékenység**.

Előnyök és hátrányok

A megnövekedett **licenc-értékesítési és franchise forgalom** (gyorséttermek, szállodák, média, ételek, italok, gyógyszerek, stb.) erősítik a globális cégek, termékeik és szolgáltatásaik gyors terjedését, valamint a globális márkák számának emelkedését. Ezrével találhatóak meg például a világ szinte minden országának élelmiszer üzleteiben az azonos márkák, kedvenceink szinte mindenhol megvásárolhatóak. Ma már nem elsősorban importból, hanem jól ellenőrzött hazai gyártásból. Ennek nyomán megállapítható, hogy a globalizáció magával hozta és felerősítette a termékek és a szolgáltatások **minőségének** javítását, a **minőség folyamatos ellenőrzését**.

Az előnyök között előkelő helyett foglal el a megnövekedett sorozat **(méret) gazdaságosság**, ami egyértelműen költségcsökkentő hatású. A cégek globális terjeszkedése nyomán új lendületet kapott a **sztenderdizálás**, szabványosítás. Elég itt csak az IKEA termékeire, vagy az Apple iPadjére utalni.

Nem szabad megfeledkezni a globalizáció okozta hátrányokról sem. Ezek közül feltétlenül említést érdemel az **egyenlőtlenségek** (különbségek) kialakulása, más szavakkal a szakadék mélyülése a világ gazdaság szereplői között. Ugyancsak hátrányt jelent a globalizáció a kevésbé fejlett országok számára, hogy a nagy nemzetközi gazdasági és pénzügyi szervezetekben a fejlett államok rendelkeznek nagyobb befolyással.

Gyakran esik szó arról, hogy a globalizáció sok esetben a **kultúra** (termelési, értékesítési, viselkedési, stb.) **homogenizálásának** jár együtt az üzleti életben is. Igen, az elmúlt két-három évtizedben kialakultak egységes irányítási, teljesítménymérési, javadalmazási, jutalmazási, munkaszerződési, stb. módszerek és formák, ugyanakkor a vállalatok arra is törekednek, hogy **a globális cégekultúrában maradjon elég hely (20-25 százalék) az egyes nemzeti üzleti és egyéb kultúrák számára is.**

Globalizáció és a humán tényező

A globalizációs folyamatban a cégek igyekeznek nagy figyelmet fordítani a „puha tényezőre”, az **emberi erőforrásra** is. Ugyanis a globalizálódás sorsa és minősége nagymértékben függ az emberi tényezőktől: az **érzelmi intelligenciától**, a korszerű vezetési módszerektől, a **csapatépítéstől**. Nem kevésbé a **változásokhoz való alkalmazkodási képességektől**, a **változáskezeléstől**, az új technikák, technológiák okozta **stressz megelőzésétől** és menedzselésétől, a karrier-lehetőségektől, stb.

A globalizálódás egyik legfontosabb kísérő jelensége és következménye a munkahelyek nemzetköziesedése, a **multikulturális munkahelyek** megjelenése. Nem ritkaság, hogy egy-egy vállalat vezetői és munkatársai több tucat országból verbuválódnak, s ugyanennyi kultúrát képviselnek.

A vezetőknek pedig meghatározó feladatuk lett az **interkulturális ismeretek elsajátítása** annak érdekében, hogy hatékonyan tudják irányítani beosztottaikat. A globalizációs folyamatban talán a **legnagyobb kihívást** a menedzserek számára a különbözőségek áthidalása, a **közös nevezők megtalálása** jelenti.

Néhány vezetői fókuszpont

Érdekes áttekinteni, hogy a globalizálódott, vagy éppen most globalizálódó vállalatoknál mire érdemes megkülönböztetett figyelmet fordítaniuk a vezetőknek. Természetesen csak példaszerűen, néhány tényezőt kiemelve:

- különbözőségek (kulturális, vallási, politikai, stb.) kezelése
- interkulturális ismeretek megszerzése és alkalmazása
- érzelmi intelligencia a többi vezető és a dolgozók irányába
- új technikák, technológiák bevezetésének ösztönzése, ezek megismerése
- változáskezelési ismeretek megszerzése és alkalmazása
- korszerű szervezeti struktúra kialakítása
- globális piaci és versenytársi ismeretek
- hatékony belső és külső kommunikáció
- konfliktuskezelés

Negyven-ötven évvel ezelőtt a „**világpolgár**” kifejezésnek sok országban rossz politikai „mellékíze” volt. Ma viszont a cégek felső és közép vezetőinek ez az egyik feladata. Világpolgárok a szó globális üzleti, gazdasági jelentésében, hiszen **nemzetközi méretekben** kell gondolkodniuk, cselekedniük az üzletben. Természetesen számukra továbbra is a legfontosabb feladat a **helyi vezetés**, de nem engedhetik meg maguknak azt a luxust, hogy

cégüknek csak a hazai tevékenységére összpontosítsanak. Nem könnyű feladat, nem egyszerű dolog manapság menedzsernek lenni...

Dr. Gonda György, CMC

Vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Újkori rabszolgák

Gyermekmunka, világcégek, ébresztő számok

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) minden évben közzéteszi jelentését a gyermekmunka alakulásáról a világgazdaságban. A legutóbbi, távolról sem kellemes olvasmány a 2020-as esztendőt elemzi és a korábbi, viszonylag kedvező tendenciákkal szemben borús előrejelzést ad a következő évekre. A termelési költségek leszorítása, a versenyképesség növelése, a nyereség bővítése utáni hajsza, s nem utolsósorban a koronavírus-járvány következtében ismét növekedésnek indult a világ országainak többségében szegénynek számító, az 5-17 éves korú gyerekeket érintő illegális kizsákmányoló foglalkoztatás.

Az ILO nemzetközileg elfogadott egyezményei alapján a felszámolandó **gyermekmunkát** olyan gazdasági **kizsákmányolásként** határozzák meg, amely **veszélyezteteti** a gyermekek iskoláztatását, egészségét, illetve fizikai, szellemi, lelki, erkölcsi fejlődését. A gyermekmunka jelenség világán belül megkülönböztetjük a **veszélyes** vagy **kockázattal járó** munkavégzést, mely esetében a tevékenység a gyermekre veszélyes és **egészségtelen körülmények** között történik. Azaz nem megfelelő biztonsági és egészségügyi előírások, illetve foglalkoztatási feltételek eredményeként a gyermek fokozottan ki van téve **sérülésnek**, **betegségnek**, illetve **halálnak**. Egészségtelen és veszélyes munkakörülménynek minősülnek a tűz, a hőség, az erős napfény, a nyirkos, poros, penészes és piszkos munkahely, a napi nyolc órát meghaladó munkavégzés, a veszélyes munkaeszközök, a túl meleg vagy túl hideg környezet, valamint az éjszakai munkaidő.

Gyermekjogok

A **gyermeket megillető jogokat** az ENSZ tagállamainak 1989-ben elfogadott **Gyermekjogi Egyezménye** rögzíti, melyet a magyar törvényhozás 1991-ben hirdetett ki. Ez az egyezmény biztosítja, hogy az ENSZ- tagállamokban élő gyermekek védelmet élvezzenek a kizsákmányolással, erőszakkal szemben, illetve joguk legyen az ingyenes alapfokú oktatáshoz, az egészségügyi ellátáshoz, de a játékhoz és a szabadidőhöz is. Ennek ismeretében könnyen

belátható, hogy **a gyermekmunka a valamennyi gyermeket megillető jogot sérti**. A kizsákmányoló gyakorlat, az erőszak valamennyi gyermeket súlyosan károsít mentálisan is, a következmények nagyon messzire vezetnek: a bántalmazás, valamint az elhanyagolás hosszú távon kétségtelenül a gyermekek személyiségfejlődésére is kihat. **A világ legtöbb országában törvény tiltja a gyermekmunkát**. Érdemes megjegyezni, hogy 2002 óta június 12. a **Gyermekmunka Ellenes Világnap**.

Szomorú és megdöbbentő adatok

Az ILO és az ENSZ Gyermekalapjának (UNICEF) legfrissebb adatai **szerint 2020-ban világszerte mintegy 160 millió gyermek dolgozott**. Sokan voltak kénytelenek elkezdni dolgozni az elmúlt időszakban amiatt, mert **szüleik elvesztették munkájukat, vagy elhunytak a járvány alatt**. Az előrejelzések szerint **2022 végéig 9 millióval növekszik a gyermekmunkások száma**. Némi bizakodásra adhat okot, hogy az évezred elején még 220 millió gyermek dolgozott a megélhetésért.

A járvány alatt igen sok felnőtt veszítette és veszíti el a munkáját, így sok családban a gyerekek váltak **egyetlen pénzkeresővé**. A **vidéki térségekben** közel háromszor gyakoribb a gyermekmunka, mint a városokban: a gyermekmunkát végzők **70 százaléka**, azaz közel 112 millió gyerek a **mezőgazdasági** szektorban dolgozik. További 20 százalék – azaz 31,4 millió – a szolgáltatói szektorban, 10 százalékuk, vagyis 16,5 millióan pedig az iparban (beleértve a bányászatot is) tevékenykedik. Igencsak jellemző a gyermekmunka az úgynevezett informális vagy szürke gazdaságban Szomorú tény, hogy **2016 óta 6,5 millióval, 79 millióra nőtt az olyan gyerekek száma, akik az egészségükre veszélyes munkát kénytelenek végezni**.

A gyermekmunka által érintettek csaknem fele **Afrikában** él, de közel ennyien vannak **Ázsiában**. **A 160 millió gyermekmunkásnak közel fele 5–11 éves**, 28 százaléka 12–14 éves és 24 százaléka pedig 15-17 éves. Az életveszélyes gyermekmunkának minősülő gyakorlat a 15-17 éveseket sújtja leginkább, de sok a 12 év alatti gyermek is.

A 160 millió gyermek közül **58 százalék fiú, 42 százalék lány**. A szomorú statisztikákhoz még annyit, hogy **a világon élő 5-17 éves gyerekek egytizede dolgozik**.

A gyermekmunka néhány oka

Nem meglepő, hogy a **gyermekmunka alapvetően a szegénységgel összefüggő jelenség: a gyerekek a maguk és a családjuk túlélése miatt kényszerülnek dolgozni**. A szűkösség a gyermekmunka elsődleges oka, de vannak **más tényezők** is:

- megfelelő minőségű oktatás hiánya
- sok családnak nincsen pénze gyermekük, gyermekeik taníttatására
- helyi szokások, elvárások, vallási hagyományok
- hitelek törlesztésének, visszafizetésének kényszere
- menekült, migráns lét
- helyi villongások, háborúk

és a sort még hosszan lehet folytatni.

Éhbérért három kontinensen

A megélhetésért munkára kényszerült gyermekek szinte mindegyike **éhbérért** dolgozik, **anyagi és szellemi nyomorban** él. **Megaláztatásoknak**, elemi szociális és orvosi ellátás hiányában súlyos betegségeknek vannak kitéve. A munkára fogott gyermekek több mint fele ázsiai, de rossz a helyzet Afrika Szaharától délre eső részén, ahol minden hatodik kiskorú végez gyermekmunkát. Meglehetősen sok gyerek dolgozik a dél-amerikai kontinensen is. **A világon a legtöbb gyermek Indiában dolgozik, csaknem 30 millióan.**

Az UNICEF egyik sajtóközleménye **így jellemzi a helyzetet**: „bányák, rizsföldek, sötét varróüzemek, vegyszer-gyárak. Helyek a világon, ahol gyermekek milliói végeznek olyan munkát, amely veszélyezteti egészségüket, tanulási lehetőségeiket, alapvető jogaikat. Prostitúció, pornográfia, drogkereskedelem, kényszermunka, rabszolgaság. Helyzetek, amelyek a gyermekmunka legrosszabb formáit jelentik, és amelyek gyermekek milliót hozták kiszolgáltatott, kínzó, megalázó helyzetbe és veszik semmibe alapvető jogukat”.

Nem túlzás azt állítani, hogy a gyermekmunka állandósítja a nyomort. Azok a gyerekek, akik fiatalon munkába állnak, kimaradnak az iskolából, ezzel pedig elvesz annak az esélye, hogy képzettséget szerezzenek és a munkaerő piacon egyszer majd jobb pozíciót foglaljanak el.

Cégek és ágazatok felelőssége

Eddig nem volt szó egyes ipar- és szolgáltatási ágazatok, valamint a cégek szerepéről és felelősségéről a gyermekmunkával kapcsolatba. **Mind több vállalatot vádolnak** azzal, hogy olyan részegységeket, alkatrészeket, alapanyagokat, késztermékeket forgalmaznak, amelyek gyermekmunkát tartalmaznak vagy teljes egészében gyermekmunkával készültek. Az ilyen vádakkal érintett cégek azzal **védekeznek**, hogy **nagy a beszállítóik száma, igen hosszúak, bonyolultak, szinte átláthatatlanok az ellátási láncok**. Tehát lehetetlen minden szereplőt ellenőrizni, nyilatkozattételre kötelezni, hogy anyagaik, termékeik nem tartalmaznak gyermekmunkát.

Túl átlátszóak ezek az érvek, különösen akkor, amikor **sok világcég elismerte, tudott arról, hogy beszállítói gyermekmunkásokat alkalmaztak, alkalmaznak**. Nézzünk először meg néhány ágazati példát, amelyekben jól ismert cégek is szerepelnek.

A **ruhaiparban** uralkodó új irányzat, az úgynevezett fast fashion (egy szezonra használatos ruházati cikkek) napjainkra olyan mértékű versenyt hozott létre, amely arra kényszeríti a vállalatokat, hogy **minél olcsóbb munkaerőt** alkalmazzanak. A textil- és a ruhaipari hagyományokkal rendelkező **Egyiptomban, Üzbegisztánban, Pakisztánban, Indiában, Bangladesben, Thaiföldön és Kínában** foglalkoztatják legnagyobb számban a gyerekmunkásokat.

A divatipar minden területén dolgoznak gyerekek. Beninben sok gyerek a gyapot magok előállításával kapcsolatos feladatokat látja el, mások Üzbegisztánban a gyapot betakarításában működnek közre, Indiában a fonálkészítésben, Bangladesben pedig több munkafolyamatban is aktívan részt vesznek, mások a gyapot beporzását végzik.

A lánc következő állomásán, a **fonodákban** szintén virágzik a gyermekmunka. Az indiai munkások 60 százaléka 18 éves kora előtt kezdett dolgozni, a fiatalabb munkások 15 évesen kezdték a munkát. A ruhagyárakban a gyerekek részt vesznek a **ruhadarabok összeállításában**. Ezen kívül sokféle és gyakran megterhelő feladatokat látnak el, mint amilyen például a **festés**, gombvarrás, **szabás**, cérnadíszítés, **hajtogatás** vagy csomagolás. A kisebb üzemekben a gyerekeknek egészen összetett munkákat is el kell végezniük, például hímeznek, redőket készítenek.

A svéd **H&M** mellett olyan nemzetközi láncok is például **Mianmarban** gyártatnak, mint a **Marks & Spencer**, a **Tesco**, a **C&A**, az **Aldi** vagy a **Gap**. A globális szegénység ellen küzdő Oxfam nemzetközi jótékonyági szervezet munkatársa ezzel kapcsolatban egy nyilatkozatban elmondta: ők is vizsgálták a munkakörülményeket Mianmarban, és a legnagyobb problémát a kényszertulórák és az alacsony fizetések jelentették. A minimálbér egy nyolcórás munkanapra alig több nyolcszáz forintnál, ez a világon az egyik legalacsonyabb fizetés.

Banglades az Európai Unió ruhaiparának egyik fő beszállítója, az ide irányuló ruhaexport forgalma 2016-ban meghaladta a **11 milliárd dollárt**. Ez az összeg különösen figyelemre méltó annak fényében, hogy egy ruhadarab előállítási költsége munkabérrel együtt is fillérekbe kerül, miközben a nyugati országokban ehhez képest igen magas áron értékesítik azokat.

Az olcsó munkaerő vonzza a szegény országokba a divatipar nagy cégeit is, amelyek **a törvényeket figyelmen kívül hagyva** szívesen alkalmaznak gyermekmunkásokat éhbérért. A gyártók maximálisan visszaélnék a dolgozóik kiszolgáltatott helyzetével, akiket semmilyen törvény nem véd.

Szabadság nincs, az sem ritka, hogy a feszített tempó miatt a munkások a gépek között a gyárban alszanak. Aki pedig betegség miatt kiesik a munkából, semmilyen segítségre vagy ellátásra nem számíthat.

Van megoldás?

Hogyan lehetne visszaszorítani a gyermekmunkát a divatiparban, mi a megoldás? A Fair Wear Foundation nevű szervezet például létrehozott egy több mint **120 márkát felvonultató listát**, amelynek résztvevői elutasítják a gyermekmunkát.

Nemrégiben hangzott el az ágazatban, hogy a gyártóknak létre kellene hozniuk egy **beszerzési regisztert**. A divatmárkáknak átlagosan kétszáz vagy annál is több beszállítójuk van. A gyáraknak fel kellene hagyniuk azzal a gyakorlattal, hogy **túl szoros határidőket** diktálnak, vagy váratlanul tetemesebb megrendelést vállalnak el. Hiszen ahhoz, hogy a szoros ütemtervet tartani tudják, a gyárak gyakran alkalmaznak alvállalkozóként munkásokat anélkül, hogy a felvásárló cég tudna erről. Szintén lényeges, hogy a munkások tisztában legyenek a jogaikkal, és tudják, hova fordulhatnak esetleges panaszaikkal.

A nemzetközi összesítések szerint a divatiparban közvetlenül vagy közvetve gyermekmunkát vesz igénybe többek között a **Zara**, a Forever 21, a **Nike**, az Urban Outfitters, az Aldo, az **Adidas**, a Victoria's Secret, s ezt a sort is hosszan lehet folytatni.

Keserű édesség és kávé

Az édesiparban is igen gyakori a gyermekmunka, többnyire nem a végső feldolgozásban, hanem az **alap- és nyersanyagok termesztésében**, termelésében, például a **kakaóbab- és mogyoró ültetvényeken**. A Chicagói Egyetem tanulmánya szerint az 5–17 éves gyerekek csaknem fele, 45 százaléka végez veszélyes munkát a kakaó-ültetvényeken Ghánában és Elefántcsontparton. Egy felmérés szerint a törökországi mogyoróföldeken a munkások jelentős része gyerek: az ültetvényen dolgozók 13 százaléka 16 éven aluli, 25 százaléka 16-17 éves. Sok bírálathoz és bírósági eljárásban, elmarasztaló ítéletben volt és van része a gyermekmunka miatt többek között a **Hershey's**, a **Nestlé**, a **Mars**, a **Cadbury**, a **Kit-Kat** és a **Crunch** cégeknek.

A **Starbucks** és a Nestlé kávéágazata is jócskán kap a bírálatokból, botrányokból, perekből a gyermekmunka miatt. Például a guatemalai kávéföldeken, ahonnan a Starbucks és a Nespresso is beszerzi a kávéját, 13 év alatti gyerekek dolgoztak, sőt voltak közöttük nyolcévesek is – derült ki a Channel 4 egyik dokumentumfilmjéből. A televíziós stáb hét, a Nespressohoz és a Starbucks-hoz köthető farmot keresett fel, mindenhol dolgoztak gyerekek. Ők heti negyven órát dolgoztak embert próbáló körülmények között, a napi díjuk pedig alig volt több volt, mint egy pohár tejeskávé ára. Természetesen vizsgálat indult a botrány kapcsán; a Nespresso reklámarca, **George Clooney** üdvözölte a vizsgálatot.

Kína sem kivétel

Kínában is virágzott néhány évvel ezelőtt a gyermekmunka, mára ez a „műfaj” **jelentősen visszaszorult** a nemzetközi tiltakozás és a belső szabályozás eredményeként. Nem újdonság, hogy az **Apple** készülékeit nem az USA-ban, hanem Kínában szerelik össze, ahogy egyébként a legtöbb technológiai terméket is. Az Apple ezt az egyik alvállalkozójára, a híres-hírhedt kínai **Foxconnra** bízta, ami szintén nem meglepő, elvégre a **tech-vállalatok** jelentős része is így tesz.

A Foxconn-gyárakban tapasztalható munkakörülményekről néhány éve elég sokat cikkeztek a világsajtóban, és ezek az anyagok akkor nagy felháborodást

váltak ki, mert kiderült, hogy gyakran milyen **embertelen körülmények** között folyik a munka, egészen alacsony összegekért. Olykor napi 14 órát is dolgoztak az alkalmazottak, csak étkezni és aludni álltak meg, idejük legtöbb részét kutyuk összeszerelésével töltötték. **A gyerekek többsége 11 órát dolgozott** naponta az Apple-telefonok összeszerelésén.

Kína jelenleg a világ első számú exportőre, de a versenybe már „beszállt” mind nagyobb exporttal India, Banglades, **Kambodzs**a, **Indonézia** és **Vietnam** is. Nem meglepő, hogy napjainkban semmi sem garancia semmire, mivel **a világmárkák is "alvállalkozók alvállalkozóinak alvállalkozóival" dolgoztatnak**. Így a fogyasztóknak, vásárlóknak igencsak kevés valós információ áll rendelkezésére arról, milyen kézen-közön megy át egy adott termék, míg hozzájuk elér.

A fejlődő országok többségében nem ismeretlen a gyermekmunka.

Kamerunban például több ezer gyerek tölti az iskola helyett mindennapjait a sokszor veszélyes **aranybányákban**, barlangokban, ahol nemcsak egészségüket, de életüket is kockáztatják a kis mennyiségű nemesfém miatt.

Nem lehet teljes azoknak a cégeknek a listája, amelyek valamilyen formában „érdekeltek” a gyerekmunkában. A már felsoroltakon kívül érdemes megemlíteni a gazdaság szinte minden területéről olyan „**nagyágyúkat**”, mint a **Philip Morris**, a **British American Tobacco**, a **Microsoft**, a **Walmart**, a **Disney**, a **Kellog's**, az **Unilever**, az **Amazon**, a **BMW**, a **Volkswagen**, valamint az **Audi**. Ismételten fontos hangsúlyozni, hogy **ezen vállalatok döntő többsége sem közvetlen formában veszi igénybe a tiltott gyerekmunkát**, hanem a világot behálózó ellátási láncokon keresztül, amelyek valóban nehezen ellenőrizhetőek.

CSR, vásárlói, fogyasztói felelősség

S pont ebben (is) áll a cégek **társadalmi felelősségvállalása**. **Folyamatosan kellene ellenőrizni a logisztikai vonalakat, betartani az üzleti etika alapvető szabályait**. Miután az ENSZ igencsak régen betiltotta a gyerekmunkát, **nem lehet olyan profitérdek (sajnos van!), amely fontosabb lenne annál, hogy a gyerek gyermekhez méltó életet éljen, iskolába járjon**.

Nem ad felmentést a cégeknek az sem, hogy sok fejlődő országban különböző okok miatt sok család egyetlen jövedelme a gyermekek munkájából származik. Sok vállalat érzi is, hogy „rossz fát tett a tűzre”, ezért **adományként** kórházi, iskolai felszereléseket, esetleg élelmiszer-csomagokat szállít a helyi közösségeknek.

Persze nem csekély a felelőssége a fogyasztóknak, a vásárlóknak sem.

Figyeljünk arra, hogy milyen cégtől vásárolunk, és ha rossz érzéseink vannak, ne csukjuk be a szemünket. Nem véletlen, hogy mind több vállalat **tünteti fel honlapján és termékein,** hogy még közvetve sem alkalmaz gyermekmunkát, árucikkei tisztességes kereskedelem révén jutnak el a vásárlókhoz. **Továbbra is kérdés, hogy sikerül-e 2025-re vagy 2030 megszüntetni a gyermekmunkát a világon. A szakemberek nem optimisták ebben a kérdésben azért sem, mert egyelőre nem látszik fény a pandémia alagútjának a végén.**

Végül, de nem utolsó sorban: **Magyarországon** a gyermekfoglalkoztatást 1840-ben szabályozta először az Országgyűlés. Jelenleg munkavállaló csak a 16. életévét betöltött személy lehet. A törvényes körülmények között megszervezett, 15 éves kortól lehetséges szünidei diákmunka nem minősül szabálytalan foglalkoztatásnak. A diákmunkásokat nem szabad túlóráztatni, továbbá éjszakai műszakban, veszélyes munkakörökben sem lehet őket alkalmazni. Mind a kereskedőknek, mind a vásárlóknak a világ minden országában, így idehaza is, **érdemes nyitott(abb) szemmel járni körülnézni,** hiszen a gyerekeknek nem a munkahelyeken a helyük.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Hálózatos szervezetek

Mozgásban az üzlet

A történet Japánban kezdődött az elmúlt évszázad ötvenes-hatvanas éveiben. A laza, de fegyelmezetten összefonódó vállalatcsoportok, a keiretsuk (magyarul: céges, partneri kapcsolatok) jelentették az ázsiai ország akkori gazdasági csodájának alapját és lényegét. Napjaink menedzser gyakorlata és irodalma megkülönböztetett figyelmet fordít a hierarchikust fokozatosan felváltó hálózatos cégszerkezetre, szervezeti felépítésre, amely a tapasztalatok szerint hatékony, gyors, költségtakarékos, hamar alkalmazkodik a változásokhoz. Az új szervezési, szervezeti forma számos előnyéről és kevés hátrányáról még lesz szó, előljáróban csak annyit, hogy a divatos mátrixot túlszárnyalja a hálózatos struktúra.

A svéd divatipari óriáscég, a H&M (amelyet Kína nemégiben tiltott ki az országból) központja a skandináv országban van, a termékfejlesztést egy ausztrál, az árúelosztást pedig egy szingapúri vállalat végzi. A termelés Malajziában folyik, a call center feladatokat pedig egy új-zélandi cég látja el szerződéses alapon. Hasonló elvek alapján működik a Nike is, amelynek központja elsősorban a márká építésére, a marketingre, valamint beszállítóinak folyamatos ellenőrzésére összpontosít. Ezek a példák elő látásra a kiszervezésre (outsourcing) hasonlítanak. Igen, erről is, de ennél sokkal többről is szól a céghálózat.

Hálózatosodás, hálózatos szervezet

A hálózatosodási folyamat elsősorban a nagy multinacionális és globális vállalatokra jellemző. Egy-egy hálózati tagság a **kis- és középvállalkozások** számára is sok **előnyt** jelenthet, hiszen például az értékes know-how-jukért cserébe - csatlakozva a hálózathoz - lehetőségük nyílik a nagyobb vállalatok kapcsolatrendszerének használatára.

A **hálózatos**, hálózatot alkotó szervezetek többsége **önálló cég és intézmény**, amelyek egy nagyvállalatnak **beszállítói, alvállalkozói, kooperációs partnerei, pénzügyintézetei, szolgáltatói** stb. Még az sem kizárt, hogy a tulajdoni viszonyokat illetően van közöttük némi **kereszt-tulajdonlás**. Arra is van számos példa, hogy egy óriásvállalat különböző egységei vannak egymással hálózatos üzleti kapcsolatban. Például a General Motors járműgyártó (személyautó, teherautó, haszongépjárművek stb.) cégei – amelyek a világ sok országában önállóan, de az **anyavállalat „ernyője” alatt** tevékenykednek – évtizedek óta sok alkatrészt, részegységet, tartozékot, szolgáltatást szállítanak, illetve nyújtanak egymásnak. Természetesen pénzért, nagyon pontos logisztikai keretek között, és nem utolsósorban igen megbízhatóan.

A hálózatos szervezeteknek sok meghatározása van, ezek közül érdemes megemlíteni a legfontosabbakat. Az egyik szerint” a **hálózat, mint együttműködési képződmény szorosan kapcsolódó üzleti szervezetek csoportja, viszonylagosan vagy teljesen önálló egységek összekapcsolódása**”. Egy másik definíció szerint a hálózat „**szervezetek közötti**

kapcsolatrendszer, amely a hálózatot alkotó szervezetek saját céljainak teljesítését, megvalósítását szolgálja". Egy természeti példához hasonlítva a hálózat vállalat-populációk ökológiai rendszereként, kisebb és nagyobb vállalatok szerves együttéléseként, szimbiózisaként fogható fel.

Szülők: globalizáció, informatikai forradalom

A szervezeti, vállalati hálózat tehát egy olyan újszerű, **a piac irányította rendkívül rugalmas szervezeti forma**, melyben a hálózatot alkotó, többségében önálló cégek számos formában együttműködnek valamely **hosszú távú közös érdek(ek)**nek köszönhetően. Ezeknek a szerveződéseknek a legfőbb **mozgatórugója** a jelenlegi, igen gyorsan változó gazdasági, pénzügyi, üzleti, szabályozási, politikai, fenntarthatósági környezethez való minél nagyobb mértékű és **minél gyorsabb alkalmazkodás**. Igen fontos ismételni tehát, hogy a hálózatok lényege nem a stabilitás, hanem az alkalmazkodás.

Egy olyan struktúráról van szó, amelyet **csomópontok** és az ezeket **összekötő szálak** alkotják. Például az üzleti hálózatoknál a csomópontok jelentik az egyes, hálózatban jelenlévő szervezeteket, míg az összekötő szálak a közöttük létesülő kapcsolatok, melyek egyébként összefüggésben vannak egymással és folyamatos hatást gyakorolnak egymásra.

A hálózatok létrejöttének oka a globalizációban, az informatikai és távközlési forradalomban, nem kevésbé az internet megjelenésében keresendő. Ez az új szerveződés egyfajta válaszként értelmezhető a globális piacon tapasztalható folyamatos verseny által támasztott kihívásokra. A **hálózatosodás** tehát gyakorlatilag a **versenyképesség egyik** lényeges **alapfeltétele** lett.

Aki nem lép egyszerre

Számos gazdasági, szervezet-szervezési szakember szerint **a nem távoli jövőben** már a vállalategyüttesek számítanak majd a gazdaság alapegységének, nem pedig az önálló vállalatok. Ugyanis, **ha egy szervezet nem válik majd hálózati taggá, nem lesz életképes, nem fog tudni érvényesülni a piacon.** A hálózatok alapjaiban változtatják meg a közgazdasági, üzleti és vállalatszervezési összefüggéseket.

Az Arthur D. Little vezetési tanácsadási vállalat szerint a szervezeti struktúra régi fogalom és beidegződés, és **el kell felejtenünk a hagyományos szervezeti formák leírását.** Ma a gazdasági és az üzleti életben **minden mozgásban van.** Nincsenek állandó, lerögzített kapcsolatok sem a vállalati szervezeten belül, sem azon kívül, sőt az is állandóan változik, hogy mi van kinn, és mi van benn.

A szervezetek felismerték, hogy miközben kényelmes mindenkit minden pillanatban maguk körül tudniuk a hierarchikus szervezetben, s a munkaerő idejének egészét folyamatosan elérhetővé tenni parancsaik, utasításaik számára, ez mégiscsak szélsőséges és sok esetben gazdaságtalan formája a szükséges erőforrások feletti rendelkezésnek. **Olcsóbb a munkaerőt a vállalaton kívül tartani,** például egy beszállítónál vagy éppen egy saját tulajdonú leányvállalatnál foglalkoztatva, és csak akkor megvásárolni termékeket és szolgáltatásokat, amikor szükség van rá. **Visszaszorulóban van tehát a vállalatbirodalmakon belüli vertikális integráció.**

Beszállítói lánc, diverzifikálás

A hálózatosodás egyik lényege a **tevékenységi kör szűkítése** a középpontban álló cég számára, többnyire állandó **külső forrásokból** történő termék- és szolgáltatás **beszerzésen** keresztül. Jó példája ennek a gyakorlatnak az autóipar: a nagy autógyárak egy-egy gépkocsi „tartalmának” átlagosan 80 százalékát(!) szerzik be alvállalkozóiktól, beszállítóiktól, akiktől másodpercnyi pontosságú szállítást követelnek meg az összeszerelő gépsor közelébe. (A raktározás ugyanis egyre inkább már a múlté.)

Ezek a beszállítók mindent elkövetnek, hogy pozíciójukat megőrizzék az adott autógyár hálózatában, hiszen ez a biztos bevételük egyik záloga. Emlékeztet, hogy a koronavírus járvány első hullámában jó ideig megszakadt a **beszállítói lánc** Kínából, s az amerikai, de elsősorban az európai autógyárak kénytelenek voltak számottevően visszafogni termelésüket, illetve bezártak. Az elmúlt hónapokban hasonló helyzet alakult ki – más okok miatt – a világ iparának chip-ellátásában. **A nagy cégek tehát mind inkább arra törekcsenek, hogy beszerzési forrásaikat diverzifikálják, vagyis bővítsék hálózatukat.**

Kiszervezéssel kezdődött

A szervezeti hálózatosodás „előszobája” volt (és ma is az) a termelési és szolgáltatási tevékenységek kiszervezése, az outsourcing. A cégek egy része évtizedek óta kiszervezi könyvelését, formatervezését, marketing, munkaerő toborzási, logisztikai stb. tevékenységét, sőt, termelését vagy annak egy részét oda, ahol alacsonyabbak a gyártási és a szolgáltatási költségek. A kiszervezéssel jelentős számú **munkaerő, költség takarítható meg** a maga előnyeivel és veszélyeivel együtt. Az outsourcing még nem „igazi” hálózatosodás, de vannak ahhoz igencsak hasonló jellemzői.

A vállalatoknak tehát sokszor **jobban megéri**, ha tevékenységeit kiszervezi akár a Föld másik pontján lévő céghez, vagyis különféle vállalati hálókat hoz létre. Nem kétséges, hogy a cégek számára kiemelkedő fontosságú lett a **hálózati menedzsment**, a **hálózatok irányítása**, szervezése, valamint az ezekben a kapcsolatokban rejlő hagyományos és **kapcsolati tőke**. Ma már az egyes vállalatok nem csak maguk vannak jelen a piacon, hanem más, akár teljesen eltérő profilú cégekkel együtt. Velük összefogva, **szinergiákat** keresve és találva, valamint ezeket kihasználva vesznek részt a piaci versenyben.

Az üzleti hálózati tagság döntően a piac által diktált feltételeknek megfelelő érdekvizonyok mentén alakul, és addig marad fenn, amíg az egyéni (céges) profittermelés igénye folyamatosan teljesül. **A vállalatokat tehát elsősorban a külső környezeti változásoknak való megfelelés készteti arra, hogy rugalmas, gyorsan reagáló hálózatokba szerveződjenek.**

Hálózatos kulcskifejezések

A hálózatos működés során kialakultak és kialakulnak fontos **kulcsfolyamatok**, s ennek megfelelően **kulcskifejezések** is. Néhány példa:

- ellátási láncok
- stratégiai szövetségek
- önszerveződés

- együttműködés és koordináció
- információ megosztás
- moduláris szervezet
- erőforrások megosztása és újra kombinálása
- informatikai rendszerek összekapcsolása
- tudástranszfer
- globális piaci lehetőségek megragadása
- hálózat és kapcsolat menedzsment

Keiretsu, chaebol, szövetség

A hálózatos szervezeti rendszerben (amely alig-alig hierarchikus) független cégek „állnak össze”, alkotnak **szövetséget** rövidebb-hosszabb időre azzal a céllal, hogy a termelésben és a szolgáltatásban egyrésztől megosszák a költségeket, másrésztől pedig alapkompenciáikat. Ezeknek a tevékenységeknek és folyamatoknak voltak az „ősei” - és máig is túlélői - a japán **keiretsuk**, amelyek többnyire egy-egy finanszírozó bank (Sumitomo Mitsui Financial Group, Mizuho stb.), köré szerveződtek. A Honda, a Toyota, a Nissan és még számos jól ismert japán cég napjaink keiretsu központjai, amelyeket beszállítók, alvállalkozók, kereskedőházak stb. tucatjai vesznek körül. Érdekes, hogy egy-egy keiretsu „tagvállalatai” 5 százaléknál nem nagyobb tulajdoni hányaddal rendelkezhetnek egy másik, körön belüli cégben. A keiretsu-rendszer hozzájárul a részvényárfolyamok jelentősebb kilengéseinek megakadályozásához, megvédi a tagcégeket a felvásárlási kísérletektől és lehetővé teszi a hosszabb távra szóló tervezést is.

Dél-Koreában igencsak hasonlít a keiretsukhoz a **chaebol** elnevezésű vállalati szövetségi rendszer. Európában elsősorban a **Deutsche Bank** mutat keiretsu „jegyeket”, hasonlóan az indiai **Tata Group**, a brit **Virgin Group** és a kolumbiai **Grupo Empresarial Antioqueno** vállalatóriásokhoz. Érdemes itt megemlíteni a világ nagy légitársaságait tömörítő két nagy szövetséget, az **OneWorld**-öt és a **Star Alliance**-t. A szövetség tagjai természetesen továbbra is versenytársai egymásnak, de többek között összehangolják menetrendjeiket, bizonyos beszerzési forrásaikat, etikai kódexeiket, piaci tapasztalataikat, kommunikációjukat stb.

Napjaink hálózatos szervezeti formái

A 21-dik század eddig eltelt részében **a hálózatos szervezetnek három formája** alakult ki.

1. **Belső hálózatos struktúra.** Általában azok a nagyvállalatok működnek ebben a formában, amelyek innovatívok, az egyes szervezeteik profit centrumok és egymással is üzleti kapcsolatban állnak. Méretüknél, diverzifikáltan gazdaságos tevékenységüknel fogva nem vagy alig szerveznek ki folyamatokat. A korábban már említett General Motors jó példája ennek a formának.
2. **Állandó, stabil hálózatos struktúra.** Az ebben a formában működő szervezetek – alaptevékenységüket megtartva – erőteljesen támaszkodnak a kiszervezésre, amely kellő rugalmasságot biztosít az értéklánc egyes elemei számára. Az outsourcingban résztvevő külső cégek kipróbált, megbízható, állandó, a megrendelő irányába elkötelezett beszállítók. A **BMW** – amelynek termelésében a kiszervezés mintegy 75 százalékot képvisel – ugyan nem rendelkezik tulajdoni hányaddal a számára beszállító

cégekben, mégis gyakran eszközöl azokban beruházásokat fejlesztésre, kapacitásbővítésre. Érdemes még megemlíteni, hogy a **Dell**nek (is) régi hálózatos szövetségese a processzorokat gyártó **Intel**.

3. **Dinamikus hálózatos struktúra.** Az ebben a formában működő vállalatok, szinte minden tevékenységet, folyamatot kiszerveznek, sok esetben még az összeszerelést is külső cégek végzik. A középpontban álló vállalat – miközben folyamatosan ellenőrzi beszállítóit – csak néhány tevékenységre koncentrálnak: az **Ikea** például a kiskereskedelem bővítésére és erősítésére, a **Reebok** pedig sportcikkei dizájnására.

A hálózatos struktúrákban a **menedzsereknek kiemelkedően fontos a szerepük**, hiszen ők ellenőrzik a külső és a belső kapcsolatokat. Miután számos vezetői feladatot a kiszervezés nyomán a beszállítók, az alvállalkozók menedzserei látnak el, a hálózatos struktúrában működő vállalatok szervezete meglehetősen lapos, vagyis csak kissé hierarchikus. Ennek következtében a menedzserek egyenként sok munkatársat tudnak irányítani és felügyelni, miközben gyors és hatékony a kétirányú kommunikáció is.

Előnyök és hátrányok

Mindent összevetve, a **hálózatos szervezetek sok előnnyel járnak**, amelyek közül érdemes kiemelni:

- erőteljesebb összpontosítási lehetőség a saját alaptevékenységre (ha egy cég specialitása a ruhatervezés, akkor nem fog foglalkozni a termeléssel, az anyagok beszerzésével, az készáru terítésével, kereskedelmével stb., noha tevékenységi körébe ezek a területek is beletartoznak)
- alacsonyabb költségek a kiszervezések nyomán
- rugalmasság, gyorsabb alkalmazkodás a változásokhoz (új irány vétele, átállás új termékekre, szolgáltatásokra)

Természetesen **hátrányai** is vannak ennek a szervezeti struktúrának. Ezek közé tartozik, hogy a nagy hálózatokat nehéz ellenőrizni, ráadásul a beszállítók tovább is adhatják a munkát, ami még bonyolultabbá teszi a kontrollt. Nem számít ritkaságnak a kontroll elvesztése, hiszen a kiszervezés bizonyos fokú függőséget is jelent. Ugyancsak gondot okozhat az esetleges titkos, bizalmas információk kiszivárgása. Ez akkor fordulhat (rendszerint véletlenül és vétlenül) elő, amikor egy-egy alvállalkozó, beszállító a versenytársak részére is dolgozik és valamilyen adminisztrációs zavar, „kavarás” történik. Sokszor az is előfordul, hogy a kiszervezés tartósan drágább lett, mint a tevékenység házon belül tartása. Ez egyrészt a nyereséget csökkenti, másrészt ilyenkor szóba jöhet a tevékenység „vissza-szervezése” is.

Térségünk sem kivétel

A rendszerváltás óta eltelt évtizedekben **térségünk sem maradt ki a hálózatosodásból**. A multinacionális és a globális cégek több kelet-európai országban (**Magyarországon is**) működtetnek többek között **hálózatos call centereket**, vállalati **pénzügyi** feladatokat ellátó **központokat**, **informatikai és távközlési támogató részlegeket**. Ezekben a „műveletekben” **mindenki jól jár**. A multik viszonylag alacsony költségek mellett jól képzett munkaerőt

alkalmazhatnak nagy számban, a fogadó országokban pedig több ezer új munkahely jön létre és korszerű tudástranszfer valósul meg. Igazi **win-win helyzet**, akárcsak a hálózatosodás.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Hatalom és politika a cégvilágban

Aki vesz, annak lesz

Vagyis aki kisvállalkozásnál nagyobb céget alapít, vállalatot vesz vagy éppen többségi tulajdonra tesz szert, annak lesz hatalma. Tevékenységtől, terméktől, szolgáltatástól és cégmérettől függően az üzleti életben, a versenytársak körében, esetleg a politikai életben, a piacon, s nem utolsósorban a vezetők és a beosztottak felett. Persze van hatalmuk a különböző beosztású vállalati vezetőknek is, de a tulajdonosokénál kisebb. A beosztott vezető ugyanis a cég vagy a részleg napi működéért, irányításáért felelős, a kockázatot viszont döntő mértékben a tulajdonos vállalja.

Tudvalevő, hogy minden vállalatnak van **formális és informális szervezete**, s ez a megállapítás a vezetésre is igaz. (Egy nagy amerikai cégnél néhány évvel ezelőtt a vezérigazgató elektronikus levélben jelentett be egy tervezett, jelentős szervezeti változást a dolgozóknak. A visszamérések azt mutatták, hogy a címzettek nagy része a napi levéltengerben nem olvasta el az értesítést, s így nem tudott a várható változásról. Ezek után a vezérigazgató a folyósón bizalmasan közölte ugyanazt az információt az egyik középvezetővel. Három óra elteltével a vállalatnál szinte mindenki tudott a tervről, működtek az informális kommunikációs csatornák...)

Hatalmi hálózatok, rendszerek, formák

Minden cégnek megvan a maga **belső hatalmi hálózata**, és nyílt titok a legtöbb cégnél, hogy a nagy kérdésekben már a felsővezetői értekezletek előtt megszületnek a döntések az informális vezetés és szervezet „pókhálójában”. A 21-dik század első két évtizedében **jelentős változások** történtek és történnek a **vállalati hatalmi rendszerekben**, valamint a **belső cégpolitikák** alakulásában. Érdemes közelebbről is szemügyre venni ezt a két, viszonylag rejtett, előtérbe nem kerülő rendszert.

Nagyon leegyszerűsítve a **hatalom** szervezeti, vállalati szinten azt a képességet, lehetőséget jelenti, hogy **valaki**, például egy vezető, mást, **másokat befolyásoljon**. Ennek fényében öt menedzseri, **személyközi hatalmi formát** különböztetünk meg:

- **jutalmazó hatalom.** A beosztott arra számít, hogy a vezető kívánságainak folyamatos, jó minőségű teljesítése jutalmat (fizetésemelés, bónuszok, stb.) eredményez
- **kényszerítő hatalom.** A beosztott úgy véli, hogy ha nem teljesíti a vezető kívánságait, büntetésben (prémium megvonás, elbocsátás, stb.) részesül
- **jogi hatalom.** A felettesnek a szervezeti rangsorban betöltött szerepéből fakad, amelyet megbízása, kinevezése eredményez
- **referencia hatalom.** Azon alapul, hogy a beosztott azonosul a vezetővel, őt tekinti példaképnek, olyan szeretne lenni, mint ő

- **szakértői hatalom.** Beosztástól függetlenül a dolgozó olyan szaktudással, szakértelemmel rendelkezik, amelyek mindenkiből elismerést, tiszteletet váltanak ki.

Századunkban előtérbe került az **információs hatalom**, amellyel azok rendelkeznek, akiknek **hozzáférésük** van fontos, esetleg bizalmas információkhoz, adatokhoz, s akik **ellenőrizni** tudják azokat. Ugyancsak hatalommal rendelkeznek azok, akik ezeket az információkat és adatokat elemzik, őket napjainkban **spin doktoroknak** hívják.

A tapasztalatok szerint **a leghatékonyabb a referencia és a szakértői hatalom**, amelynek kialakítására törekedniük kell a vezetőknek beosztottaikkal a személyközi kapcsolatokban. A szakértői hatalomnak – amelyet a jövő vállalati hatalmának is neveznek – van a legerősebb kapcsolata a munkatársak jó teljesítményével és elégedettségével.

Csoportközi hatalom

A szervezeteknél, így a vállalatoknál nem csak személyközi, hanem **csoportok, részlegek közötti hatalmi viszonyok** is kialakulnak. Számos cégnél van hatalmi ellentét a marketing és az értékesítési részlegek között. A marketingesek szerint az ő tevékenységük nélkül nem lehetne növelni az eladásokat vagy éppen új piacokat találni. Az értékesítők pedig azon a véleményen vannak, hogy nincsen különösebb szükség a marketing részlegre, hiszen ők vannak „kint” a piacon, ők ismerik a lehetőségeket és az igényeket. Hasonló hatalmi ellentétek tapasztalhatók sok esetben a kutatási és fejlesztési részleg, valamint a pénzügyi tervezők között.

Érdekes röviden áttekinteni a **csoportközi hatalom forrásait**. Hatalommal rendelkeznek azok a csoportok, részlegek a vállalatoknál, amelyek **ellenőrzésük** alatt tartják az úgynevezett **kritikus pontokat**, például a kommunikációs és információs csatornákat, valamint a formális és informális személyi hálózatokat.

Ugyancsak forrása a csoportközi hatalomnak olyan tevékenységek kézben tartása és ellenőrzése, amelyek nélkül más részlegek nem tudnák teljesíteni feladataikat, elérni céljaikat. Ilyen tevékenység például a HR részleg részéről a munkaerő toborzás és felvétel, vagy a céges informatikai rendszerek és eszközök „kezelése”.

Több olyan tényező van még a vállalati és az üzleti világban, amely **stratégiai hatalmat biztosít** egyes részlegeknek. Például a képesség a **bizonytalan helyzetek**, hirtelen felmerülő problémák **megoldására**. Nem lehet fennakadás váratlan áramszünet esetén sem a céges informatika működésében, tehát az IT-részleg ilyenkor (is) stratégiai hatalmi helyzetben van. Az erőteljes **központosítás**, centralizáció is jelentős hatalmat biztosít azoknak, akik ezt a folyamatot irányítják, ellenőrzik. (Vannak persze ágazatok, munkahelyek – atomerőmű, fegyveres testületek, stb.- ahol a zavartalan működés megköveteli a központosítás különböző fokozatait, de ez az üzleti életre kevésbé jellemző.)

Ugyancsak forrása a csoportközi hatalomnak a valamilyen tevékenység **azonnali nem helyettesíthetősége**. (Tudjuk persze a gyakorlatból, hogy szinte minden és mindenki

helyettesíthető, pótolható, ez csak idő és anyagi forrás kérdése.) Ilyen hatalmat jelent többek között a sztrájk, a tömeges felmondás a dolgozók részéről, vagy éppen az agyelszívás lehetősége.

Kulcsszerepben a függőség

A csoportközi hatalom kulcsa a **függőség kialakulása**. Az előbbiekben felsorolt hatalmi források közös jellemzője, hogy egy részleg ellenőrzése alatt tartja más részlegek igényeinek a kielégítését. Ennek nyomán függőség keletkezik, s **az egyik részleg nagyobb hatalommal rendelkezik** bizonyos területeken, **mint a többiek**. Úgy tartják, hogy az óra a vállalati életben is körbejár, vagyis kevés olyan csoport, részleg van, amely ne rendelkezne valamilyen csoportközi hatalommal.

A hatalomnak van **napos és negatív oldala**. A napos oldal az úgynevezett **közösségi hatalom**, amely a társadalmi célkitűzések elérésére ösztönöz és orientál. A hatalom negatív „arca” lehet a **személyes hatalom**, amelyet a hatalommal bíró vezető, vagy beosztott saját illegális anyagi gyarapodására, céljainak gátlástalan elérésére, mások manipulálására használ.

Ahogy Steve Jobs csinálta

Az **Apple** legendás és karizmatikus vezérigazgatója, a néhány évvel ezelőtt elhunyt Steve Jobs egy interjúbán elmondta, hogy a cégvezetés kezében jelentős hatalom összpontosul, de ennek mind nagyobb részét igyekszik **delegálni** a középvezetőkhez és a dolgozókhoz. Ez nem jelenti a felelősség megosztását, „lepasszolását”, hanem a **hatalom közös gyakorlását** bizonyos kérdésekben és területeken. A hatalom részbeni delegálása (**empowerment**) századunk első két évtizedének egyik új vezetési módszere, amely nagyobb hatékonyságot biztosít a vállalatoknak.

Szervezeti politika

Minden szervezet, intézmény, vállalat rendelkezik úgynevezett **szervezeti politikával**, az egyének pedig **politikai magatartással**. Fontos hangsúlyozni, hogy a szervezeti politikának többnyire **nincsen köze a napi „nagypolitikához”**, bár kétségtelen, hogy ez utóbbi egyes esetekben lehet rá közvetett hatással. Mindenesetre nem ez a jellemző a szervezeti politikára.

A szervezeti politika **a hatalom és a befolyásolás érvényesítése** a vezetés részéről különféle stratégiák és taktikák alkalmazásával. **Egyéni politikai magatartásról** akkor beszélhetünk, amikor valaki a hatalmát, személyi hatalmát nem a vállalati, hanem egyéni érdekei érvényesítésére használja fel. Konstruktív az az egyéni politikai magatartás, amely személytelen és a közösség, a vállalat érdekeit szolgálja.

A vezetési tanácsadók tapasztalata szerint egy cégnél **akkor élénkül meg a szervezeti politikai tevékenység, amikor:**

- a vállalati célok nem egyértelműk
- a döntéshozatal autokratikus
- a hatáskörök, jogkörök zavarosak, félreérthetőek
- hiányosak az anyagi és egyéb erőforrások
- eluralkodott a bizonytalanság a szervezetben

Ebben a helyzetben felerősödik a vállalatban belüli **befolyásolás**, amelynek számos módszere, technikája ismert. Ezek irányulhatnak felfelé (beosztott-főnök), lefelé (főnök-beosztott) és oldal irányba (beosztott-beosztott, főnök-főnök). A **befolyásolási módszerek** sorába tartozik többek között a tárgyalás, az érvekkel való meggyőzés, a nyomásgyakorlás, a helyi koalíciók és szövetségek létrehozása, a bizalomba férkőzés.

A befolyásolási taktikákra hatással van a nemzeti és a vállalati kultúra is. Amíg a befolyásolás a vállalati célok elérését szolgálja, az kedvező az abban résztvevők számára. A számos módszer és technika hatékonysága jelentős mértékben függ a kitűzött céltól, valamint azoktól a személyektől, akik a „célkeresztbe” kerültek.

Impresszió menedzsment

A befolyásolás egyik fontos módszere a **kellemes, jó benyomás keltése**, más szavakkal az impresszió menedzsment. Ezt akkor alkalmazza valaki, amikor önmagáról (vagy a cégéről) jó benyomást akar kelteni. Ennek a módszernek az eszköztárában megtalálható az önfényezés, a híres emberek nevének említése ismerősként, a nagyotmondás, szívességek felajánlása, stb. Gyakran fordul elő a jó benyomás keltésének menedzsmentje az állásinterjúk során, a fizetésemelések és jutalmazások előtt, stb., vagyis amikor szeretné valaki „eladni” magát és/vagy a cégét.

A befolyásolási taktikák akkor eredményesek, ha elősegítik a szervezeti célok teljesülését, és ha a szervezetnél megértik, hogy ez kétirányú utca, tehát kölcsönös lehet. Ugyancsak az eredményességet segíti elő a nyílt és minden irányú kommunikáció és a befolyásolás alanyainak, célpontjainak tisztelete.

Magatartás -Irányítás

Gyakran kérdezik, hogyan **lehet irányítani a politikai magatartást**, „viselkedést” a szervezetekben? Természetesen ezen a területen sincsenek csodák, de van néhány bevált, a vezetők által jól alkalmazható módszer. Mindenek előtt a nyílt **kommunikáció** a szervezeten belül, amelyhez szorosan kapcsolódik az elvárt **teljesítmények pontos megfogalmazása**. Eredményre vezet a dolgozók bevonása a **döntési folyamatokba**, valamint a csoportok, részlegek közötti **szoros együttműködés**. A nem kellő mennyiségben elérhető, illetve rendelkezésre álló **erőforrások** (anyagi, emberi, technika, stb.) hatékony menedzselése szintén jó irányt szab a politikai magatartásnak. A **támogató és pozitív szervezeti „éghajlat”** egyértelműen segíti a vezetőket a politikai magatartás kedvezőtlen hatásainak megelőzésében.

A vezetők és a beosztottak számára **távolról sem közömbös**, miként alakulnak a szervezetben a hatalmi és a politikai viszonyok. Két olyan területről van szó, amelyek **közvetlen hatással** vannak **az üzleti eredményekre**. Érdemes tehát mindkét, viszonylag új kérdéskört részletesen megismerni, tanulmányozni, hiszen a **globalizálódó üzleti világban** a cégeken belüli hatalom és politika kérdései mind inkább **előtérbe kerülnek**.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó, CMC

Certified Management Consultant

Szárnyal a házhozszállítás-biznisz

Maradj otthon és rendelj!

Némi túlzással rakétasebességgel növekszik a házhozszállítási és a webáruház biznisz a koronavírus-járvány idején az egész világon. Mi sem jellemzi jobban ennek az ágazatnak a „felpattanását”, hogy a világ első számú webáruháza, az Amazon a tervezett 100 ezer helyett 175 ezer új raktárost és futárt vett fel néhány nap alatt, s ezzel a vállalatbirodalom alkalmazottainak száma 900 ezerre nőtt. Kérdés, hogy a pandémia – remélhetően minél előbbi - „lecsengése” után milyen konjunktúrával számolhatnak a házhoz szállító cégek és az internetes e-kereskedelmi áruházak.

A polclesöpréstől az internetes rohamig

A COVID-19 járvány a termelő és a szolgáltatási ágazatok és azok cégeinek többségét súlyosan megsebesítette, **néhány üzletág** viszont szinte egyik hétről a másikra **igen erőteljes növekedésbe kezdett. Ezek közé tartoznak** a vendéglői ételeket hazaszállító céghálózatok, a nyitva tartó és az online szupermarketek, valamint saját és szerződött házhoz szállító partnereik, s nem utolsósorban a csomagszállító szolgálatok.

Február második felében az USA-ban és Nyugat-Európában még a forgalom és a bevételek csökkenésére panaszkodtak az ételt és élelmiszert, háztartási vegyiárukat, stb. házhoz szállító cégek. Hasonló volt a helyzet március legelején, amikor **a vásárlók maguk láttak hozzá a polcok lesöpréséhez a szupermarketekben szinte az egész világon.** Ez a felhalmozási, **pánikvásárlási hullám** nem tartott tovább tíz napnál, s amikor tele volt a „kamra”, alábbhagyott a roham.

A legszerényebb becslések szerint is **a világ lakosságának egyharmada maradt és marad otthonában a járvány idején**, ezeknek az embereknek a döntő többsége ki sem mozdul a lakásából. A felhalmozott élelmiszerkészletek csökkenésének pótlására március második felében megindult a világ legtöbb országában – a szupermarket-hálózatok legnagyobb örömeire - az **internetes rendelési roham**, amely a kijárási korlátozások enyhítésével sem esett vissza lényegesen, különösen az idősebb, jobban veszélyeztetett korosztály részéről.

Zuhan a vendéglők, száguld a szupermarketek forgalma

Ami a **meleg ételeket** illeti: az önként otthonmaradók, a távmunkában dolgozók egy része továbbra is **főz** odahaza; sokan hobbiból, időmulasztásból most kezdtek el főzni, s nem kevés azoknak a száma, akik **éttermekből szállítatnak haza** ebédet és/vagy vacsorát. (Ismeretes, hogy a legtöbb országban a nagyon **szigorú, újraszabályozott higiéniai előírásoknak**

megfelelő vendéglők, gyorséttermek csak elvitelre és házhoz szállításra nyithatják meg konyháikat.)

Március közepére az amerikai vendéglők forgalma az egy évihez korábbihoz képest 20 százalékkal, május közepére pedig már 60 százalékkal esett vissza, s hasonlóak az adatok Európában is. Ugyanakkor **a szupermarket-láncok bevételei 90-110 százalékkal növekedtek minden kontinensen.** Az amerikai Walmart Grocery, Instacart, Shipt, Target, Prime, Fresh Direct, Stop and Shop és a többi országos szupermarket hálózathoz oly mértékben nőtt a házhoz szállítási rendelések, hogy ezek kiszállítási teljesítését **saját járműparkkal már nem győzik.** Egyre több olyan szállítási céggel kötnek szerződést, amelyek jelentős teherautó flottával rendelkeznek. (Májusi adatok szerint **az amerikai lakosság 40-45 százaléka rendel szupermarketektől, webáruházakból élelmiszert.** Jól jelzi az élelmiszerek házhoz szállítása iránti kereslet igen nagy ütemű bővülését, hogy az USA-ban naponta több százezerszer töltenek le rendelési applikációt.)

Nem panaszkodhat a forgalom és a bevételek bővülésére a Tesco, az Auchan és a Spar sem. A Spar online megrendelése például **Magyarországon** 80 százalékkal növekedtek, ugyancsak idehaza a Tesco pedig a csaknem 30 szállító járművel rendelkező Ice Cube („alapjáratban” vendéglői jégkockákat és egyéb jégtermékeket gyártó) céggel kötött megállapodást a kiszállítások teljesítésére, amelyhez a saját járműpark már nem elegendő. Az Auchan pedig újdonságként háromféle, nagy dobozba csomagolt „túlélő csomagot” kínál azonnali elvitelre.

Dél-Koreában is szárnyal az élelmiszerek házhoz szállítása, amely egy hónap alatt 150 százalékkal bővült. **Kínában** az országos hálózattal rendelkező Meituan lánc kapja az online megrendelések 80 százalékat, a **házhoz szállítás érintésmentesen** (non contact) történik, a fizetés pedig bankkártyával az interneten.

Rendelni jó, mert...

Az **egészségbiztonsági okok mellett** mi magyarázza az élelmiszerek és a sok terméket felölelő háztartási cikkek (beleértve a nagy üzletté felfejlődött személyi higiéniai termékek, például maszk, fertőtlenítőszer) online rendelésének a „megugrását”? Néhány fontos tényező:

- kifogyóban az otthoni készletek
- nem kell bolyongani az üres vagy a még újra fel nem töltött polcok között
- nincsen távolságtartási kényszer
- nem kell sorban állni a pénztárak előtt
- nem szükséges boltról boltra járni a hiánycikkek beszerzésére
- nem kell cipekedni
- érintésmentes, a megállapodott időben történő kiszállítás

Online vagy személyes?

A szupermarket hálózatok számára nagy kérdés, hogy **a vásárlók a járvány vége után** is kitartanak-e az online rendelések mellett. Szakértők véleménye szerint lehet ugyan csökkenésre számítani, de sokan megízlelték és megszerették ezt a vásárlási módot. Sokan viszont azt állítják, hogy a személyes vásárlás élményt jelent, a termékek „élnek”, maradnak

tehát a hagyományos bevásárlásnál. **Hosszabb távon** azonban nem kétséges, hogy az online fog győzni. Nem csak az élelmiszerek, hanem a ruházati, szórakoztató elektronikai, lakberendezési, stb. termékek területén is. (A járvány egyébként az egész világon sok céget kényszerített arra, hogy online-ra, webáruházra térjen át a boltbezárások miatt. Ennek nyomán hatalmas kereslet támadt az úgynevezett **webshop logisztika** iránt.)

2019-ben egyébként az **USA, Kína és Japán** voltak a **legnagyobb online forgalmat lebonyolító** országok. Tavaly Észak-Amerika és Európa online piaci részesedése mintegy 50 százalék volt, az ázsiai-csendes óceáni térségé pedig 42 százalék. Ez utóbbi részarányban Kína 62 százalékot képviselt. **A kínai online piac évi 33 százalékkal bővül, s a szakértők járvány előtti előrejelzése szerint az ázsiai ország 2022-re átveszi az vezetést az USÁ-tól az eladások értékében.**

Az Egyesült Államokban az online értékesítések összege tavaly elérte a 3,3 billió (nem milliárd!) dollárt, a növekedés az elmúlt esztendőben évi 22 százalékos volt ebben a szektorban. Ebben az értékesítési összegben kiemelt szerepet játszik az Amazon cég, amelyről a későbbiekben még lesz szó. De előbb – a teljesség igénye nélkül -ismerkedjünk meg az étel házhoz szállítási piaccal, annak fontosabb szereplőivel és irányzataival.

Vendéglőből haza

Miközben az USA-ban a kiskereskedelmi forgalom a márciusi 8,3 után áprilisban 16,4 százalékkal (ezen belül például a ruházati cikkekét kínáló boltoké 89 százalékkal) zuhant, **az ételt haza szállító cégek bevételei minden korábbi meghaladnak.** (Érdemes megjegyezni, hogy ebben a „műfajban „az Egyesült Államok a piacvezető, de fontos piaci szereplő Kína, Japán, Kanada, Németország és Nagy-Britannia is.)

Európában tavaly az étel házhoz szállítási piac forgalma 16,5 milliárd dollár volt, s még a járvány előtt készült egy előrejelzés, amely szerint ebben az ágazatban a következő tíz esztendőben évi 10 százalékos növekedés várható. Már a járvány kezdetekor gyakorlatilag a világ minden országában igen szigorú higiéniai szabályokat, szabályozást vezettek be az ételek vendéglői elkészítésére, házhoz szállítására, a járművek tisztaságára. Kínában például az érintésmentes kiszállítást végző futárok ruháján kijelzőnek kell mutatnia az illető testhőmérsékletét. Más országokban pedig a futárok a műszak alatt nem ehetnek, nem dohányozhatnak, ugyanis mindkét „művelet” óhatatlanul a száj megérintésével jár.

Cégharcok a bővülő piacért

Ma az USA leggyorsabban növekvő étel házhoz szállító cége a start up-nak számító **DoorDash**, amely egy éve megvásárolta az elit éttermekből szállító Caviart. A piaci cápák közé tartozik a **Grubhub**, amely számára május közepén 6 milliárd dolláros **felvásárlási ajánlatot** tett az Uber ételszállító üzletága, az Európában is nagy „játékosnak” számító **UberEats**. (Az Uber taxi és gépkocsi iparága a járvány miatt igencsak veszteséges, ennek nyomán a vállalat az első negyedévet 2,9 milliárd dollár deficittel zárta, s kénytelen volt főállású dolgozóinak 14 százalékát elbocsátani. Az UberEats bevételei viszont az első negyedévben 53 százalékkal bővültek.)

A Grubhub igyekszik egymilliárd dollárral **felszórni az árat**, de az ügyletet – ha létrejön – a versenyhatóságnak is meg kell vizsgálnia. (A 2004-ben alapított Grubhub korábban igencsak nyereséges volt, az idei első negyedévben azonban 34 millió dollár veszteséget halmozott fel, nem bírta a versenyt az UberEats-szel és az Amazonnal.) Amennyiben az UberEats számára sikeres lesz a bekebelezési tranzakció, az óriáscég piaci részesedése az USA-ban 55 százalék lesz, míg a DoorDash a piac 35 százalékát tudhatja a magáénak. Látnivaló, hogy **a járvány „megdobta” ezt a piacot is**, s a szereplők igyekeznek is – amíg lehet – minden gyümölcsöt leszakítani.

Az amerikai étel házhoz szállító vállalatok nem csak hazaviszik az ételt, hanem **komplex szolgáltatást** nyújtanak az őket igénybe vevő éttermeknek, többek között marketinget, étlapszerkesztést, üzletszervezést, telefonrendelések felvételét és továbbítását. **Az éttermek fizetnek** csatlakozási és marketing díjat, kezelési költséget a kiszállító cégeknek, valamint a házhoz szállított ételek értékének átlagosan 10 százalékát. Nem tűnik rossz üzletnek...

Jól megy a csomagszállító és futár cégeknek is

Igencsak megnövekedett a járvány alatt a forgalma a korábban is üzletileg sikeres nemzeti és nemzetközi **csomagszállító vállalatoknak**. Ebbe a multikörbe tartozik többek között a DHL, a Fedex, a UPS, a TNT, a DPD és a GLS. A piacvezető a DHL, amelynek világpiaci részesedése 2018-ban 39 százalék volt. Tavaly a csomagszállító ágazat 430 milliárd dolláros világforgalmat bonyolított le, a piac 581 ezer vállalata 4,1 millió dolgozót foglalkoztatott.

A járvány idején a csomagszállító és futár cégek nagyobb forgalmat bonyolítottak le, mint karácsony vagy az úgynevezett Black Friday környékén. Csak áprilisban a kiszállított **csomagküldemények darabszáma 175 százalékkal haladta meg az előző évit.** Országon belül általában 24, nemzetközi viszonylatban pedig 24-96 óra a kiszállítási idő, amely az elmúlt hónapokban megnövekedett egyrészt a határok lezárása, másrészt pedig a légiforgalom szinte teljes leállása miatt.

Amazon, Alibaba

Korábban már szó volt arról, hogy jelentősen bővült a webáruházak forgalma, mindenekelőtt a Jeff Bezos által 1994-ben alapított Amazoné. A garázsban alapított, könyváruháznak indult cég ma gyakorlatilag mindent árusít és a világ sok országában van jelen raktárakkal, regionális elosztó központokkal. **Az elmúlt öt évben az egész világot behálózó webáruház-birodalom részvényeinek árfolyama 560 százalékkal növekedett.**

Az idei első negyedévben az Amazon bevételei 22 százalékkal bővültek, s elérték a 73 milliárd dollárt, vagyis a 10 ezer dollárt másodpercenként. Ugyancsak az év első három hónapjában a részvények árfolyama 27 százalékkal nőtt. **Bezos** 2018-ban megelőzte Bill Gatest, s ma ő **a világ leggazdagabb embere** 143 milliárd dolláros vagyonnal.

Bezost és a cég felső vezetését az elmúlt hónapokban sok támadás érte amiatt, hogy **nem törődnek a dolgozók egészségének védelmével**, a raktárakban nem voltak vírus elleni védőfelszerelések, s a cég sok raktáros és futár munkatársa betegedett meg. (A dolgozók

egészségével nem sokat törődő cégvezetés napokon át nagyon kemény kritikát kapott a Wall Street Journaltól, amelynek Jeff Bezos a tulajdonosa. A sajtószabadság követendő példája.) Az Amazon dolgozóinak **sztrájk**hulláma azt eredményezte, hogy **most már mindenkinek a rendelkezésére állnak** a cégnél maszkok és fertőtlenítő szerek. Emellett a raktári dolgozók, a futárok és a zöldségesek **órabére** a rendkívüli nagy „hajtás” elismeréseként áprilisban az USÁ-ban 2 dollárral, Nagy-Britanniában 2 fonttal, Európában pedig 2 euróval **nőtt**. A cég számára ez havi **350 millió dollár többletkiadást** jelent, de ez az összeg sokszorosan megtérül a rendelésállomány tartós felduzzadása következtében. Természetesen az Amazonhoz befutó megrendelések kiszállítási ideje is megnövekedett, de emiatt a vásárlók most nem zúgolódnak.

A világ második legnagyobb webáruháza, a **kínai Alibaba is növelte a forgalmát**, de az első negyedévben a járvány miatt részvényeinek árfolyama 7 százalékkal csökkent. Még nem ismertek az idei első három hónap forgalmi adatai, a tavalyi negyedik negyedben az Alibaba bevétele 23,2 milliárd dollár volt, 38 százalékkal több, mint egy évvel korábban. **Az Amazon és az Alibaba a világ online kereskedelmének egyharmadát (!) bonyolítja le.** Nem panaszkodhat a forgalom alakulására az ugyancsak kínai **JD com. webáruház** sem, amely a tavalyi utolsó negyedévben 24,5 milliárd dolláros bevételre tett szert, az idei első negyedben pedig részvényeinek árfolyama 24 százalékkal növekedett.

Mit hoz a jövő?

Nem kétséges, hogy a **koronavírus járvány nagy vesztesei** közé tartozik többek között a turizmus, a szállodaipar, a légiipar, a bútorgyártás és-értékesítés, a szórakoztatóipar, a luxus- és szépségápolási cikkek, a ruházat ipar. Viszont mindazok az online és házhoz szállító ágazatok, amelyek a bezártság szülte keresletet és igényeket elégítik ki minőségi színvonalon jó konjunktúrával, nagy fellendülést élveznek, ők a **járvány üzleti nyertesei**. Kérdés, hogy ebből **mennyit tudnak megőrizni a járvány utáni időkre**, s mennyire alakulnak át ezekben a hónapokban a vásárlói szokások. Ma csak annyi állapítható meg, hogy **új világ kezdődött az online és a házhoz szállítási biznisz több ágazatában is.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Hol az ember?

Útimorzsák

Nyár lévén, gőzerővel beindultak a belföldi és a külföldi utazások. Az európai repülőterek egy részén uralkodó kaotikus állapotok közismertek, hasonlóan a légitársaságok ugyancsak egy részénél tapasztalható munkaerőhiány, járatörlések, késések, vérlázító ügyfélkezelések és a sor még hosszan folytatható. Több éves, Covid-19 okozta kényszerszünet után robog az idegenforgalom. E sorok írója is külföldön járt az elmúlt hetekben egyrésről oktatási céllal, másrésről turistaként. A következőkben a szerző néhány gazdasági tapasztalását osztja meg, olyanokat, amelyek talán sokak számára már ismertek, de ő „rácsodálkozott”.

Az úti cél egy francia város, illetve annak egyik egyeteme volt. A célállomásra nem volt közvetlen járat Budapestről, hanem **át kellett szállni egy nagy európai repülőtéren** ugyanannak a légitársaságnak egy másik járatára. A máskor igencsak szervezett, olajozottan működő repülőtéren mind a betonon, mind pedig az utasvárókban szemmel látható **kapkodás, feszültség** volt tapasztalható.

Nyelvi lelemények – felelősség nélkül

Talán ennek is lett az eredménye, hogy a célállomásra a feladott **poggyász nem érkezett meg**. Az utas kereste az elveszett és a megkerült csomagok (lost and found) irodáját, hogy az ő és bőröndje adatait felvegyék. A keresés nem járt eredménnyel, egy rakodómunkás közölte, hogy ilyen iroda már nem létezik, az utas fáradjon egy **számítógéphez, ott intézkedjen, ott panaszkodjon**. (S mi van azzal, aki nem beszél nyelvet?) A számítógép (ahol már többen álltak sorban) „felvette” az adatokat, s az érintett légitársaság pedig néhány percen belül emailben közölte, hogy megkezdte a **„késve érkező” (delayed) csomag** keresését. Nem az elveszett, hanem a lekéselt csomag felkutatását! Egyúttal azt is világossá tette a nem fapados légitársaság, hogy **semmilyen anyagi felelősséggel nem tartozik, költségtérítést nem vállal**.

Az utas számára ez azt jelentette, hogy:

- az eltűnt poggyászokkal a reptéren csak számítógép foglalkozik, ember nem
- a csomag nem lehet eltűnt, csak késéssel érkező (mi van, ha végleg eltűnik?)
- a légitársaság mossa kezeit, semmilyen anyagi segítséget nem ad a legszükségesebbek beszerzéséhez
- majd egyszer talán megjön a bőrönd

A légitársaság késő este levélben közölte, hogy egy másik járat elhozza a „késve érkező” csomagot, és a **„kiszállítási ügynök” majd eldönti, mikor viszik ki a szállodába a bőröndöt**.

Ez az utas érkezése utáni nap délelőttjén meg is történt. De az utas az érkezés estjén **kénytelen volt megvásárolni** egy bevásárló központban a legszükségesebbeket, például fehérneműt, fogkefét, borotvát stb. „Természetesen” a **saját zsebére**. Ahelyett, hogy ismerkedett volna a várossal, vagy készült volna az egyetemi foglalkozásokra.

Szép új világ! A „**fapados világ**” beköszöntött előtt a későn érkező (ha egyáltalán megérkezett) poggyászt elveszítettnek hívták. A légitársaságok földi személyzete pedig anno közölte az utassal, hogy milyen értékben számolhat majd el a légitársaság felé azonnali, **sürgősségi és valóban szükséges személyes holmi** vásárlásokat. **Minden jel arra mutat, hogy mind az „emberes” kárfeltevő, mind az elszámolható vásárlás gyakorlatának vége.** Sokatmondó, hogy az utas irányába történő kommunikáció szinte első közlendője a mindenfajta **felelősség elhárítása**. A fapadosok megjelenése, a tömegturizmus térhódítása, a zsúfolt repterek és járatok erre nem szolgálhatnak magyarázatként. Inkább a légiutazás egész folyamatának az „elgépiesedése”, valamint a mind hanyagabb, robot-szerű ügyfélkezelés. Feltehetően ez utóbbi, igencsak fontos tevékenységre sincs elég ember. Takarékosági vagy más okoknál fogva. Megteszi a számítógép is?

Borralaló a kijelzőn

Igencsak meglepetést okozott a **borralaló gépesítése** is. Egy vacsora után a felszolgáló hozta a számlát és a kártyaelfogadó masinát. Mielőtt beütötte volna a számla összegét, a **gép kijelzőjén egy kis táblázat jelent meg**. A vendég nem értette, mi közük van a megjelenő számoknak a vacsora számlájához? Hamar megvolt a magyarázat. A kijelzőn százalékok és összegek jelentek meg: ha 5, 10, 15, 20, 25 százalék a borralaló, akkor mennyi lesz a kártyával fizetendő számla végösszege. A szoftver azonnal kiszámolja, nem kell a vendégnek a fejét törnie. Érdekes módon, a lehetőségek között a nulla százalék nem szerepel, más szavakkal: a borralaló kötelező! Pestiesen szólva, ügyes...

Egyetem és szálloda

Feltehetően biztonsági okok miatt **nem egyszerű az egyetemi be- és kilépés**, különösen a látogatók számára. A hatalmas főbejáratnál vagy 10-15 **áthaladó kapu** van, amelyek egy **chipkártya odaérintésével** nyílnak befelé és kifelé. A tanárok, az adminisztratív dolgozók és a hallgatók rendelkeznek be- és kiléptető kártyával. A vendég-látogató viszont emailben kap egy **QR kódot**, amelyet ki kell nyomtatni és azt oda kell tartani az érzékelőhöz. Vagy felismeri vagy nem. Ez utóbbi esetben lehet segítséget kérni a nem mindig ott tartózkodó biztonsági őről. Persze meg kell magyarázni, miért is kérjük a be- és kibocsátást. **Ha nincs a helyén az ember**, akkor a vendégnek se be, se ki.

A háromcsillagos szállodában este 10 óra után már nincsen ember a recepción, nincs, aki kinyissa a bezárt ajtót. Viszont **be lehet csengetni a szomszédos szálloda portájára**, ahová be lehet és kell menni és a reggeliző helyiségen keresztül-haladva el lehet jutni a háromcsillagosba. Ahol valószínűleg **költségcsökkentési** okok miatt nincs ember éjjel a recepción. Nem szolgálja a biztonságot, hogy a „szomszéd” nem kér, nem kérdez semmit a beengedett személytől, vagyis szemben az egyetemi gyakorlattal - **nincs belépési kontroll**.

Márka és mutációk

Ha már a szállodákról van szó. Jó pár éve a **nagy nemzetközi szállodaláncok** egy része saját neve, saját brandje alatt **alacsonyabb kategóriájú**, kevésbé jól felszerelt, olcsóbb hoteleket is működtet. Ezeknek a második, harmadik vonalbeli szállodáknak a „nagy” márkanév mellett van ugyan valami megkülönböztető jelzőjük (gazdaságos, takarékos, egyszerű stb.). de egyértelmű, hogy a **„mutációk” felhívítják a márkát**. Talán **nem teljesen etikus** a „nagy” márkanév használata az alacsonyabb kategóriájú szálláshelyeknél **figyelemfelhívó megkülönböztetés** nélkül. Arról nem is szólva, hogy a foglalási honlapokon is könnyen át lehet siklani ugyanazon szállodalánc magasabb minőségű és fapados házain.

Meglepetés a svájci exportban

A szerző a célállomással szomszédos Svájc néhány városában is eltöltött turistaként pár napot. A külső szemlélő számára **az alpesi országban nincsenek gazdasági válságjelek**, tele vannak – döntően hazai – vendéggel a kávézók, a szállodák, a boltok pedig vásárlókkal. A **szolgáltatási szektorban** nem tapasztalható munkaerőhiány és a **minőségben sincs hanyatlás**. Viszont igencsak **meglepő** és érdekes gazdasági fejlemény, hogy tavaly - hetven év után először - **nem Németország** vezette Svájc legnagyobb exportpiacainak listáját, helyét az **Egyesült Államok** vette át. Az elmúlt húsz évben az Egyesült Államokba irányuló svájci export megháromszorozódott, és elérte a 47 milliárd svájci frankot. Az USA-ba irányuló export évente 6,3 százalékkal nőtt még a 2008-09-es pénzügyi válság és a koronavírus-járvány idején is. A Németországba irányuló svájci kivitel ugyanebben az időszakban átlagosan 2,1 százalékkal nőtt. Az Egyesült Államokba irányuló svájci export növekedésének **fő motorja a vegyi és gyógyszeripari termékek** kivitele volt. Az ágazat exportja 4,3 milliárdról 30,1 milliárd svájci frankra nőtt, a teljes kivitel 64 százalékát adta. A világ két legnagyobb gyógyszergyártója, a **Roche** és a **Novartis** svájci, az Egyesült Államok pedig a világ legnagyobb és legjövedelmezőbb gyógyszerpiaca. Érdemes megjegyezni, hogy a svájci élelmiszerek és italok exportjának növekedése lényegesen meghaladta még a gyógyszerek kivitelének növekedési ütemét is, bár volumenben messze elmaradt attól.

Ügyfélkezelés, tréning, kiválasztás

Idehaza és a világ számos országában sok szó esik a **munkaerőhiányról**, különösen a kereskedelmi és az idegenforgalmi ágazatban. Ugyanakkor a fejlett ipari országokban nem kiemelkedő a munkanélküliség az egyre szaporodó recessziós- és válságjelek közepette. Hová lettek az emberek a kereskedelmi és a szolgáltató szektorból? Számos szolgáltatás területén **az ember (egyelőre) nem helyettesíthető** számítógépekkel, robotokkal, mesterséges intelligenciával. Vagy mégis? (Néhány éve még nehezen volt elképzelhető, hogy a szupermarketekben **automata pénztárak** működjenek, s jelentősen csökkenjen az ember-pénztárosok száma. Mára ez valóság lett.) Talán az sem lenne rossz megoldás, ha egyes szakmákban a **bérek és jövedelmek** is kiigazításra kerülnének. Bizonyára ezzel sikerülne **visszacsalogatni** a pandémia idején meggyérült repülőtérei földi személyzetet, a légitársaságok alkalmazottjait, a szakácsokat, a recepciósokat stb. Az sem mellékes, hogy az idei nyár eddig eltelt részének egyik legnagyobb tanulsága az **ügyfélkezelés és az**

ügyfélszolgálati tevékenység – enyhén szólva – erőteljes **hanyaglása**. Ezen a területen a megoldás kulcsa nem csak a bérek és a jövedelmek alakulásának áttekintése, hanem a **tréning** és a **kiválasztás**. Alkalmas, türelmes, pozitív energiájú, rátermett szakemberek kiválasztása.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Home office

Utazik a munka

Akaratunktól függetlenül egy nagyszabású, globális „kísérletnek”, éles tesztnek vagyunk tanúi és egyben alanyai: a koronavírus-járvány miatt szinte egyik napról a másikra berobbant az üzleti életbe (is) szerte a világon az otthoni munkavégzés, a home office (HO). A HO története - mint alternatív munkavégzési forma - nem az elmúlt hónapokban, hanem több évtizede kezdődött, de a járvány tette tömegessé. Egyúttal olyan folyamatok is elindultak a HO területén, amelyek jelentős változást hoznak a vállalatok és a szervezetek életében, munkafolyamataiban. Nem kevésbé a dolgozók, elsősorban az úgynevezett irodisták életében.

Távmunka történelem

Már **március első felében** a nemzeti és a nemzetközi cégek többsége nem a termelésben és nem a szolgáltatási szektorban foglalkoztatott dolgozói számára elrendelte az **otthoni munkavégzést**, a távmunkát, a HO-t. A Google, a Microsoft, az Apple, a Shevron, a Spotify, az Amazon és szinte megszámlálhatatlan vállalat vezetése Nagy-Britanniától Japánon át Dél-Koreáig **pillanatok alatt döntött** arról, hogy a céges koronavírus fertőzés elkerülése érdekében irodai dolgozóit kötelezően home office munkavégzésre „küldi”.

A HO, a **távmunka nem új jelenség**, az úgynevezett **atipikus munkavégzési** formák közé tartozik: a részmunkaidős, a megosztott munkaidőben történő, a határozott (projekt) időtartamra történő foglalkoztatás, a munkaerő kölcsönzés, az önfoglalkoztatás, stb. – már a járványt megelőzően az Európai Unióban és idehaza egyaránt a foglalkoztatáspolitikai egyik folyamatosan erősödő, a foglalkoztatottságot javító eszközévé vált.

Az Európai Bizottság 2002-ben – a szociális partnerekkel kötött megállapodásban – a távmunkát olyan munkaszervezési és/vagy munkavégzési formaként határozta meg, amely a számítástechnikát munkaviszony keretei között veszi igénybe, illetve ahol a munkát – amely a munkaadó telephelyén is megszervezhető lenne – a munkavállalók attól rendszeresen távol végzik. Távmunkavállalónak pedig az a személy tekinthető, aki e meghatározásnak megfelelő keretekben információ- és kommunikációs technológiai eszközökkel végzi a munkáját. Jack Nilles, a távmunka atyjának szellemes megfogalmazása szerint, **amikor huzamosabb ideig nem a munkahelyi irodánkban dolgozunk, akkor a „munka utazik”**.

A gyáripár megjelenéséig a mezőgazdasági tevékenységen kívül szinte mindenki „otthon” dolgozott, de a HO-t mai formájában először állítólag **Los Angelesben** vezette be néhány cég. A városban **hatalmasak a távolságok** (és nem igazán jó a tömegközlekedés), sok cégvezető és alkalmazott naponta **több órát autózott oda és vissza** lak- és a munkahelye között. A számítógépek, munkaállomások elterjedésével már **a nyolcvanas évek második felében**

több vállalat felajánlotta közép- vezetői és alkalmazottai egy részének a számára az otthoni munkát, amelyet akkor telecommuting-nak hívtak.

A könyveléstől a toborzásig

Kezdetben a könyvelést, a szoftverfejlesztést, a programozást, az informatikai felügyeletet, a bérszámfejtést, majd a marketing tevékenység egy részét, a munkaerőtoborzást a végső kiválasztási beszélgetésekig, a stratégia-készítést, a teljesítményértékelés egy részét, az ügyfél- és diszpécsterszolgálat egyes feladatait, a távfelügyeletet, az ügynöki tevékenységet, a tanácsadást, a kutatást, az oktatást, a fordítást, a sajtófigyelést, a honlap-karbantartást „házasították”, és a sort hosszan lehet folytatni. **A járvány idején pedig szinte minden irodai munka otthonról folyik vezetői és beosztotti szinten egyaránt.** Várható, hogy ezeknek a tevékenységeknek egy (nem is kis) része a járvány után is „otthon marad” majd.

Statisztikák a járvány előttről

Ez a munkavégzési forma annyira „felkapott” lett az Egyesült Államokban, hogy a nem fizikai foglalkoztatottak 24 százaléka már a koronavírus-járvány előtt otthonról végezte a munkáját. Európában is mind népszerűbb a HO: az Eurostat adatai szerint **2018-ban a 16-64 éves munkavállalók 5,2 százaléka volt „táv munkás”.** A rendszeresen otthonról dolgozók aránya **Hollandiában volt a legmagasabb 14 százalékkal,** Finnországban 13, Luxemburgban 11 százalék volt az arány. **Magyarországon pedig 2,3 százalék,** jóval magasabb mint például Bulgáriában (0,4 százalék) és Romániában (0,3 százalék). Régiós összehasonlítás: Szlovénia 6,9 Lengyelország 4,6, Csehország 4,0, Szlovákia 3,6, Ausztria pedig 10 százalék. Nem kétséges, hogy **a mostani világjárvány idején ezek az arányok minden fejlett országban számottevően felfelé módosultak, egyes becslések szerint az irodai alkalmazottak körében a 90 százalékot is meghaladják.** Annyi ugyancsak bizonyos, hogy a globális járvány – remélhetően mielőbbi – leküzdése után a korábbi mértéknél jóval magasabb lesz a cégeknél a HO munkavégzési arány. (Erről még a későbbiekben lesz szó.)

A bizalmatlanságtól az elfogadásig

A HO azon, viszonylag kevés munkatevékenység körébe tartozik, amely mind a munkáltató, mind pedig a munkavállaló számára számos előnnyel jár. Nem volt ez mindig így, mert kezdetben a munkáltatók nagy része (ma a felmérések szerint csak egyharmada) **bizalmatlan volt az otthonról dolgozók teljesítményével és ellenőrzésével kapcsolatban.** Ez a bizalmatlanság azért is csökkent, mert mind több olyan **szoftveres megoldás** áll rendelkezésre, amely alkalmas az otthoni munka mérésére, ellenőrzésére, sőt, szervezésére is. Végső soron a főnökök részére teljesen mindegy, hogy a távmunkás munkatársak a nap melyik szakaszában dolgoznak, **a lényeg az, hogy a megjelölt időre, pontosan elkészüljön a kiadott munka.**

Az informatikai és a távközlési forradalom egyik nagy hozadéka, hogy a **HO igen sok vállalatnál a cégkultúra része lett.** A 30 év alatti, úgynevezett **Y generációs** munkavállalók esetében megfigyelhető az az irányzat, hogy számukra kiemelten fontos, sok esetben döntő kérdés a HO lehetősége és a rugalmas munkavégzés.

Előnyök a munkáltató számára

A munkaadó számára jelentkező előnyök (a teljesség igénye nélkül):

- kevesebb irodai területre, bútorra van szükség
- csökkennek a működési költségek (ára, takarítás, stb.)
- a „hivatalos munkaidő” egy része nem vész kárba magán beszélgetésekkel, -telefonálással, emailezéssel, folyosói pletykákkal, stb., otthonról tehát jobban végig dolgozzák a munkaidőt
- számos felmérés igazolja, hogy a munkavállalók gyorsabban dolgoznak otthonról és órában kimutatható többletmunkára is képesek (a kaliforniai Stanford egyetem két éven át tartó kutatása szerint a HO hatékonysága 13 százalékkal magasabb, mint a „benti” munkáé)
- az elvégzett munka elektronikusan biztonságosan, védetten és gyorsan érkezik meg
- egyszerűbbé, rugalmasabbá válik a szervezeti felépítés
- a munkavállalók kevesebb szabadnapot vesznek ki
- jutalomként is adható a távmunka

Infrastruktúra és munkakörülmények otthon

Az otthon dolgozók számára az egyik központi kérdés a HO infrastruktúrájának kialakítása. **A cégek** személyi számítógépet, laptopot, szoftvereket biztosítanak az otthoni munkához. Általában **fizetik** az internetet, biztosítják a védett kapcsolatot a munkahelyi szerverekkel és adatbázisokkal, s minden olyan technikai eszközt, segítséget megadnak, amelyekkel zökkenőmentesen végezhetők el otthonról a feladatok. **A felmérések szerint a fejlett országokban egy otthoni munkaállomás létesítése átlagosan kétezer dollárjába kerül a munkaadónak.** (Érdemes megjegyezni, hogy a koronavírus-járvány amerikai megjelenése után a nem kis számú távmunkás mindegyike 1000-1500 dollárt kapott cégétől a szükséges informatikai többlet beruházásokhoz.)

Kuckó, családnevelés, HO előnyök

Az otthoni munkavégzéshez **nyugodt körülmények** kellenek, ezért a szakemberek azt javasolják, hogy minden távmunkás alakítson ki odahaza egy csendes sarkot, „kuckót”, ahonnan zavartalanul dolgozhat. (Nem árt egyébként a családot is „ránevelni”, hogy HO munkát végzünk: a kisebb gyerekekkel egy ideig párunk és a nagyobb testvérek is foglalkozhatnak, lehetőleg ne kelljen minden öt percben valamiért felállni a számítógéptől, stb.)

Érdemes (nem fontossági sorrendben) áttekinteni, hogy a HO milyen fontosabb **előnyökkel** jár **a munkavállalók számára:**

- rugalmasabb, saját időbeosztás, hatékonyabb időmenedzsment
- munkával kapcsolatos utazással, ingázással nem kell időt tölteni
- nincs a munkaidőben helyhez-kötöttség
- kreativitás kibontakozása

- van lehetőség az elmélyedésre csendes közegben, nem zökkentik ki a dolgozót a feladattól mindenféle irodai zavaró tényezők
- egyes felmérések szerint 25 százalékkal kevesebb stressz-hatás
- könnyebben megteremthető a munka és a magánélet közötti egyensúly
- több idő a család, a hobbik, a barátok számára

Természetesen a HO **hátrányokkal is járhat** az abban résztvevők számára. Szakemberek véleménye szerint az otthoni munka lezserebbé, kissé fegyelmezetlenebbé is tehet, ezért azt javasolják, hogy **tartsuk meg a napi rutinunkat, szokásainkat odahaza is**: keljünk fel időben, öltözzünk fel célszerűen (lehetőleg ne pizsamában legyünk egész nap), ne majszoljuk át az egész napot, tartsunk szüneteket a munkában, mozogjunk és lehetőleg kommunikáljunk bent és az otthon dolgozó kollégákkal, vezetőkkel. Ugyanakkor ne böngésszük folyamatosan a közösségi médiát, ne telefonáljuk át az egész napot, **ne idegenedjünk el a közösségtől**.

Az elidegenedés veszélye

Ez utóbbi tényező sok gondot okozhat a távmunkában. Az USA-ban hamar észrevették a munkapszichológusok, hogy az otthoni munkavégzés egyre nagyobb elidegenedéssel jár a munkahelytől és a kollégáktól. Nem véletlen, hogy **az amerikai cégek döntő többsége bevezette, hogy a HO-ban dolgozóknak minden vagy minden második pénteken meg kell jelenniük a vállalati irodában**. Ilyenkor értekezletek, közös ebédek vannak, természetesen nem maradnak ki a folyosói pletykák sem; a beszélgetések, az együttlét erősítik a **csapatszellemet** és a vállalathoz való tartozás, a **lojalitás** érzését.

A tömeges távmunkával kapcsolatban fontos, hogy legalább naponta egyszer legyen online értekezlet a főnök és az otthon dolgozók között, de **nem szabad „túlértekezni” a napot**. Ugyancsak szükséges a rendszeres telefon és/vagy írásos kommunikáció az azonos vagy hasonló munkát végzők között mind otthoni, mind benti viszonylatban. **A vezetőknek kötelességük közölni a távmunkásokkal elvárásaikat, a kapcsolattartás módjait és nem utolsósorban az ellenőrzések módszereit**.

Vannak olyan elméletek és gyakorlatok is, hogy a **hibrid megoldás** a legkedvezőbb a munkavégzés szempontjából, vagyis a HO és az irodai jelenlét „keverése” munkavállalói és munkáltatói igények szerint. Természetesen erre nincsen lehetőség a járvány idején. (A Dreamjo.bs és Az Év Irodája nemrégiben készített közös felmérése szerint a megkérdezett hazai vállalati vezetők arra a kérdésre, hogy HR-szempontról mi a legnagyobb kihívás a járványügyi helyzetben, legtöbbször – 46 százalék -a **folyamatos változáskezelést** választották. A második legfontosabb kérdés a vezetők szerint a **dolgozói elégedettség fenntartása** és a pánik eloszlátása, harmadik legfontosabb feladatként pedig az otthoni munkavégzés körülményeinek biztosítását, kialakítását nevezték meg. Az előbbi tényező a válaszokban 32, az utóbbi 17 százalékot képviselt.)

A vírus közbeszólt

A HO-val kapcsolatos **korábbi kutatásokat**, felméréseket, arányokat, lehetőségeket a **koronavírus-járvány drámai gyorsasággal felülírta**. A történelemben még soha nem volt

példa ilyen mértékű távmunkára, **a világ irodistáinak nagy része ma már otthonról látja el feladatait**. Bár ahogy arra az IWG 2019-es kutatása rámutat, a rugalmas munkavégzés évről évre elfogadottabbá vált, aminek köszönhetően a home office is egyre általánosabb vállalati gyakorlat lett. Ilyen mértékű és gyorsaságú változásra azonban sem a munkavállalók, sem a munkaadók nagy része nem volt, nem lehetett felkészülve. Ennek ellenére úgy tűnik, hogy **a kényszerhelyzetben nem sikerült rosszul a hirtelen átállás**, a váltás a HO-ra. Nem hagyható figyelmen kívül majd a jövőben, hogy a távmunka technikai, informatikai, kommunikációs kérdéseit viszonylag gyorsan meg lehet oldani, számos vállalatnál azonban a szükséges **kultúraváltás** már hosszabb időt vesz igénybe, nehezebb feladatnak ígérkezik.

A HO jövője, a jövő irodája

Noha még nem látni a fényt a járvány-alagút végén, mind több szakértői cikk és tanulmány jelenik meg a HO jövőjéről. Abban teljes az egyetértés, hogy **a járvány után a „felpattanás” folytatódik, de** - érthető módon - **nem maradnak meg a jelenlegi arányok**. A vállalatok jelentős része „ráharapott” a HO-ra, a kényszerű kísérlet pedig az előnyök és a hátrányok mérlegelésére készíti, kényszeríti a cégeket. **Szinte biztos, hogy a COVID-19 járvány után az irodai munka sokban fog különbözni attól, ami például a tavalyi esztendő végén volt.**

A New York Times gazdasági rovata május elején felmérést végzett a „jövő irodájáról” reprezentatív alapon kiválasztott vállalati vezetők körében. A legtöbben azt mondták, hogy a járvány elmúltával irodai dolgozóikra bízják a választást: otthonról akarnak továbbra is dolgozni, vagy vissza akarnak térni korábbi irodai helyükre. Ez utóbbi azonban nem lesz ugyanolyan, mint amilyen volt: **a munkaállásokat a nyitott terű irodákban plexi lapok veszik majd körül, még „békeidőben” is be kell majd tartani a kétméteres távolságot, gyakori lesz a fertőtlenítés, sőt maszk-viselésére is kötelezhetik a dolgozókat értekezleteken, tanfolyamokon, csoportos rendezvényeken.**

Változás idehaza is

Magyarországon a Profession.hu **tavaly ősszel** felmérést készített a távmunkáról száz vállalat megkérdezésével. A beérkezett válaszok alapján **a munkavállalók 80, a cégvezetők 65 százaléka támogatta az otthoni munkavégzést**. Egy, a járvány kitörése előtti felmérésen alapuló előrejelzés szerint tíz éven belül minden harmadik irodai, informatikai dolgozó távmunkás lesz. Nem kizárt, hogy egy friss felmérés rövidebb időtávot és kisebb arányt állapítana meg. Annyi bizonyos, hogy **idehaza is sok változás várható az irodákban. Ezek a változások természetesen nem lesznek függetlenek a technikai feltételektől és a költséggazdálkodástól sem. Nem kétséges, hogy iroda valahol mindig lesz.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

HR Covid után

A jövő már itt van!

A Covid-19 kivételes lehetőséget teremtett és teremt a humánerőforrás-menedzsment (HR) számára, hogy az eddigi feladatai megerősítése mellett hosszabb távra is új tevékenységekkel és folyamatokkal bővítse szerepét. A szervezetek HR részlegei egyrészt napi és stratégiai szinten vesznek részt a döntéshozatalban, másrészt mind több kezdeményezéssel állnak elő a pandémia alatti és utáni teendőkkel kapcsolatban. Mint minden válsághelyzet, a világjárvány is lehetőséget teremt a HR-funkció bővítésére, újra-fogalmazására, korszerűsítésére. Ehhez az átalakuláshoz, átalakításhoz jó alapot jelent, hogy egy nemzetközi felmérés tanúsága szerint a vállalatvezetők több, mint 80 százaléka úgy látja, hogy a HR-szervezet vezető szerepet töltött és tölt be a vírusjárvány szervezeti kezelésében.

A HR részlegek és -szakemberek már a Covid-19 járvány az első hullámban **frontvonalba** kerültek: rájuk hárult az üzletfolytonosság humán oldali biztosítása, állapította meg a **KPMG 59 országra és 1300 HR-szakemberre kiterjedő felmérése**, illetve az ennek alapján készült tanulmány. A munkahelyi járvány- egészségügyi feltételek megteremtésén túlmenően döntően a HR-nek kellett levezényelnie a távmunka (home office szükségállapot), és ezek mellett sok más egyéb „**tűzoltást**” is nekik kellett hirtelen végrehajtaniuk. Később az elhúzódó válsághelyzetben áttevődött a hangsúly a **hosszútávú tervezésre**. (A KPMG egy másik tanulmánya szerint az otthoni munkavégzésre való átállással a vállalati kultúrában a **technológiai terület megbecsültsége**, szerepe nőtt, valamint szorosabbá vált az üzleti és a technológiai részlegek közötti együttműködés.) Érdemes megjegyezni: **a HR felsővezetők 60 százaléka úgy véli, hogy a HR funkciónak teljesen át kell alakulnia ahhoz, hogy képes legyen alkalmazkodni az állandó változásokhoz**. Ezt a véleményt a cégvezetők 79 százaléka is osztja.

Hagyományos HR feladatok

A pandémia **karriersokkot** is okozott, amire nem volt és ma sem könnyű reagálni. Új kihívásokkal, a vírus előttihez képest megnövekedett munkamennyiséggel kell szembenézniük a HR részlegeknek és szakembereknek. Megváltoztak, mondhatni **felborultak az évek óta tartó munkaerőpiaci folyamatok**: a KSH friss adatai alapján manapság már mind komolyabb munkaerőhiányról beszélhetünk, miközben a koronavírus okozta gazdasági visszaeséssel korábban (elsősorban az országos karantén idején) szinte egy pillanat alatt szűnt meg a munkaerőhiány a legtöbb ágazatban, és ennek nyomán 2020-ban és a tavalyi esztendő első felében jelentősen megemelkedett a munkanélküliek száma. Gyakorlatilag **egy év alatt volt munkaerőfelesleg (leépítés) és -hiány (toborzás) is**.

Mielőtt szó esik a HR részlegek újabb tevékenységeiről a következő években, szükséges áttekinteni a teljesség igénye nélkül azokat a – nem kis mértékben adminisztrációs - **hagyományos feladatokat**, amelyeket a HR szervezetek láttak, látnak el a múlt század kilencvenes éve óta:

- létszámtervezés: munkaerőigény felmerülésének vizsgálata, munkaerőtervezés elkészítése
- toborzás, kiválasztás: megtalálni a megfelelő kompetenciájú munkaerőt az adott munkakör.
- beillesztés: ha megvan az emberünk fontos, hogy ő is érezze, a csapat része. Tréningek a hatékony beillesztésre.
- megtartás: napjainkban az egyik legnehezebbnek mondható HR funkció. Nem elég megtalálni, meg is kell tartani a különböző igényű embereket, azon a munkaerőpiacon, ahol már másnap akadhatna vonzóbb munkahely. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy nem a HR-es dolgozik együtt a szakterületek munkatársaival, mégis fontos a szerepe a megtartásban.
- leépítés: legyen szó például egy munkatárs vagy éppen egy osztály megszűnéséről, a leépítés kidolgozása és végrehajtása is a HR-hez tartozik
- javadalmazás, juttatás: az anyagi és nem anyagi jellegű kompenzációs rendszer kiépítése, működtetése
- ösztönzés, motiválás: ezek kidolgozása, egyeztetése ugyancsak a HR feladata
- teljesítmény-értékelés: a teljesítménymenedzsment kiépítése a hatékonyabb szervezeti működésért. Célok meghatározása, nyomon-követése, értékelése.
- munkakörök elemzése, tervezése, értékelése: az egyes munkakörök tartalmának meghatározása, kapcsolatrendszere, feladatai, a hozzájuk tartozó kompetenciák feltárása
- képzés-fejlesztés: a folyamatos képzések, tréningek tervezése, szervezése, sok esetben lebonyolítása és nyomon-követése
- munkavédelem: a vonatkozó törvényi előírások betartatása, valamint a munkavállalók fizikai és szellemi egészségének megőrzésére kialakított rendszerek tartoznak ide
- HR kontrolling: az előbb felsoroltak számokká, adatokká alakítása, beszámolók készítése a vezetők számára
- esélyegyenlőség biztosítása: például kismamákra, megváltozott munkaképességűekre való odafigyelés, integrálás

Nagy változások a munka világában

Tudvalevő, hogy **koronavírus-járvány** új helyzet elé állított mindenkit: vállalkozókat, munkáltatókat, munkavállalókat. **Nincs olyan, akit ne érintett volna így vagy úgy, és nagyon változó, hogy a különböző cégek hogyan reagáltak.** Egy 2021-es, magyar kutatás például azt mutatta ki, hogy a kkv-szektorban sokkal drasztikusabb lépéseket tettek, mint a nagyvállalatok világában. Az előbbieknél, miután a járvány elterjedt az országban, drasztikus kényszerintézkedések, azonnali leépítések, bérbefagyasztások történtek, míg a nagyvállalatok jellemzően inkább a szociális problémákra és az egészségvédelemre irányuló HR-fejlesztésekhez folyamodtak.

A **Deloitte tanulmánya** szerint a pandémia előre nem látható ütemben változtatta meg a munka világának több vonatkozását is: a **távmunka** térnyerésén túl létrejöttek az akár teljesen **virtuális vállalatok**, a **munkaerő-toborzás lokálisból globális** lett. A munkáltatók és a munkavállalók is tudatosabbá váltak a fenntarthatóság terén. Közben az újabb generációk erősebben keresik a virtuális élményeket, vagyis az irodán kívüli és kötetlen munkaidőben történő munkavégzési lehetőségeket. HR-szakemberek és szociológusok véleménye szerint a **virtuális élmények** és közösségek piaca egyre jelentősebb tereket hódít el ezek fizikai megfelelőitől. A legújabb kutatások szerint, a millennial (25-40 évesek), illetve a **Z generáció** (6-24 évesek) tagjainak **szociális interakciós szokásai** ma már főleg a digitális térhez kapcsolódnak.

A vállalatok befogadóbb és elfogadóbb szervezeti kultúra kialakításra tett erőfeszítései különösen felértékelődnek egy olyan világban, amelyben a cégek **új tehetségforrások** felé nyithatnak. A munkáltatók számára már most is hatalmas **globális tehetségi piac** áll rendelkezésre: az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciájának (UNCTAD) 2020-as jelentése szerint a külföldi leányvállalatokban foglalkoztatottak száma egy esztendő alatt globálisan 3 százalékkal nőtt. Ezzel egyidőben, egyetemi és főiskolai hallgatók tömegével áramlanak a külföldi tanulmányok és a nemzetközi online programok felé. A jövő képességei iránti példátlan kereslet miatt a Deloitte arra számít, hogy a szervezetek egyre inkább megpróbálják kiaknázni a globális tehetségforrásokat.

A HR-tevékenységek kibővítésére és átalakítására (erről a későbbiekben részletesen lesz szó) azért is szükség van, mert az előrejelzések szerint **jelentős változások várhatóak már a következő években a munka világában.** A már idézett KPMG-felmérés szerint:

- a válaszadók egyetértenek abban, hogy a jelenlegi munkaerő 17 százalékára nem lesz szükség a jövőben. Az elbocsátások elkerülhetetlenek, részben a digitalizáció, részben a gazdálkodási mutatók egy részének kedvezőtlen alakulása, részben pedig az új környezet diktálta szervezeti változások miatt. A megmaradó munkaerő közel 40 százaléka részben vagy egészben távmunkában lesz része a szervezeti állománynak.
- a munkavállalók 35 százaléka átképzésre vagy továbbképzésre számíthat az elkövetkező két évben
- a válaszadók több mint kétharmada az átképzést és a továbbképzést az egyik legfontosabb feladatának tartja, ezt mégis csak 33 százalék látja ezt kivitelezhetőnek az elkövetkező 12-24 hónapban

- míg a cégvezetők 44 százaléka azzal számol, hogy három év alatt a munkavállalói több mint felét digitális továbbképzésben tudja részesíteni, a HR vezetők csupán 11 százaléka számol egy ilyen mértékű HR-fejlesztéssel.

Kopogtat a holnap HR-e

Azok a HR-részlegek, amelyeknek a szervezetekben a Covid-19 okozta humánerőforrás problémák mellett van koncepciójuk, felsővezetői támogatásuk, idejük és nem utolsósorban anyagi erőforrásuk, már megkezdték a holnap HR tevékenységeinek a kiépítését, bevezetését. **A mindennapi ügyintézésről távolabbra tekintő humánmenedzsment a folyamatok működtetése, javítása elé helyezi a humán nézőpontból való szervezetfejlesztést.** Ez egyszerre jelenti a munkatársak hatékony, proaktív, problémamegoldó együttműködési rendszerét, valamint az ügyféligények és -fókusz érvényesítését. Előtérbe került a jövőre való összpontosítás: a **munkaerő formálás, a szervezeti, ezen belül a vállalati kultúra fejlesztése, a szervezeti digitális transzformáció és az adatvezérelt HR megvalósítása, a munkavállalói élmény megteremtése** stb. A közeljövő jövő HR vezetője új típusú együttműködést képvisel, ösztönzi az innovatív vállalati kultúrát, és a vállalati célok mentén határozza meg a prioritásokat. Nem „adminisztrátor” vagy „profilozó”, hanem értéket teremt, ezért méltán foglalhatja el helyét a stratégiai vezetés első vonalában.

Kiemelten fontos lesz a vállalatok számára a következő időszakban, hogy tűzoltás helyett hosszú távú stratégiákban gondolkodzanak. Érdemes **saját adatbázisokat** építeniük, és komoly erőforrásokat fektetni a saját **munkáltatói márkájuk** építésébe: a jelöltekért folytatott harc egyik kulcskérdése a bér után, az adott **vállalat piaci megítélése**. A vilájárvány előtérbe állította a szervezeti változások szükségességét is. Fontos egy olyan szervezet felépítése, amely felkészült a következő virológiai kockázatokra, amelyek az elkövetkező években esetleg felmerülhetnek.

Gyors ütemű HR-digitalizáció

A vírusjárvány felgyorsította azt a folyamatot, amely elkerülhetetlenné teszi a **HR funkció digitalizálását**, miközben a digitális HR-megoldások szerepe erőteljesen felértékelődik. **A HR terület egyik legfontosabb feladata továbbra is a legjobb munkaerő biztosítása, felkutatása és megtartása a szervezet számára.** Ennek a feladatsornak fontos elemei a 21-dik század követelményeinek megfelelő élmény alapú, **digitális megoldásokkal támogatott toborzási- és kiválasztási folyamat, a munkavállaló központú beillesztés a szervezetbe,** valamint a naprakész adatokkal támogatott **megtartási stratégia** kialakítása. A **digitális és játékosított megoldások** (például az online továbbképzés, a mesterséges intelligencia alkalmazása a vállalati elemzésekben, valamint az online és személyes céges közösségépítés) alkalmazása a munkavállalói élmény különböző területein komoly előnyt biztosíthat a legjobb munkavállalók megszerzéséért folytatott versenyben a szervezetek számára. A Deloitte egyik itthoni vezető munkatársának véleménye szerint **a következő évtizedben a digitális megoldások és az előrejelző kockázati elemzések fogják a hatékony HR stratégia alapját biztosítani.**

Humánerőforrás szakértők szinte egybehangzó véleménye szerint a **HR-feladatok újrafogalmazásánál** - a Covid utáni időszakra összpontosítva- **hat területre kell megkülönböztetett figyelmet fordítani:**

1. a HR-rel kapcsolatos költségek hatékonyabbá tétele a feladatok prioritizálásával és a kiadások mérséklésével
2. a HR folyamatok fejlesztése fókuszpontok meghatározásával
3. a munkatársak tapasztalatainak, gyakorlatának erősítése, fejlesztése
4. „jövőbiztos” HR-képességek kialakítása
5. a többnyire digitális HR-re való átállás felgyorsítása
6. a HR-tevékenységek struktúrájának és teljesítésének rugalmasabbá tétele egy esetleges újabb válsághelyzet menedzselésére

Kulcsszerepben a szervezeti kultúra

A HR-részlegek számára a szervezeti kultúra, fejlesztése, finomítása, esetleg megváltoztatása igen fontos feladat lesz már az egész közeli jövőben. **A szervezeti kultúrának meg kell felelnie a rugalmasabb munkavégzési formáknak** (távmunka, hibrid munkavégzés, vagyis 2/3 nap home office és irodai munka, vagy fordítva). A dolgozók közötti **közösségi dinamizmus** a változó munkavégzési körülmények nyomán már nem lesz a régi, például kevesebb lesz a személyes, jelenléti érintkezés. Nem könnyű feladat a vezetők számára a „szétszórt” munkatársak irányítása, szervezése, ellenőrzése, érzelmi támogatása, a közösség fenn- és megtartása. A **nyílt párbeszéd**, a **rendszeres és bőséges kétoldalú kommunikáció** főnökök és beosztottak között igencsak segíti a vezetőket a problémák feltárásában, megértésében.

A különbözőségi, az egyenlőségi és a beleértési **szervezeti politikák és programok** bevezetése elősegíti olyan szervezeti kultúra és környezet kialakítását, amelyek támogatják a bizalmat, az empátiát, a közösség egységét és az elkötelezettséget. Nem lehet kétséges, hogy **ahogy bővül a távmunka, a szervezeteknek (különösen a HR-részlegeknek) mindent el kell követniük alapértékeik megőrzése érdekében, valamint a döntéseknél lehetőleg előtérbe kell helyezni a dolgozók érdekeit.** (Mivel a pandémia alaposan átrendezte és átrendezi a vállalatok pénzügyi helyzetét, számos cégnél szükség van az ösztönzési rendszer egészének, illetve egyes elemeinek az átalakítására, újrafogalmazására hosszabb távra, beleértve a vezetők és a dolgozók anyagi és nem anyagi jellegű kompenzálásának esetleges rövidtávú csökkentését is.)

Az új HR tevékenységeknek fontos része nem csak az informatika, hanem az **adatbázisok által is vezérelt döntési rendszerek kialakítása** a humánerőforrás területen. A felmérések szerint a világon a HR-részlegek háromnegyede számos szoftvert használ a mindennapi munkában, s a Covid utáni időszakban **a digitalizáció már nem csak a toborzásra és kiválasztásra (mesterséges intelligencia segítségével), hanem – többek között - a teljesítmények értékelésére, a képességek és készségek célorientált hasznosítására, a távmunka és a személyes jelenléti munka integrálására, a munkaerő-elemzésre, az együttműködés szervezésére és a hatékonyság, valamint a termelékenység alakulásának**

elemzésére is ki fog terjedni. A HR munkában a digitalizáció már nem „jó, ha van”, hanem parancs szerepet tölt be.

Szorosabb részlegközi együttműködés

A humánerőforrás menedzsment részlegeknek ezentúl szorosabban kell együttműködniük a pénzügyi, az informatikai és mindazokkal a szervezeti egységekkel, amelyek részt vesznek az új, a Covid utáni korszak szabályainak kifejlesztésében és megvalósításában. Olyan **kérdésekre kell választ és megoldást találni**, mint:

- hogyan fogják a vezetők a jelenlegi munkavégzési szabályokat, normákat, értekezlet-ütemezéseket és kommunikációs stratégiákat hozzáigazítani az új követelményekhez?
- miként fogja finanszírozni a távmunkában foglalkoztatottak informatikai eszközeit, internetét a vállalat?
- miként lehet majd pótolni a nyugdíjba vonuló, illetve kirúgott munkatársakat?
- hogyan kell megváltoztatni a home officeban és részmunkaidőben dolgozók munkaköri leírását?
- hogyan lehet nyomon követni, ellenőrizni a távdolgozók munkaidejét?
- a távmunka környezetben miként lehet az új körülményekhez hozzáigazítani a tehetség-menedzsmentet, a munkafegyelem betartását, a javadalmazási rendszert, valamint a legjobbak megszerzését a munkaerő piacról, illetve a kiemelkedő tehetségek elvándorlásának megakadályozását?
- miként lehet fokozni a dolgozók elkötelezettségét, céghűségét?
- hogyan és mennyire szükséges változásokat végrehajtani a szervezeti kultúrában?

A kérdések és a feladatok sorát még igen hosszan lehet folytatni, annyi azonban bizonyos, hogy **a HR-tevékenységnek sem lehet teljes egészében visszatérnie a korábbi gyakorlathoz, megoldásokhoz.** Elsősorban azért, mert **az új kihívások** (új foglalkoztatási formák, erősödő piaci verseny a legjobb szakemberekért, generációváltás a vezetők és a beosztottak sorában, mesterséges intelligencia, robotizáció, szakmák megszűnése, új foglalkozások keletkezése stb.) **új megoldásokat és nagy rugalmasságot követelnek meg.**

Új globális irányzatok – uniformizálás nélkül

Mindent összevetve és a fentiekén túl **a következő esztendők emberi erőforrás menedzsmentje mind szervezetben, mind pedig a gyakorlatban sok új funkcióval bővül.** Ezek közül érdemes kiemelni a **HR és a marketing összekovácsolódását** annak érdekében, hogy a szervezet minél vonzóbb legyen a munkavállalók számára. Ugyancsak új feladat a **generáció menedzsment**, vagyis az X,Y,Z és alfa korosztályok zökkenőmentes együtt dolgozásának elősegítése. A **munkaélményre** és a **játékosításra** azért is kell figyelmet fordítani, hogy a munkavégzés minél inkább élménnyé váljon. A szervezeti kultúra alakítása nem új funkció, viszont fontossága, és az, hogy milyen formában történik, már nem mondható hagyományosnak.

A HR tevékenységeket és a szervezeteket természetesen a Covid utáni világban **sem lehet uniformizálni**. A globalizáció – nem kevésbé a lokalizáció – azonban mind több hasonló megoldást, gyakorlatot, módszert, eszközt követel meg, illetve tesz lehetővé. Ezért érdemes a legjobb gyakorlatokat figyelemmel kísérni és azokat átvenni bárhonnan a világból. A jövő már a HR-ben is elkezdődött, sőt, egyes területein már itt is van.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

HR HÁTTÉR

- Atipikus foglalkoztatás
- Bérenkívüli juttatások, cafeteria
- Bérezés, kompenzáció stratégia
- Bérelszámolás, kifizetések ügyintézése
- Coaching, mentoring
- Elbocsátás, leépítés, outplacement
- Egészséges munkahely, munkahely-ergonómia
- Érdekegyeztetés
- Gyakornoki programok kidolgozása
- HR informatika
- HR kontrolling
- HR stratégia
- Interim-management
- Képzés, tréning
- Kompetencia-értékelés
- Munkaerő-közvetítés
- Munkajog
- Munkakörtervezés
- Munkaügyi kapcsolatok
- Munkavédelem
- Outsourcing
- Ösztönzés-menedzsment
- Relokáció
- Szervezetfejlesztés
- Személyzetfejlesztés
- Teljesítmény-menedzsment, teljesítményértékelés
- Toborzás, kiválasztás

- Új kollégák beléptetése

Toborzó/recruiter

A toborzó az, aki kifejezetten az új emberek kiválasztásáért felelős:

- egyeztetet a partnerrel/felettesel az új ember munkaköri leírásáról
- megírja és közzéteszi az álláshirdetést
- belső és külső adatbázisokban szűr
- interjúztatja és értesíti a jelölteket
- a partnerek/felettesek felé elemzést készít a jelöltekről
- segédkezik az új ember beléptetésében

HR generalista

Ő az a személy, aki az egész HR folyamatot átlátja, ebből adódóan általában középvezetői pozíciót takar, amihez legalább 2-3 éves szakmai tapasztalat társul. Feladatai közé tartozik:

- toborzás- kiválasztást felügyeli, kialakítja a munkaköri leírásokat
- segít az új kollégák beléptetésében
- teljesítményértékelési rendszer kialakítása és karbantartása
- cafeteria és egyéb juttatási csomagok kialakítása és karbantartása
- tréningek szervezése

Híd a vezetés és a dolgozó között

Ebben az élethelyzetben a **munkakörtervezés** azt jelenti, hogy a feladatokból kiindulva kell meghatározni az egyes munkaköröket. Már megjelenik a specializálódás. A **létszámtervezés** kapcsán a növekedés specifikussá válik: az egyes feladatok határozzák meg a szükséges létszámot. Már szükség van **bértervezésre** is. Felmerül a béren kívüli juttatások rendszerének és a túlórák elszámolási rendjének kialakítása, az utazási költségek kezelése, gépkocsi használat támogatása, részmunkaidő engedélyezése, cafeteria bevezetése. A **kiválasztás módja** is formálissá válik. Figyelni kell a versenytársakat, és igyekezni megnyerni a jó szakembereket. Érdemes igénybe venni fejadász cégek, közvetítők szolgáltatásait. A növekedési fázisban lévő vállalat **oktatási** stratégiájára a készségfejlesztési, kommunikációs és együttműködési, konfliktuskezelési tréningek a jellemzőek. Vannak már szakmai képzések is. És érdemes gondolni a jövőre is! Fontossá válik az utódok kinevelése belső erőforrásokból, az utódlás biztosítása – idegen szóval, a **successor planning**. A sikeres működés érdekében ki kell dolgozni a **kommunikációáramlás** folyamatát. A megfelelő információáramlás biztosítása elengedhetetlen, a munkatársaknak tudniuk kell ki kicsoda a cégben, mit csinál, miért fontos a tevékenysége és az hogyan függ össze a többi terület munkájával. A

bérezés pedig már a teljesítményhez igazodik. Érdekes fix és mozgó bérre szétválasztani, különösen bizonyos szakmáknál. Az értékesítésben, termelésben dolgozóknál például a nagyobb arányú mozgó bér a jellemző. Egy jól kidolgozott **jutalékrendszer** motiválónak hathat; a felső határa lehet nyitott vagy zárt. A **felmondást** a teljesítmény befolyásolja, de aki rosszul teljesít, is kaphat egy újabb esélyt.

4. Ha a cég karcsúsodik, leépít

Mivel ebben a helyzetben az üzleti tevékenység jelentősen csökken, szűkül, a munkaköröket összevonják. A cég HR stratégiájának középpontjába a „multifunkciós” munkatársak megtartása kerül. Ahhoz, hogy később újból növekedési pályára tudjon állni a vállalat, meg kell akadályozni, hogy a jó szakemberek elvándoroljanak. A **munkakör-, létszám- és bértervezéskor** ez a legfontosabb vezérelv. Új munkatársak felvételére nem kerül sor, a belső **kiválasztás** célja, hogy csak a legjobbak maradjanak. Mindezt egyértelmű kommunikációval kell megtámogatni, hogy ne bizonytalanodjanak el a munkatársak. Fix **bérezés** a jellemző. A **teljesítményértékelés** megmaradhat, de inkább motivációs eszközként. Mivel a rosszul teljesítők és a motiválatlanok szétverik a csoportmunkát, az **elbocsátás** ilyenkor gyakoribbá válik. Sajnos időnként a jól teljesítőket is el kell küldeni gazdasági okok miatt. Róluk a cég gondoskodhat, például munkakeresési tréninggel (outplacement).

Ebben az élethelyzetben a **munkakörtervezés** azt jelenti, hogy a feladatokból kiindulva kell meghatározni az egyes munkaköröket. Már megjelenik a specializálódás. A **létszámtervezés** kapcsán a növekedés specifikussá válik: az egyes feladatok határozzák meg a szükséges létszámot. Már szükség van **bértervezésre** is. Felmerül a béren kívüli juttatások rendszerének és a túlórák elszámolási rendjének kialakítása, az utazási költségek kezelése, gépkocsi használat támogatása, részmunkaidő engedélyezése, cafeteria bevezetése. A **kiválasztás módja** is formálissá válik. Figyelni kell a versenytársakat, és igyekezni megnyerni a jó szakembereket. Érdekes igénybe venni fejvadász cégek, közvetítők szolgáltatásait. A növekedési fázisban lévő vállalat **oktatási** stratégiájára a készségfejlesztési, kommunikációs és együttműködési, konfliktuskezelési tréningek a jellemzőek. Vannak már szakmai képzések is. És érdemes gondolni a jövőre is! Fontossá válik az utódok kinevelése belső erőforrásokból, az utódlás biztosítása – idegen szóval, a **successor planning**. A sikeres működés érdekében ki kell dolgozni a **kommunikációáramlás** folyamatát. A megfelelő információáramlás biztosítása elengedhetetlen, a munkatársaknak tudniuk kell ki kicsoda a cégben, mit csinál, miért fontos a tevékenysége és az hogyan függ össze a többi terület munkájával. A **bérezés** pedig már a teljesítményhez igazodik. Érdekes fix és mozgó bérre szétválasztani, különösen bizonyos szakmáknál. Az értékesítésben, termelésben dolgozóknál például a nagyobb arányú mozgó bér a jellemző. Egy jól kidolgozott **jutalékrendszer** motiválónak hathat; a felső határa lehet nyitott vagy zárt. A

felmondást a teljesítmény befolyásolja, de aki rosszul teljesít, is kaphat egy újabb esélyt.

3. Ha a cég stagnál (szorít a cipő)

Mivel ilyenkor a költséghatékony működés és a kiadások lefaragása kerül a középpontba, előfordulhat, hogy csökken az üzleti tevékenység. Jellemző lehet a munkakörök összevonása a **munkakörtervezés** során. Szerencsés esetben nem kell még elküldeni embereket, de a költségeket optimalizálni kell. A **létszámtervezésnél** felmerülhet az otthoni munkavégzés, a részmunkaidős vagy az atipikus foglalkoztatás lehetősége. A foglalkoztatási forma változása hat a **bérekre** is: előfordulhat bércsökkenés, pótlékok megszüntetése. Ha a vállalkozás nem nő értelemszerűen felvételi stop van. A távozó munkavállaló helyére sem vesznek fel új embert, hanem összevonják a munkaköröket. Sokat segíthet a bértervezésben, ha olcsóbb munkaerőt találunk például úgy, hogy diákokat alkalmazunk, egyetemekkel, képző intézményekkel kötünk megállapodást. A gyakornoki programoknak nagyon is helyük van a vállalkozások hr stratégiájában. A megszorítások idején erősen felértékelődik a cégen belüli **kommunikáció** szerepe. Folyamatos belső kommunikációra van szükség, hisz fontos, hogy mindenki tudja, mi miért történik, hogy a bizonytalanság érzését megszüntessük. **Teljesítményértékelés** kell, de megfordul az arány. Ebben az esetben a magasabb fix bér és a kisebb mozgó bér a jellemző. Az is elképzelhető stratégia, hogy a cég visszatér a fix bérezéshez. Mivel a túlélés szempontjából nagyon fontos, hogy a kulcsemberek ne meneküljenek el a cégtől, részükre alakítsunk ki támogatói programot. A rosszul teljesítőkre viszont **elbocsátás** vár.

A HR osztály tevékenységeit az alábbiakban foglalhatjuk össze:

Stratégiai szerep

Irányelvek kidolgozása (Milyen ruhában lehet járni, Ki kaphat tanulmányi támogatást stb.)
A vállalati célok meghatározása
A személyzeti osztály céljainak meghatározása

Tanácsadó szerep

Munkaerő tervezés
Oktatás, képzés
Vezetői képzés
Szervezetfejlesztés
Kapcsolattartás a külvilággal
Karrier-tervezés

Működéssel kapcsolatos szerepe

Toborzás, munkaerő-felkutatás
Munkaerő-kiválasztás
Bérendszer, javadalmazás, ösztönzés kidolgozása
Adminisztráció
Vállalaton belüli fegyelmi problémák kezelése
Munkakörelemzés
Teljesítményértékelés
Alkalmazottak tájékoztatása

The NEW HR

- No more „personnel department”
- Assessment center
- Career development and planning
- Coaching, mentoring, tutoring
- Training and knowledge, skill development
- Recruitment
- New forms of motivation

A HR-hatékonyság értékelése

Az értékmérés értéke

Az informatikai, a távközlési, a digitális, valamint a robotikával és a mesterséges intelligenciával kapcsolatos forradalom többek között azt is lehetővé tette, hogy a 21-dik században már szinte minden mérhető. Nem csak méterben, literben, időben, profitban, hanem számos tevékenység hatékonyságának alakulásában is. Ilyen például a vállalati humán erőforrás (HR) tevékenység, funkció eredményességének mérése, amelyre ma már egész mutatórendszerek és szoftverek állnak rendelkezésre. Így mostanra már messzinek tűnik az a 3-4 évtizeddel ezelőtti időszak, amikor a személyzeti részleg csak adminisztratív feladatokat – munkaidő nyilvántartás, bérszámfejtés, alkalmazottak személyi adatai stb. – látott el és nem kapcsolódott a céges stratégiai célok megvalósításához. Mi változott viharos gyorsasággal ebben a „műfajban”?

Nem kétséges, hogy az üzleti életben, a vállalatoknál és szinte minden szervezeti struktúrában manapság a **HR-részleg** (legyen az csoport, osztály, főosztály, igazgatóság) az úgynevezett támogató funkciók sorában kiemelt fontossággal és szereppel bír. Ennek egyik oka az, hogy **a cégek versenyképességét, piaci pozícióit jelentős mértékben a személyi állomány minősége határozza meg**. Miután a HR része a vállalatvezetésnek, **tevékenysége közvetlenül kapcsolódik a céges stratégiához**, célokhoz, változásokhoz. Ezért is olyan fontos az emberi erőforrás részleg hatékonyságának alakítása és mérése. Az elvárások pedig folyamatosan fogalmazódnak meg mind a munkavállalók, mind pedig a menedzsment részéről.

Kulcsszerepben a KPI-k

Ahhoz, hogy egy vállalat működése sikeres legyen, nélkülözhetetlen az eredmények **folyamatos mérése, a kiértékelés és visszacsatolás**. Ez az állítás a szervezetek HR tevékenységére fokozottan igaz. Ebben a kérdésben jelentős szempont a **kulcs hatékonysági mutatók** (key performance indicators, **KPI**) kiválasztása és ezek folyamatos mérése, felülvizsgálata. Amikor a vállalat vagy a szervezet meghatározta küldetését, azonosította az érdekeltek körét és meghatározta céljait, akkor szükségessé válik, hogy mérni tudja az előrehaladását ezen célok felé. Ezt a célt szolgálják a KPI-k. Fontos kiemelni, hogy **a KPI mérőszámoknak közvetlenül kapcsolódnuk kell a vállalat általános stratégiájához, célkitűzéseihöz**.

HR és stratégia

A döntési jogkörrel rendelkező HR tevékenysége igen szerteágazó. Foglalkozik többek között munkaerő toborzással és kiválasztással, teljesítmény értékeléssel, javadalmazási kérdésekkel, tanfolyamok és szakképzések szervezésével, a céges kultúra alakításával, tehetséggondozással és a sort hosszan lehet folytatni. Látnivaló, hogy századunkban egyrészt **a HR a cégvezetés stratégiai partnere**, másrészt pedig **szoros összefüggés van a humánmutatószámok és a cég stratégiája között**. Ez az összefüggés viszont megköveteli a

HR hatékonyságának folyamatos mérését, elemzését, összehasonlítását az ágazat vezető vállalataival (**benchmarking**), és szükség esetén a változtatások azonnali végrehajtását. A HR-stratégia tervezése sok tényező figyelembevételével készül, amelyek közül érdemes kiemelni:

- a mérőszámok definiálását
- a dolgozók visszajelzéseinek elemzését
- a vezetőkkel folytatott megbeszélések elemzését
- a folyamatos felmérések kiértékelését

A HR hatékonyságának mérése és értékelése

Amikor a HR hatékonyságának értékelését végezzük, meghatározhatunk **vállalaton belüli és azon kívüli tényezőket** is. A vállalaton belül két fő értékelési irány a mérvadó: a cégvezetés és a munkavállalók véleménye. Feltétlenül érdemes megvizsgálni néhány mutatószámot is, amelyekből szintén lehet következtetni a HR tevékenység minőségére. A vállalaton kívüli tényezők közül az egyik meghatározó csoportot az álláskeresőket jelentik, de nem szabad figyelmen kívül hagyni a szakmai partnereket sem.

A HR hatékonyságának mértéke (vagy annak hiánya) jól mutatja, miként járulnak (vagy nem) hozzá a HR-részleg akciói és egyes tevékenységei a vállalat üzletmenetének alakulásához. A gyakorlat azt mutatja, hogy **egy hatékony HR-csapat nagy szerepet játszik, játszhat a vállalat fejlődésében, különösen akkor, ha a részleg vezetőit a cégvezetés bevonja a döntéshozatalba.**

A **hatékonyság mérése a HR területén** több szempontból is **fontos**: biztosítja az emberi és egyéb erőforrások kedvező és komplex felhasználását, segíti a költségvetés, valamint a munkaerő-igény tervezését, s nem utolsósorban hatással van az üzleti és a támogató folyamatok alakítására, alakulására. Nem kevésbé fontos, hogy a hatékony HR tevékenység képes optimalizálni a vállalat humán tőkével kapcsolatos stratégiáját.

A HR-részleg munkájának megítélésekor többek között figyelembe kell venni a tehetséges munkaerő toborzását és továbbképzését, a cég munkaerő megtartási képességét, a toborzással kapcsolatos költségeket és még sok egyéb tényezőt, amelyek egy részéről még lesz szó. Igencsak fontos és hasznos a **HR-funkció időszakos értékelése**, amely **rámutat** a HR-tevékenységek erősségeire és gyengeségeire, lehetővé teszi az utóbbiak kijavítását, biztosítja a humánerőforrás projektek összekapcsolását a cég üzleti célkitűzéseivel, s rávilágít arra is, milyen hatással van a HR-részleg tevékenysége a vállalat üzletmenetére. Mindent összevetve: **a HR időszakos értékelésének elsődleges célja annak meghatározása, hogy ezen a területen mi működik jól, hol szükségesek korrekciók annak érdekében, hogy még sikeresebb legyen a szervezet, a vállalat.**

A LinkedIn a mesterséges intelligencia közreműködésével néhány szempontot javasol a vállalati emberi erőforrás teljesítményének mérésére. Például a **KPI-k összehangolása a vállalati célokkal**, gyakori felmérések a dolgozók és a vezetők körében, benchmarking végzése az ágazati legjobb gyakorlat és a versenytársak figyelembevételével.

Mérőszám-hiány

A **Gartner tanácsadó nagyvállalat felmérése szerint** 2023-ban a szervezetek 58 százalékánál a stratégiai tervezés egyik fő akadálya a HR-tevékenység mérőszámainak hiánya. Ez a magas arány is azt bizonyítja, hogy a vállalatoknak – akár vezetési tanácsadók segítségével – meg kell „alkotniuk” a stratégiai üzleti célkitűzésekhez kapcsolódó KPI-ket. (Itt érdemes hivatkozni a Gartner egy másik, 2022-ben készített felmérésére. Eszerint a munkahelyet változtatók 53 százaléka szerint a vállalat otthagynak egyik fő oka a cégvezetés támogatásának hiánya. Az érem másik oldala: a megkérdezettek 57 százaléka azért nem változtat munkahelyet, mert elégedett a közvetlen főnökével és a vállalatvezetés támogatásával.)

Főbb HR-tevékenységek

Egy tevékenységelemzés szerint **a HR-részlegek munkája legkevesebb 40 témát, funkciót ölel fel.** A HR-esek a **legtöbb időt és energiát** hét témára fordítanak: tehetséges munkaerők toborzása és megtartása, teljesítmény menedzsment, cégek kultúrával és üzleti etikával kapcsolatos kérdések, az alkalmazottak egészsége és biztonsága, a táv- és a hibrid munkavégzés szervezése, a munkatársak jóléte és jólléte, s nem utolsósorban a HR-tevékenységek szervezése, bővítése, fejlesztése.

Egy esettanulmány tanulságai

A **Zappos ruházati kiskereskedelmi láncról készült esettanulmány** részletesen bemutatja a HR funkció bővítését, átalakítását, értékelését. A cég gyorsan növekedett és a vezetés felismerte, hogy jelentős különbség van a meglévő és a megcélzott vállalati kultúra között. Ez a tény és a dolgozók között végzett felmérések, véleménykutatások arra világítottak rá, hogy szükséges a **HR-stratégia újra-fogalmazása**. Ennek keretében kidolgozták, hogyan közvetítsék a cég értékeit a dolgozók felé, hogyan bővítsék és mélyítsék az alkalmazottak vállalati elkötelezettségét, a vezetői készségek és képességek „felszínre hozatalát” ugyancsak a dolgozók körében – gyakoribb, komplexebb, jobb minőségű belső kommunikációval. Új vezetői tréning programokat indítottak, folyamatos megbeszéléseket tartottak a cég kulturális értékeinek megerősítéséről stb. A belső felmérések tanúsága szerint három esztendő alatt a vállalati kultúrával kapcsolatos dolgozói elégedettség 81-ről 86 százalékra növekedett.

A HR-hatékonyság mérőszámai

A következőkben elsősorban a HR-tevékenység hatékonyságára vonatkozó néhány mérőszámról, KPI-kről lesz szó. Előjáróban annyit, hogy **a legfontosabb mérőszámok azok, amelyek kapcsolatban állnak a HR-stratégiával.** Minden HR-csapatnak eltérő céljai, prioritásai vannak, például a dolgozók megtartása körül kialakult válság megoldása, az automatizálás és a munkaerő létszámának alakulása, a cég márkahírnevének javítása stb. Ebből következik, hogy a **KPI-k fontossági sorrendje szinte minden szervezet számára más és más.** Fontos tehát hangsúlyozni, hogy **először a vállalat céljait kell meghatározni, s csak ezután a KPI-ket.** A HR céljainak és prioritásainak egyértelműen a vállalati stratégiát kell „szolgálniuk”.

Néhány, a HR tevékenység hatékonyságára vonatkozó mérőszám (éves szinten) a teljesség igénye nélkül:

- fluktuáció mértéke szervezeti egységenként
- munkaerő megtartásának aránya a fluktuációhoz viszonyítva
- önkéntes távozók és elbocsátottak aránya
- a nyitott állás-pozíciók betöltésének átlagos átfutási ideje
- munkaerő toborzás és egy főre jutó toborzás költségei, valamint a ráfordított idő
- az alkalmazottnak a cégnél eltöltött átlagideje
- előléptetések száma az egyes szervezeti egységekben
- munkavállalói elkötelezettségi mutatók
- az alkalmazottak átlagos termelékenysége, hatékonysága
- az új belépők minősége, teljesítménye
- a kölcsönzött munkaerő minősége, költségei
- munkahelyi hiányzások százaléka munkavállalók (beleértve a vezetőket is) és részlegek szerint
- tréningek, tanfolyamok hatékonysága, alkalmazotti részvételi mutatók
- egy főre jutó tréning- és tanfolyam költségek
- a vállalaton belüli mobilitás rátája
- egy főre jutó HR-költségek
- egy főre jutó munkaerő költségek
- egy-egy munkakörre jutó éves dolgozói, vezetői bevétel
- fizetések és bónuszok versenyképessége
- dolgozók demográfiai mutatói
- női vezetők aránya, jövedelmük összehasonlítása a férfiakéval
- külföldi dolgozók aránya
- egy főre jutó túlórák száma, s ezek költségei
- egy alkalmazottra jutó profit
- dolgozói és vezetői „elhasználódási”, kiegészítő mutatók
- egy dolgozó által generált vállalati bevétel
- dolgozói elégedettségi mutatók
- a dolgozók felé irányuló vezetői kommunikáció szintje

A sort még hosszasan lehet folytatni. Igen fontos, hogy **ezeket a mutatókat éves összehasonlításban kell vizsgálni, mégpedig több évre visszamenően**. Így kapható csak pontos kép a jelenlegi állapotról. Arról, hogy mi bizonyult működőképesnek, mi maradt el a várakozásoktól, van-e rossz irányba haladó hatékonysági mutató stb. **A HR mérőszámok kiértékelésének utolsó lépése, hogy a kapott információkból milyen jövőbe mutató trendek rajzolódnak ki, s milyen lépéseket kell megtenni a következő évben az ideális mutatóinak alapján.**

Audit és emoji

Ismeretes, hogy gyakran kerül sor a **HR-tevékenység hatékonyságának és megfelelőségének auditjára**. Ezek eredményeiből **a HR-funkció javítására a következő általános feladatok** szűrhetők le: a szervezeti kommunikáció javítása, dolgozói és vezetői

visszajelzések folyamatok kérése és elemzése, folyamatos konzultáció a cégvezetéssel. Természetesen vannak még szép számmal további feladatok és módszerek is. Ez utóbbiak közül az egyik manapság igen népszerű: egy-egy döntés előtt gyakran kéri ki a HR a dolgozók véleményét úgynevezett **tetszik-nem tetszik teszt**tel. A vállalati étteremben, liftnél, lépcsőházban kihelyeznek 5 emoji arcot a várható döntéssel, intézkedéssel kapcsolatban. Az elhaladók megnyomják a bánatos vagy a vidám arcokat, s már készen is van a gyorsfelmérés. Informatív, gyors és szinte naponta változtatható a téma. S az sem utolsó szempont, hogy érthető...

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Időgazdálkodás

Rohan az idő

Nincs rá időm, be vagyok havazva, 24 óra is kevés a feladataim ellátásához, nem érem utol magam, elsodornak a határidők, időzavarban vagyok stb. Gyakran kényszerülünk a magán és az üzleti életben ilyen és hasonló magyarázatokra, mentség-keresésre. A felgyorsult, globalizálódó világban a korábbinál is nagyobb kincs életünk egyik **meg nem újuló erőforrása, az idő**. Nem véletlen, hogy az elmúlt 20-30 esztendőben az **időgazdálkodás** a menedzser tudományokban és a gyakorlati üzleti életben kiemelt jelentőséget és szerepet kapott, s talán alig van olyan üzletember, valamint más területeken dolgozó vezető és beosztott, aki ne vett volna részt időgazdálkodási tanfolyamon, tréningen. Ez az a „gyakorlat”, amelyet sohasem lehet teljesen elsajátítani, befejezni, inkább mindig javításra, csiszolásra szorul.

Az idő elvont fogalom, meghatározásával sokan kísérleteztek már. Einstein szerint „az időnek egyetlen oka van: minden nem történhet egyszerre.” Az idő alapeleme az esemény, tehát – számunkra - az események egymásutánja. Mindezek adott ütemben és sorrendben követik egymást életünkben. Sok esetben persze arra kényszerülünk, hogy egyszerre, párhuzamosan több tevékenységet is végezzünk, ezt nevezzük egyidejű, **többes feladatoknak** (multitasking), amelynek során szinte **lehetetlen minden feladatot százszázalékosan teljesíteni**.

Mi az időgazdálkodás?

Az időgazdálkodás az életminőség javítását célzó alapelvek, gyakorlatok, készségek, eszközök és rendszerek egy olyan csoportja, amelynek összetevői együttműködve segítenek abban, hogy több értéket hozzunk ki időnkéből. Egyszerűbben fogalmazva **az időgazdálkodás önmagunk jobb menedzselését jelenti**. Megadja annak az esélyét, hogy eldönthessük mire fordítjuk ezt az értékes erőforrást, és segít abban, hogy **megszervezzük és megtanuljuk, hogyan töltjük el időnket**. Az időmenedzseléssel összefüggő néhány fontosabb készségbe beletartozik a tervezés, a fontossági sorrend megállapítása, a célok megállapítása, ütemterv kialakítása és a munka mennyiségének irányítása.

A hatékony időgazdálkodás lényege az, hogy minél több olyan tevékenységet végezzünk, amelyek bár nem sürgősek, hosszú távú céljaink szempontjából fontosak. Mivel ezek gyakran olyan „befektetésként” jelentkeznek, amelynek nincs azonnali megtérülése (szakmai fejlesztés, tanulás, fizikai vagy testi erőnlét karbantartása, üzleti kapcsolatok fejlesztése stb.), általában „nincs rá időnk”.

Mérhetően **túl sok időt fordítunk mellékes, „fontostalan” tevékenységekre**, melyek hatása a sikerre igen csekély. Mindenekelőtt próbáljuk meghatározni, melyek azok a – céljaink elérése szempontjából legfontosabbnak ítélt, de nem feltétlen sürgős – feladatok, amelyekre

mindenképp időt kell majd fordítanunk, mert a céljaink elérése szempontjából kulcsfontosságúak.

Mindnyájunknak van valamiféle éves, havi, heti, napi **időbeosztása**, **időterve**, de távolról sem biztos, hogy jól gazdálkodunk az időnkkel. Sokan készítenek heti, napi **teendő listát** (to do list), s azután meglepődve tapasztalják, hogy a kitűzött feladatoknak, teendőknek csak egy töredékét sikerült megvalósítani. S a teendők csak halmozódnak, hasonlóan az időhiány vagy a rossz időgazdálkodás miatt el nem végzett feladatokhoz. Hozzá kell szokni ahhoz, hogy bármennyire is hatékonyan szervezzük meg a munkánkat, akkor sem lesz elég időnk minden feladatot végrehajtani.

Miután egy nap mindenki számára (sajnos) csak 24 órából áll, s illene valahogy megteremteni a munka és a magánélet egyensúlyát is, érdekes áttekinteni és alkalmazni néhány **időgazdálkodási módszert** és **technikát**. Nincs más megoldás, mint az elsőbbséget, prioritást élvező és igénylő teendők folyamatos meghatározása.

A **prioritások meghatározásánál** a következő lépéseket célszerű követni:

1. a célok definiálása
2. a feladatok összegyűjtése
3. fontosság szerint sorba rendezés
4. sürgősség szerint sorba rendezés
5. a prioritások végső meghatározása
6. az időigény meghatározása
7. az időkeret meghatározása

Sürgős és/vagy fontos?

Mindenek előtt a feladatok és a teendők közül **szét kell választani a sürgőset és a fontosat**. A különbség a kettő között, hogy **a sürgős azonnali figyelmet követel**. A **fontos** dolgok is nélkülözhetetlen feladatok, és komoly következményük lehet, ha nem végzik el, azonban **nem kell rögtön megcsinálni** őket.

Szakértők szerint az időgazdálkodás első számú ellensége a sürgősség, mert az egyrészt a fontosság érzetét kelti, másrésztől elhomályosítja az ítélőképességet. Az úgynevezett **Eisenhower mátrix** (amelyet az USA egykori elnökéről neveztek el, aki foglalkozott ezekkel a kérdésekkel) azt javasolja, hogy ami valóban sürgős és fontos (válság, határidős feladatok, nyomasztó ügyek, halaszthatatlan megbeszélések, stb.), azt amint lehet, végezzük el. Ami **fontos, de nem sürgős** (például üzleti kapcsolatok ápolása, tervezés, felkészülés), azt tervezzük be.

A **sürgős, de nem fontos** teendőket (például bizonyos jelentések elolvasása, beérkező üzenetek azonnali megválaszolása) lehetőleg csökkentsük, a végrehajtást pedig az

ésszerűség határain belül **delegáljuk** munkatársainknak. Ebbe a körbe tartoznak a megszokáson alapuló feladatok. Végül pedig a **nem sürgős és a nem fontos** teendőket hagyjuk el. Ne töltsünk időt pletykák meghallgatásával, felesleges tévézéssel vagy éppen a céltalan kóborlással az interneten.

Kulcsszerepben a tervezés

A **hatékony időgazdálkodás a jó tervezésen alapul**, amely napi elemzéssel kezdődik, s megmutatja, melyik intézkedés mennyi időt vett igénybe, s ez lehetővé teszi a legmegfelelőbb terv kidolgozását. A tervezés során érdemes kiemelni a sürgősségük által kitűzött célokat. **Akkor hatékony a tervezés, ha csak azokat a feladatokat foglalja magában, amelyekkel egy személy valóban képes megbirkózni.** Érdemes megjegyezni, hogy **nem csak személyes, egyéni, hanem szervezeti, vállalati időgazdálkodás is létezik.** Ez utóbbi sokkal bonyolultabb, mint az egyéni időtervezés és nem azonos egyéni időgazdálkodási tervek „összegével”.

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	Q1 - Megcsinálni • Krízis • Nyomasztó ügyek • Határidős feladatok • Találkozók	Q2 - Betervezni • Felkészülés • Tervezés • Erő gyűjtés, pihenés • Eszközök csiszolása • Kapcsolatok ápolása
Nem fontos	Q3 - Delegálni, csökkenteni • Megszakítások • Beérkező üzenetek, levelek azonnali elolvasása • Néhány jelentés	Q4 - Elhagyni • Internet céltalan böngészése • Túl sok TV nézés • Pletykák

Eisenhower mátrix

Emailezési praktikák

A hatékony időtervezéssel és az időgazdálkodással kapcsolatban érdemes külön is foglalkozni az emailek olvasásával és írásával. Sok időgazdálkodási szakember szerint reggeli időszakunk

egyik legrosszabb időtöltése az email olvasás. Több felmérés jutott arra a következtetésre, hogy **a hatékony vezetők soha nem olvasnak reggel emailt!** Miért?

- **mert átveszik az irányítást.** A legtöbb email valamilyen feladatot generál. Még akkor is, ha nem a főnöktől, vagy nem az ügyféltől kapjuk. Ha a reggeli időszakunkat (amikor egyébként aktivitásunk magas fokon áll) átadjuk a mások által kijelölt feladatoknak, akkor döntően azzal fogunk foglalkozni, ami másnak fontos, nem pedig azzal ami nekünk.
- **mert felbosszanthatnak.** Bármikor kaphatunk olyan levelet, amelyet hazugnak, igazságtalannak tartunk. Ez azonnal felbosszantja a legtöbbünket. Mivel a hangulatunk hatással van a teljesítményünkre (ráadásul az egész napi hangulatunkat a reggelünk befolyásolja a leginkább), ezért könnyű belátni, hogy miért” veszélyes” reggelente email olvasással kezdeni a munkanapot
- **mert elviszik az időt.** Még ha hatékony időgazdálkodási módszereket követünk is, akkor is igen sok időt vehet el a jelentéktelen emailek olvasása.

Az emailekkel egyébként célszerű **óvatosan** bánni, nem csak reggel. Az elektronikus levelek olvasása egyes kutatások szerint az alkoholhoz és a cigarettához hasonló **függőséget okozhat**. Ha ebbe beleesünk, akkor állandóan megszakítjuk a munkánkat, jelentősen csökkentjük hatékonyságunkat. **Mikor olvassunk akkor emaileket?** Lehetőleg délelőtt, kora délután és a munkavégzés befejezése előtt. Érdemes azonban megjegyezni, hogy ezen a területen sincsenek “arany szabályok”, csak javasolni lehet, hogy mindenki alakítsa ki **egyéni** email olvasási szokásait, időrendjét.

Időrabló tevékenységek

Figyeljünk oda a munka közbeni az úgynevezett időrabló tevékenységekre is. Ezek közül csak példaként említhetőek az sms-ek, a a magántelefonok fogadása és kezdeményezése, a facebook böngészése, a parttalan értekezletek, a mások helyett elvégzett munkák, munkatársaink váratlan betoppanása csevegési céllal, otthoni dolgok és problémák munkahelyről történő megbeszélése, és a sort mindenki hosszan tudná még folytatni. Az időrablók és az időrabló tevékenységek azért jelentenek gondot az időgazdálkodásban, mert **megakasztják gondolkodásunkat**, a munkánk folyamatát. A “rablótámadás” után újra fel kell

építenünk gondolatmenetünket, cselekvéseinket. **Mit tehetünk az időrablókkal?** Mindenek előtt építsük le, zárjuk ki a felesleges kommunikációt, a munkahelyi pletyka-csevegést és tudjunk nemet is mondani az "időrablóknak". S amennyiben nem feltétlenül szükséges, ne hívjunk össze értekezletet. Ha ez mégis szükséges, akkor határozzuk meg minden napirendi pont tárgyalási idejét, nemkülönben az egyes hosszászólások percben kifejezett hosszát.

Vezetői célok

A hatékony időgazdálkodási téma egyik nemzetközileg elismert szakembere, Patrick Forsyth szerint, **jó időgazdálkodás révén egy vezető a következő célokat érheti el:**

- képes lesz nagyobb hatékonysággal, hatásfokkal és eredményességgel működni
- könnyebben tud összpontosítani
- nagyobb valószínűséggel éri el kitűzött céljait
- nagyobb valószínűséggel tud hosszú távon fejlődést elérni a munkában
- több öröme és megelégedésre tesz szert a tevékenységeiben
- jobban tudja összeegyeztetni az otthont, a családot, és a munkahelyi kötelezettségeit

Néhány „fogás” a hatékony időgazdálkodáshoz

Mindenkinek megvannak a jó és kevésbé jó szokásai, módszerei az időgazdálkodásra, van azonban **számos** általános, **a gyakorlat által visszaigazolt jó tanács**, amelyeket nem felesleges figyelembe venni. Ezek közül érdemes kiemelni:

1. feladatlista rendszeres készítése tematikusan és fontossági sorrendben
2. a naptárat naprakészen kell tartani, megjelölve az egyes feladatok becsült időszükségletét is
3. a kétperces szabály alkalmazása (ha 1 másodperc mérlegelés alatt kiderül, hogy 2 percnél kevesebb ideig tart elvégezni az adott feladatot, akkor azt azonnal meg kell csinálni)
4. a heti teendők átgondolása vasárnaponként
5. napi feladat-tervezés. Bevált módszer, hogy a következő napi feladatokat, időbeosztást előző este tervezzük meg.
6. minden megbeszélésre célirányosan tudatosan kell felkészülni
7. a reggel és a délelőtti frissességének kihasználása. A tapasztalatok alapján a reggeli és a délelőtti időszak az egyik legértékesebb szellemi szempontból, ekkor tudunk a leghatékonyabban dolgozni. Munkapszichológusok szerint az ébredést követő második órától kezdve két és fél órán át teljesítünk a legjobban. Ebből következik, hogy a legnehezebb és a legfontosabb elintéznivalókat érdemes ezekre az órákra hagyni.
8. kevesebb e-mailezés napközben
9. holtidők kihasználása (például könyvolvasás vagy zenehallgatás autóbuszon, villamoson)
10. 80-90 percenként kisebb munkaszünetek beiktatása
11. ne vesszünk el a részletekben
12. **tanuljunk meg nemet mondani**

13. rendszeres mozgás, lehetőleg napi nyolc óra alvás

14. a célok és a feladatok újragondolása, ha az eredményesség és a hatékonyság csökken

Az időgazdálkodás természetesen nem csodaszer, de arra igencsak jó eszköz, hogy határidőre elkészüljünk a feladatainkkal, csökkentse a munkával kapcsolatos stresszt, növelje a célorientáltságot, rendszerezett gondolkodásra, önfegyelemre és hatékonyságra szorítson, és esetleg kevesebbet túlórázzunk munkahelyi és magán életünk jobb megszervezése nyomán. Az sem mellékes, hogy megtanuljuk a **hasznos és a felesleges tevékenységeket elválasztani**, így életünkre kisebb hatást gyakorol az idő nyomása. Ezen keresztül pedig hatással lehetünk a szervezeti, a vállalati időgazdálkodásra, ami viszont külön „tudomány”.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Innováció és üzlet

Amiből soha nem elég

A gazdasági szakemberek szinte egybehangzó véleménye szerint az üzleti sikerek, a versenyképesség és nem utolsósorban a vállalati túlélés fontos kulcselemei az innovációs tevékenység, valamint a kreativitás. Az innovációt, a nagyobb anyagi eszközöket megmozgató kutatást és fejlesztést (K+F) elsősorban a nemzeti nagyvállalatok és a multinacionális, globális cégek „engedhetik meg” maguknak. Ez persze nem jelenti azt, hogy a kis- és közepes méretű vállalatok kivonnák magukat az innovációból, de az ehhez szükséges anyagi lehetőségeik többnyire igencsak korlátozottak. Mindez azt jelenti, hogy ugyan az innovációs tevékenység mérettől függetlenül minden cég számára „elérhető”, számottevő különbség van viszont a ráfordítható összegek és kapacitások elérhetőségében és mennyiségében.

Innováció, kreativitás, kutatás, fejlesztés

Az innováció gyakorlatilag egyidős az emberiséggel. hiszen az ősember, amikor a kőkorszakban kifejlesztette az első pattintott dárdahegyeket már – mai kifejezéssel élve – innovált, s ezzel új vadászati eszközt és eljárást kísérletezett ki és vezetett be. Noha az innováció végigkísérte az egész történelmet, nagyobb figyelmet csak a **kapitalizmus** és a **tömegtermelés** kialakulása kapcsán kapott.

Az innováció fogalmát 1934-ben egy híres osztrák- amerikai közgazdász, Joseph Alois Schumpeter így írta le: „**az innováció egy kreatív ötletből születő folyamatot jelöl, amely megvalósítja az ötletet**”. Ennek nyomán ma az innováció következő **típusait** különböztetjük meg: új termék bevezetése, új gyártási mód bevezetése, új piac megnyitása, új nyersanyag- vagy félkész termék-forrás megszerzése, iparági átszervezés.

A **kreativitástól** az innováció annyiban különbözik, hogy ez utóbbi olyan folyamatot jelöl, amelynek egyik első állomása maga a kreativitás, vagyis az alkotóerő, új ötlet, elképzelés, koncepció, amely alapja lehet minden fejlesztésnek. A kreativitás (például feltalálói ötlet) akkor válik innovációvá, ha meg is valósul (például a feltalált „dolog”, eszköz gyártása megindul), vagyis ha az ötletet, elképzelést végül a napi gyakorlatban is alkalmazzák. Más szavakkal: amikor a kreativitás innovatív terméké válik.

Az úgynevezett Oslo kézikönyv **2005-ben új, korszerűbb, dinamikusabb megfogalmazást** vezetett be: „az innováció egy új, vagy egy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás), vagy eljárás, egy új marketing módszer, vagy új szervezeti módszer az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban”. **A korábban használt és elégségesnek tűnt termék- és eljárás-innováción túl, az innováció új meghatározása a marketing-innovációt és a szervezési-szervezeti innovációt is beemelte a fogalomba.**

Időközben az innováció, a kutatás-fejlesztés, valamint a legjobb megtérülés biztosítása **külön szakmává, innováció menedzsmentté** nőtt ki magát az egész világon. Az innováció menedzsment olyan célirányos jogi, gazdasági és iparjogvédelmi intézkedések összessége, amelyek lehetővé teszik kutatás-fejlesztési és innovációs projektek szakszerű létrehozását és hatékony lebonyolítását.

Kiindulási pontok

Századunk eddig eltelt részében **az innovatív fejlődés alapvetően két irányból indult el: a piac és a technológiai bázis felől.** A két fő meghatározó háttérpólus tehát a technológiai bázis és a piac. A **piaci indíttatás** egy, a fogyasztók részéről felmerült igény kielégítésére technológiát, megoldási módszerek keresését jelenti. A kutatás kiindulópontja itt a **marketing**, az igények pontos feltérképezése, pontosítása. Az igények feltárása rávilágít a technológiai résekre, amelyek irányt szabhatnak a kutatásokhoz, így befolyásolva az ismeretanyag-bővítés irányát. Az így kialakuló fejlesztési folyamat a hiányzó technológiák meghatározásával nemcsak célokat fektet le, de egyúttal irányt mutat a kutatásra elkülönített pénzügyi háttér optimális felhasználására. Ilyen, piaci indíttatású kutatás általában egy új gyógyszer kutatása.

A **technológiai indíttatás** ezzel szemben egy új technológiából indul ki, és annak felhasználásához **keres üzleti körülményeket.** A technológiai bázisú innováció igénybe veszi a marketinget, hogy segítségével kutassa az igényeket, az alkalmazási területeket, abban piaci réseket keresve. Az is előfordulhat, hogy a marketing eszközeinek segítségével **új igényeket teremtenek** annak érdekében, hogy a technológia gazdaságilag is hasznosítható legyen. Ilyen, technológiai indíttatású innováció volt mintegy 30 éve a Sony által piacra dobott szalagkazettás **walkman**. A termék sikerének mértékét nem tudták előre megjósolni, sokáig haboztak, egyáltalán piacra merjenek-e lépni ilyen eszközzel. A találmány átütő sikertörténete jól ismert.

Előtérben az innováció nemzetköziesedése

Az elmúlt század nyolcvanas éveitől az innováció és a kutatási-fejlesztési tevékenység mind inkább nemzetköziesedett és egyre inkább **koncentráldott a multinacionális**, majd a **globális vállalatoknál.** A statisztikák szerint napjainkban **az innovációs tevékenység több mint háromnegyede az OECD országokban folyik**, de egyre nagyobb szerepre tesznek szert ebben a folyamatban az úgynevezett **feltörekvő államok** (Kína, India, Brazília, Szingapúr, Dél-Korea, stb.)

Nem kétséges, hogy a **multik** olyan jelentős anyagi eszközökkel rendelkeznek, amelyek révén **hajtóerői a világ innovációs folyamatának.** Hasonlóan fontos ebben a tevékenységben, hogy a multik, igen **sok országban vannak jelen**, s ennek következtében sok piac számára tudnak kifejleszteni a **helyi igényeknek megfelelő** termékeket, szolgáltatásokat. A sokhelyszínes jelenlét nagyszerű lehetőséget teremt a helyi tudományos és műszaki kapacitások, képességek, szakemberek, ismeretek, a nemzeti innovációs rendszerek bevonására a K+F folyamatába. **Nem jelent gondot** a multinacionális cégek (gyógyszeripar, elektronika, autóipar, stb.) számára kutatási és fejlesztési laboratóriumok, intézetek létrehozása működésük több országában, valamint helyi tudósok, kutatók, fejlesztők alkalmazása.

Néhány iparágban – gyógyszeripar, nagyobb létesítmények építése, félvezető-ipar, stb. – az innováció technológiai, műszaki indíttatású. Ez természetes is, hiszen a vásárlók, a fogyasztók igénye ismert, vagyis gyorsabb processzorokat, korszerűbb rák-ellenes gyógyszereket, nagyobb teherbírású hidakat akarnak. A versenyelőny megszerzése, megtartása érdekében fontos szempont az **optimális sorozatnagyság** a termelésben, valamint az ehhez kapcsolódó hatékonysági, költséggazdálkodási, munkaerő, stb. kérdések vizsgálata és optimalizálása.

A multik globális és regionális központjai sok esetben „szétosztják” az egyes országokban működő leánycégeik között az innovációs, a kutatási és fejlesztési feladatokat (és költségvetéseket) döntően a helyi piaci és technológiai adottságokra alapozva. Egyes leányvállalatok csak az adott országra, mások a régióra vagy éppen az egész világra innoválnak. Elterjedt gyakorlat az is, hogy az egész világra szóló innováció a vállalati központban történik és onnan „terítik” az új termékeket, szolgáltatásokat. Nem véletlen, hogy napjaink egyik legfontosabb üzleti filozófiája a „gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan” a kutatásra és a fejlesztésre nem minden esetben alkalmazható.

Jönnnek a feltörekvők!

Korábban már szó volt arról, hogy **a feltörekvő országokban erősödik** az ottani innovációs tevékenység. Jó példa erre **a General Electric** gyógyászati berendezések üzletágának **Indiában** kifejlesztett Mac 400-as EKG készüléke. Az Indiában 13 ezer főt foglalkoztató GE egészségügyi üzletága **több helyi vállalattal szorosan együttműködve** fejlesztette ki a Mac 400-ast, amelynek ára egyharmada az azonos képességű import berendezésnek. A kis súlyú, elemmel is működő, könnyen szervizezhető készüléket az indiai „vidék” igényeinek megfelelően fejlesztették ki és Indiában is gyártják. Bangaloreban 2000 óta működik a GE első és legnagyobb USA- kívüli kutatási és fejlesztési központja, amely szorosan együttműködik az óriáscég hasonló profilú New York-i, müncheni, sanghaji és Rio de Janeiro-i egységeivel.

A GE egészségügyi üzletágának éves bevétele megközelíti a 20 milliárd dollárt, ebből India részesedése mindössze 2 százalék. Az indiai kutatási és fejlesztési központ termékeinek mind nagyobb része kerül **exportra**, például az évi 7500 darab Mac 400-ból kétezret a külpiacokon (főleg Európában és az Egyesült Államokban) értékesítenek. Ez egyúttal némi **veszélyt jelent a GE számára**, hiszen az odahaza kifejlesztett hasonló termékeinek értékesítését a fejlett országok piacain veszélyeztethetik – a szakmai zsargon szerint **kannibalizálhatják** - a feltörekvők igen jó minőségű, de sokkal olcsóbb termékei.

Az innovációban meghatározó szerepet játszó **multik egyre inkább decentralizálják kutatási és fejlesztési tevékenységüket, s olyan K+F kapacitásokat keresnek, amelyek olcsóbbak a hazainál.** Az erőforrás szerzési törekvés felerősödéséhez vezetett az a tendencia is, hogy egyes régiók, országok bizonyos tudományos és technológiai területekre **igyekeznek specializálódni.** Az innovációhoz szükséges inputoknak ez a koncentrációja ugyanis a kérdéses iparágakban hosszú távú versenyelőnyt biztosíthat. **Kiválósági központokról, forró pontokról** beszélnek a szakemberek, amikor bizonyos iparágak egy-egy régióban koncentrálódnak (például az informatika Írországban, a gépkocsigyártás és -összeszerelés Szlovákiában és Magyarországon).

Néhány jellemző adat az innováció világából

A multinacionális vállalatok növekvő nemzetközi K+F tevékenységére utal, hogy – becslések szerint - a külföldön, külföldi leányvállalatok által végzett K+F átlagosan több mint **30-35 százalékát** teszi ki az OECD-térség összes ipari K+F kiadásának. A kutatási és fejlesztési pénzek ma is a legnagyobb arányban az **Egyesült Államokba** áramlanak, ezek összege felülmúlja az amerikai cégek ilyen jellegű külföldi kiadásait. A K+F más országokba történő kihelyezésében **az európai vállalatok** a legaktívabbak, becslések szerint az európai multinacionális cégek **kutatási ráfordításaik 30-40 százalékát külföldön költik el** (elsősorban más európai országokban), míg az amerikai és japán cégek ráfordításaiknak „csak” 15-20 százalékát.

Idehaza az Audi és a Richter a listavezető

Ami Magyarországot illeti: **2017-ben idehaza 517 milliárd forintot költöttek innovációra, kutatási és fejlesztési tevékenységre.** Ennek az összegnek mintegy **10 százaléka az Auditól származott**, a Richter gyógyszergyár részesedése pedig a K+F kiadásokban megközelítette a **8 százalékot**. **A hat legtöbbet innovációra költő cég ráfordítása nagyobb, mint a magyar államé. Az állam 2017-ben 164 milliárdot költött K+F-re:** ebben benne van az egyetemek, az MTA kutatóhelyek és a cégek projektjeinek támogatása is.

Az Audi 2017-es 48 milliárdos kutatási és fejlesztési ráfordítása igen nagy összeg: 2 milliárd forinttal magasabb, mint az Magyar Tudományos Akadémia állami támogatása volt ugyanebben az esztendőben. A magyar kutatóintézetek egyébként összesen mintegy 5400 főt foglalkoztatnak, igen sok tudományos eredmény születik, és az oktatásban is fontos szerepet vállalnak a kutatók.

Szakértők véleménye szerint **néhány nagyobb multi nélkül a magyar innovációs költség a harmadával lenne alacsonyabb.** Egyébként egyáltalán nem biztos, hogy ezeket az pénzeket mind valódi innovációra költik, nem pedig a nyereség cégben belüli mozgatására és az adó optimalizálására. Ezen és az EU-s pályázatokon túl viszont meglehetősen **kevés vállalat költ innovációra**, és ez már a szakértők véleménye szerint középtávon is éreztetheti **kedvezőtlen hatását** a magyar **versenyképesség alakulásában.**

Egy tanulmány szerint **a magyarországi nagyvállalatok alapvetően három fő területen végeznek K+F tevékenységet:**

gyógyszergyárak: itt van a legnagyobb hozzáadott érték, hiszen a magyarországi központú cégek, elsősorban a Richter, saját új gyógyszereket hoznak létre, aktív kapcsolatuk van a magyar kutatóhelyekkel és egyetemekkel

szoftverfejlesztők: a Nokia Solutions and Networks és az Ericsson jó példa erre. A központ által kitalált innovációkhoz több száz mérnök és informatikus készíti el a fejlesztéseket. Ezeknek a cégeknek meglehetősen gyenge a kapcsolata a hazai kutatói szférával.

gyártó cégek: az Audi a legismertebb példa, de több gyártó vállalkozás is hozott Magyarországra mérnöki tevékenységet. Ez az ipari cégek kutatási és fejlesztési tevékenységének alapvetően a legkisebb hozzáadott értékű része, emellett gyenge a kapcsolat a helyi egyetemekkel, kutatóhelyekkel.

A magyar nagyvállalatok döntő része nem, vagy pedig igen keveset költ kutatásra és fejlesztésre. A kkv ágazat pedig az uniós és állami pályázatokon elnyert pénzeket fordítja innovációra. Viszont külföldön és újabban idehaza is egyre többen tanulnak, foglalkoznak **innováció menedzsmenttel**, amelynek **főbb tevékenységei:**

- innovációs stratégia, innovációs projekt meghatározása
- kutatás-fejlesztés minősítés
- iparjogvédelem, szerzői jogi védetség megszerzése
- projekt finanszírozás megteremtése

- innovációs projekt szakszerű menedzselése
- innováció, kutatás-fejlesztés adókedvezményei érvényesítése
- az innovációs projekt gazdasági, üzleti ésszerűségének ellenőrzése

Biztosak lehetünk abban, hogy a **következő évtizedekben** az országok és a cégek nemzetközi **versenyképességében** a mainál is sokkal nagyobb szerepet fog játszani az **innováció**, valamint a K+F. A bölcsen okos és a stratégiai szemlélettel rendelkező **országok és vállalatok** az előrejelzések szerint **nagymértékben fogják növelni kiadásait ezekre a célokra. Akár más célok, fejlesztések, kiadások rovására is.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

.

Belső vállalkozók

Mindenki jól jár

Jövőre lesz 40 éve, hogy a nemzetközi menedzser-szakirodalomban és gyakorlatban megjelent az intrapreneurship kifejezés, amely magyarul belső vállalkozót, vállalkozást jelent. Arról van szó, hogy szerte a világon igen nagy ütemben növekszik azon cégek száma, amelyek megengedik, lehetővé teszik, ösztönzik, támogatják, hogy az arra rátermett dolgozók vállalatban belüli vállalkozókként is működjenek. Innováció, kreativitás, proaktivitás és még számos „menő” tulajdonság, készség jellemzi ezeket a dolgozókat. S az eredmény nem is marad el, igen sok eszköz, szoftver, árucikk született és születik a belső vállalkozók ötleteiből és tevékenységéből.

Bizonyára sokan emlékeznek még a múlt század 80-as éveinek hazai „csodafegyverére”, a vállalatban belüli **gazdasági munkaközösségekre** (gmk). Ezek a **szocialista-kiskapitalista csoportok** egyrészt a vállalat alkalmazottai voltak, másrészt pedig szerződésben álltak a céggel bizonyos feladatok elvégzésére, természetesen munkaidő után és külön javadalmazásért. A gmk és a belső vállalkozó között van némi hasonlóság, de az egyik fő különbség az, hogy az utóbbi döntően „egyéni harcos” és olyan **kompetenciákkal** rendelkezik, amelyek révén kiemelkedik az átlagdolgozók tömegéből.

Alvállalkozó, belső vállalkozó

A közepes és nagy méretű vállalatok többsége számos külső **alvállalkozóval** dolgozik, amelyek elsősorban specializálódott cégek. Az alvállalkozók, beszállítók serege szerződéses kapcsolatban áll az őket igénybe vevő, vagy a tevékenységek egy részét hozzájuk kiszervező vállalatokkal. Ennek az együttműködésnek a keretében **szerződés szabályozza** a díjazást, a minőséget, a szállítási határidőket stb. **Az alvállalkozó saját kockázatára végzi a tevékenységét.**

A belső vállalkozó más alapokon működik együtt „kenyéradó” cégével. A részletek előtt azonban érdemes körülnézni, milyen tulajdonságok, készségek és képességek tehetik a dolgozót belső vállalkozóvá. **Vállalkozói kulcskompetenciának** tekinthető többek között: magas szintű tudatosság, önbizalom, kezdeményezőképeség, kockázatvállalás, kreativitás, innováció, problémamegoldás, közgazdasági és pénzügyi jártasság, kommunikációs és prezentációs készségek, tervezési képesség, csapatmunka, üzleti és tulajdonosi szemlélet.

Előtérben a kulcskompetenciák

Ritka, hogy ezen kompetenciák mindegyikével egyetlen dolgozó rendelkezik, de a tapasztalatok szerint közülük néhány is elég a belső vállalkozói „léthez”. A már említett nyolcvanas években a vállalatok elsősorban a kreativitást és az innovációt igényelték munkatársaiktól, napjainkban ennél **szélesebbek az elvárások**. Természetesen nem csak a mikro- és kisvállalkozásoknak van szükségük fejlett vállalkozói kompetenciájú alkalmazottakra (azaz belső vállalkozókra), hanem a közepes és nagy méretű cégeknek is.

A **belső vállalkozókat** nem „nevezik ki”, nem keresik álláshirdetésekből, hanem **ők magukat teszik azzá**, magukat „növik ki” a cégen belül kompetenciáik érvényesítésével, s nem utolsó sorban főnökeik és a cég segítségével. **A vállalatok legfontosabb innovációs erőforrását a kollégák jelentik**, vagyis az intrapreneur koncepció akkor működőképes, ha számíthat az elkötelezett, a folyamatokat ismerő, és azok hibáit és változtatási lehetőségeit is felismerni képes emberekre. Azonban nem lehet rájuk magányos harcosként tekinteni, akik egyedül mentik meg a vállalatot: az innovációt előmozdító munkatársaknak éppúgy **szervezeti támogatásra**, rögzített felelősségekre és ösztönzőkre, sőt, karrierlehetőségekre van szükségük, mint a könyvelőknek vagy a HR ügyintézőknek.

Vállalkozás biztonsági háló fölött

Gifford és Elisabeth Pinchot, akik könyvükben először használták az intrapreneur kifejezést, a belső vállalkozót olyan **cselekvő álmodozóknak** tartották, akik felelősséggel vállalnak innovációt a vállalatban belül. Egy másik meghatározás szerint a belső vállalkozó olyan munkatárs, aki felelősséget vállal azért, hogy ötleteiből **nyereséges késztermékek** szülessenek. Egy harmadik meghatározás szerint a belső vállalkozás egy olyan rendszer, amelyben a vállalat lehetővé teszi, hogy a belső vállalkozó **valódi vállalkozóként** tevékenykedjen a cégen belül. Ezen definíciók szerint a belső vállalkozó mind saját maga, mind pedig vállalata számára hasznos, nyereséges tevékenységet folytat. Azt is szokták mondani, hogy a belső vállalkozás egy vállalkozás, amelyet egy **biztonsági háló** (a munkát adó cég) véd.

Az „intrapreneur” szó két elemből áll: belső és vállalkozó. 1986-ban a legendás **Steve Jobs** a Newsweeknek azt nyilatkozta, hogy a Macintosh csapata a belső vállalkozóktól megszokott minőségben végzi a munkáját. A **Forbes magazin** pedig 2014-ben azt írta, hogy a legértékesebb munkavállalók a belső vállalkozók.

A cégtámogatás biztonságot ad

Ennek fényében nem véletlen, hogy **a vállalatok anyagi támogatást nyújtanak belső vállalkozóiknak**, akik egyúttal hozzájuthatnak a különféle céges anyagi és nem anyagi forrásokhoz is. Az sem mellékes, hogy innovációik, kreativitásuk **kockázatait** nem ők, hanem az őket foglalkoztató cég viseli.

A tapasztalatok szerint azoknál a cégeknél erős a belső vállalkozók támogatása, ahol a vezérigazgató és a felső vezetés jövő-orientált, intuitív a stratégiai döntések meghozatalában, s nem utolsó sorban a **transzformációs vezetési stílust** képviseli. (Ez utóbbi azt jelenti, hogy a vezetés egyrészt képes alkalmassá tenni a vállalatot az alkalmazkodásra a folyamatos változásokhoz, másrészt pedig új profilok, tevékenységek „beültetésére” is. Fontos megjegyezni, hogy **a belső vállalkozók nincsenek magukra hagyva, hanem bátran igénybe vehetik, használhatják a vállalat anyagi erőforrásait, és egyéb lehetőségeit az innovációs és a többi cél eléréséhez.**

A belső vállalkozást elősegítő vállalatok nem csak támogatják a belső vállalkozóikat, hanem **felelősséget is vállalnak** tevékenységükért, amely lehet közös siker vagy éppen kudarca. A belső vállalkozókat a cégek sok esetben olyan projektek, kutatások vezetésével bízzák meg, amelyek jelentős hatással lehetnek a vállalat eredményességére, jövőjére. Ők

egyszemélyben jelentenek dicsőséget, profitot, új terméket és/vagy szolgáltatást vagy éppen kockázatot, anyagi veszteséget a munkaadó számára.

Hasonlóságok és különbségek

A vállalkozók és a belső vállalkozók között sok a hasonlóság (eredmény-orientáltság, innováció, kockázat stb.), a lényeges, meghatározó különbség tevékenységük környezetében van. **A vállalkozó saját cégében**, vállalkozásában dolgozik, vállalva ennek minden sikerét, autonómiáját, ellenőrzését, esetleges kockázatát, veszteségét, bukását.

A belső vállalkozó viszont nem a saját tulajdonú vállalatánál dolgozik, ötleteinek, innovációinak megvalósítási kockázatát munkaadója vállalja. Hozzáférese van a vállalati infrastruktúrához, tevékenységének pénzügyi eredményei pedig elsősorban az őt foglalkoztató vállalatot gazdagítják. Számos esetben van beleszólásuk a cég üzletpolitikájába, üzleti folyamataiba (sőt, alakíthatják is azokat), s nem ritka, hogy fontos előléptetésben részesülnek a céges ranglétrán.

A belső vállalkozók egy idő után sokszor válnak önálló vállalkozóvá, vagyis saját céget alapítanak, s az sem kizárt, hogy vállalkozói kapcsolatra lépnek korábbi munkaadójukkal. **A belső vállalkozói tevékenység sok esetben tehát az önálló vállalkozás előszobája**. De ezt a belső vállalkozók már más körülmények között, saját tőkéből, saját felelősségre, saját kockázataikra stb. teszik.

Egyéni és céges előnyök

Milyen előnyöket jelent a belső vállalkozói lét az illető és a cég számára?

- új ötletek és projektek kidolgozásának, megvalósításának lehetősége
- az innovációs és a vállalkozói kultúra fejlesztése, gazdagítása
- nagyobb szabadság és autonómia a munkavégzésben
- nincsen napi teljesítmény-kényszer
- olyan technológiák, megoldások, felhasználások kidolgozása, „felfedezése”, amelyek jelentős anyagi hasznot hoznak a vállalat számára
- az üzleti innováció mentőövet jelenthet napjaink vibráló világgazdaságában
- innovációs és projekt menedzsment tevékenység
- a folyamatos változások elfogadása, elfogadtatása és kezelése
- a termelékenység és a munkamorál fokozása a személyes példákon keresztül
- a versenyképesség növelése
- a munkaerő-elvándorlás mérséklése
- a tehetséges munkatársak megtartása
- az új ötletek megvalósítását a vállalat és nem a belső vállalkozó finanszírozza

A felsorolást még hosszasan lehet folytatni azzal, hogy a belső vállalkozás lehetősége és gyakorlata döntően kedvező mind a vállalat, mind pedig a belső vállalkozó számára. Ez utóbbi a cégen belül olyan témákkal, megoldásokkal, ötletekkel, innovációkkal foglalkozik, mintha **saját start-up** vállalkozása volna. Mondhatni, a belső vállalkozók a **saját ötleteik** maguk által kinevezett **vezérigazgatói**, akik egyúttal a céges változások hajtóerői is.

A támogató vállalatok eredményesebbek

A kutatások és a felmérések azt bizonyítják, hogy a **belső vállalkozásokat** elősegítő és **támogató vállalatok eredményesebbek** az ezzel a lehetőséggel nem élő versenytársaiknál. Jobbak a piaci pozícióik (versenyelőny), elkötelezettebbek a dolgozóik, kedvezőbbek a növekedési lehetőségeik, alacsonyabbak a kockázataik, gyorsabban tudnak alkalmazkodni az új piaci körülményekhez, jó eredményeik vannak a fenntarthatóságban, s nem utolsó sorban viszonylag hosszú időn át meg tudják tartani a tehetséges munkaerő jó részét.

Néhány üzleti „hozádék”

A belső vállalkozások szinte megszámlálhatatlan innovációs, technikai és üzleti sikert hoztak. Olyanokat is, amelyekről nem is gondolnánk, hogy ennek a viszonylag új vállalkozási formának az eredményei.

A **Googlen**ál például a munkaidő 20 százalékát a dolgozók saját ötleteik, elképzeléseik megvalósítására fordíthatják. A „csináld kedved szerint” nyomán született meg a Gmail, a Google Maps, a Google Earth és a Google News.

Az **Inteln**él belső vállalkozók egy csoportja fejlesztette ki az első mikroprocesszorokat, amelyek forradalmasították a számítógépgyártó ipart. A **3M** cégnél ugyancsak belső vállalkozók alkották meg a Post It öntapadós cetlitömböket, amelyeket minden színben naponta használunk.

Ken Kutaragi belső vállalkozó kifejlesztette a **Sony** Playstation-jét, amikor azon törte a fejét, hogyan tudná bővíteni gyermeke kedvenc játékát, a Nintendót. Az **Amazon** Web Services (AWS), a világ egyik vezető felhő-platformja ugyancsak belső vállalkozók innovációjának az eredménye. Elon Musk víziója a fenntartható energiatermelésről és- továbbításról a **Tesla** Gigafactory-t eredményezte. A **Lockheed Martin** repülőgépgyár belső vállalkozói már a második világháborúban kezdték az innováción alapuló titkos fejlesztéseket.

Az indiai **WIPRO** korábban egy zöldségtermelő cég volt, ma a belső vállalkozások eredményeképpen a világ egyik vezető szoftverfejlesztő vállalata, ahová ügyfelei fejlesztéseket is kiszerveznek.

A **Xerox**, a **Virgin**, a **Siemens**, a **Microsoft**, a **CISCO**, a **Nokia**, az **eBay**, az **Amazon**, az **Airbus**, a **Facebook**, a **Sky** és még több tízezer vállalat tesz szert üzleti előnyre, nagy nyereségre a belső vállalkozók egyéni, vagy csoportos innovációs tevékenysége nyomán.

Mit hoz a jövő?

Szinte **beláthatatlan fejlődés előtt áll a belső vállalkozói „iparág”**. A cégek számára már nem kétségesek a belső vállalkozások előnyei. Látnivaló, hogy a siker következtében a vállalatok egy része belső vállalkozói pozíciók és innovációs csapatok létrehozását tervezi a közeli jövőben. Sőt, a cégek túl kívánnak lépni a termeléssel és a szolgáltatásokkal kapcsolatos innovációkon: igyekeznek fókuszálni a belső vállalkozásokkal társadalmi és környezeti területekre is, amelyek szerepet játszanak a **vállalati társadalmi felelősségvállalásban (CSR)**.

A **digitalizáció rohamos terjedése** a belső vállalkozókat sem hagyja érintetlenül. Innovációjuk most már az **IT vezérelte technológiákra** és a **mesterséges intelligenciára** is irányul. Az is várható, hogy a vállalatokon belül működő egyéni és csoportos belső vállalkozók, vállalkozások témáikat, fejlesztéseiket nem csak **koordinálják**, hanem **integrálják** is. Ez a szinergia tovább növelheti a versenyképességet, s nem utolsósorban a nyereséget.

Dr Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Gazdasági hírszerzés

Kémek az üzletben

A korábbinál is nagyobb sebességre kapcsolt a világon az egyik legősi mesterség – most nem „arról” lesz szó -, a gazdasági kémkedés és az üzleti hírszerzés. Hónapok óta nagy a tolongás a Covid-19 vírus elleni vakcina kifejlesztésén dolgozó amerikai, kanadai, brit, svéd, német gyógyszergyárak, egyetemi laboratóriumok számítógépes rendszerei környékén. Elsősorban a kínai és az orosz hírszerzés hajt végre szinte minden nap hekker-támadásokat, újabban azonban már az iráni kémiszolgálatok is erőteljesen érdeklődnek a vakcinafejlesztés titkai iránt. Ez a fürkészés azonban csak egy kis – de nem jelentéktelen – epizódja a módszereiben és a technikáiban megújult, mennyiségében pedig hatalmasra duzzadt, közvetlenül nem katonai és nem politikai célú, hanem egyértelműen gazdasági és üzleti kémkedésnek, hírszerzésnek.

Ipari kémkedés, üzleti hírszerzés

Kezdetben volt az **ipari kémkedés** (industrial spying) kifejezés, de ez nem volt elég szalonképes; helyébe lépett az **üzleti hírszerzés** (business intelligence, BI), valamint a **versenytársakra vonatkozó információk gyűjtése** (competitive intelligence, CI). A nyelvi lelemény nem ismer határokat, a hírszerzés azonban igen. Ha nem is földrajzi, hanem megfogalmazásbéli határokat. Érdekes tehát már előljáróban különbséget tenni a gazdasági kémkedés és az üzleti hírszerzés között.

A **gazdasági kémkedés** állami, ritkábban privát hírszerző szervezetek által végzett **illegális**, azaz legalább egy állam jogi normáit sértő tevékenység. Ezzel szemben **az üzleti hírszerzés elvileg döntően legális információszerző és –elemző tevékenység**, amely minden körülmények között tiszteletben tartja minden érintett ország jogi és etikai normáit. Az **etikus üzleti hírszerzés** egyúttal a gazdasági szervezetek (elsősorban a cégek) **menedzsmentje által irányított tevékenység** azzal a céllal, hogy a vállalatok piaci és üzleti lehetőségeit növeljék vagy legalább szinten tartsák. Teszik ezt úgy, hogy folyamatosan **vizsgálják és elemzik a meglévő és a lehetséges versenytársaik** múltbeli adatait, kapcsolatait, piaci viselkedését stb. azért, hogy azok jövőbeli tevékenységét minél nagyobb pontossággal bemérhessék, megbecsülhessék.

Kell egy csapat

A **versenypiaci hírszerzés** tehát legális, törvényes folyamatokon alapszik, de lényegesen túlmutat az adatok és tények gyűjtésen. Ez egy **csapatmunka**, ahol közgazdászok, jogászok, biztonsági szakértők, HR-munkatársak, pszichológusok, informatikusok **értékelik a megszerzett adatokat**, és **alakítják át azokat információkká**. Ezeket a hírszerzési projekteket az esetek többségében külső, **erre szakosodott cégek** végzik, amelyeknek jelentős tapasztalatuk van a kockázatelemzésben és az üzleti folyamatok elemzésében is.

Adatbázisaik, kapcsolataik, infrastruktúrájuk lehetővé teszi a megbízó számára szükséges adatok megszerzését, melyek feldolgozásával széleskörű információt biztosítanak a döntéshozók számára a versenykörnyezetről. Érdemes megjegyezni, hogy napjainkban már nem csak az erre szakosodott, magukat nyíltan hirdető és jelentős referenciákkal rendelkező cégek, ügynökségek, piackutatók folytatnak megbízásos alapon üzleti, versenypiaci hírszerzést, hanem **minden jelentősebb vállalatnak van saját, házon belüli, nem is kis létszámú hírszerző és elhárító részlege** (Siemens, Shell, DuPont, BP stb.). Ez utóbbi részlegnek és tevékenységnek különösen a számítógépes hírszerzés elterjedése és az állandó hekker-támadások miatt van kiemelt jelentősége.

A leszárt információkra alapozva elkészíthetők a rövid, közép- és hosszú távú vállalati üzleti tervek, a piaci, az ügyfelekkel, a beszállítókkal, a versenytársakkal, az árazással stb. kapcsolatos stratégiák és az üzleti gyakorlat még szinte számtalan összetevője. Különösen hasznos a megszerzett információtömeg a szándékolt cégfelvásárlás és vállalati fúzió előtt.

Mi érdekli leggyakrabban a megrendelőket?

A fentiekén kívül mikor van szükség versenypiaci hírszerzésre, illetve mivel kapcsolatosak leggyakrabban a megbízások?

- stratégiai tervezés
- új piacokon való megjelenés szándéka
- privatizáció
- szervezeti felépítés, szervezeti és működési átalakítás
- HR stratégia tervezése
- munkaerőfelvétel
- munkatársak fizetése, egyéb alkalmazási feltételek
- marketingtervezés és új-termék tervek
- gyártási leírások
- árképzés, szerződéses feltételek
- értékesítés
- ügyfélprofilok, ügyfél és beszállítói információk
- kutatás és fejlesztés irányai, költségkeretei
- szoftverforráskódok
- innovációs irányok
- tervezett gyárbezárások, -felvásárlások, egyesülések

Adatok, információk – finomhangolva

Továbbá a vállalati versenyképesség megőrzéséhez nélkülözhetetlenné vált a termékek és a szolgáltatások tulajdonságaira vonatkozó információtömeg, vagy az azokat előállító, szolgáltató cégek, intézmények kapacitásáról, terveiről, **humán erőforrásáról** szóló, úgynevezett finomhangolt adatok ismerete. Ilyen eset lehet például, amikor az adott piacon szereplő versenytársak **tulajdonosi körében, döntéshozó testületeiben** olyan **személycserék** történnek, melyek előrevetítik a változásokat.

Hasonlóan fontos információ, ha a versenytárs **elbocsát**, vagy **munkaerő-felvételt** hirdet, és

olyan kompetenciákat jelöl meg, melyek **termékfejlesztésre** vagy -átalakításra utalnak, sőt, ha a konkurens cég részéről behatolási kísérletet tapasztalható **munkaerő „átültetése”** útján. Az üzleti hírszerzésben egyébként fontos szerepe van az **elbocsátott, sértett vezetőknek**, vagy éppen a sok hasznos információval rendelkező **lefizetett dolgozóknak**.

Az üzleti hírszerzésnek szinte megszámlálhatatlan forrása van, ezek közül érdemes néhányat megemlíteni: ártatlannak tűnő személyes beszélgetések, nyilvános adatbázisok, prospektusok, honlapok, kiállítások, sajtófigyelés, hirdetések, nyilatkozatok, rendezvények, piaci elemzések, árfigyelés, a létszám alakulása, munkaerő toborzási tevékenység, export-import alakulása, szervezeti felépítés, termékek csomagolása, dizájn stb.

Támad a kínai hírszerző „hadsereg”

Nem véletlen, hogy **az elmúlt 25-30 évben a kínai gazdasági kémkedés és versenypiaci hírszerzés jelenti a globális üzleti világ egyik legnagyobb gondját**. Egyértelmű, hogy az ázsiai ország kiugró ütemű **gazdasági fejlődése**, a kínai áruk és vállalatok világméretű **térhódítása** és a **hírszerzés között szoros a kapcsolat**. Szakértők véleménye szerint **Kínában 200 ezer körül van a gazdasági és üzleti hírszerzők, elemzők száma**. Ehhez a „hadsereghez” jön még sok **külföldön dolgozó** tudós, kutató, cégvezető, egyetemista, az egyetem elvégzése után külföldön maradt mérnök stb., akik nem kevés információt „szállítanak” hazájuknak. Persze **egyre több a lebukás, a letartóztatás, a bírósági ítélet** is. Működik az **„agyvisszaszívás”** is, amely arra irányul, hogy a külföldön végzett és/vagy ott dolgozó kínai műszakiak térjenek vissza hazájukba.

Az **informatikai és a távközlési forradalom**, valamint a **digitalizáció** nyomán egyértelmű lett, hogy a korszerű technológia birtoklásának és a technológiai innovációs képességeknek nagy **hatása van a hatalmi politikára, a nemzetközi rangpozíciókra, a cégkapcsolatokra, s nem utolsósorban a kereskedelemre**. Látnivaló, hogy az évek óta tartó **brutális amerikai-kínai kereskedelmi háború háttérében** komoly, szinte meghatározó jelentőséggel bírnak a modern technikák, technológiák. Az elmúlt 3-4 évtizedben **Kínában igen sok külföldi cég** telepedett le, rengeteg működő tőke áramlott be külföldről az országba. A **külföldi cégek a tőke mellett korszerű technikákat, technológiákat, kutatási eredményeket is vittek az ázsiai országban működő saját és vegyes vállalatokba**.

Tőke, technika, technológia, know-how Nyugatról

A kínai feldolgozóipar minden szektorára kiterjedő gyártási kapacitások telepítésének lényegében **egyetlen feltétele** volt évtizedeken keresztül: a nyugati vállalatok termelő bázisai **nem működhetek elzárt szigetként**. Szinte megszámlálhatatlan folyamat és gyakorlat biztosította, hogy a kínai modell, tehát a szocialista politikai intézményrendszer által kézi vezérléssel irányított államkapitalizmus feltételrendszerében működő helyi vállalatok egyre nagyobb és nagyobb mértékben vehessék át a nyugati ipari a gyártási know-how-t és vegyenek részt az innovációban. **A Kínában megtelepedett külföldi cégeknek is köszönhetően** Kína tehát a technikában is nagyhatalom.

Mindeközben a nyugati cégek – a Hírfigyelő tanulmánya szerint - folyamatosan panaszkodtak az **„útonálló” stílusban előadott zsarolások** miatt, amellyel a kínaiak kikényszerítették az

érzékeny technológiákba való betekintés lehetőségét. De a zúgolódáson és a morgolódáson kívül többre nem futotta, ami érthető, hiszen a **Kínában megtelepedett nyugati vállalatok egymással is versenyben voltak és vannak**. És a modern gazdaságtörténet egyik legnagyobb és legjövedelmezőbb játszmájából nagyon könnyen ki lehet pottyanni... **Kína tehát ma már technikai, kutatási és fejlesztési nagyhatalom**, amely az üzleti hírszerzés, ipari kémkedés, valamint a **ma már igazán jelentős saját K+F tevékenysége** nyomán igen **nagy veszélyt**, de mindenekelőtt alacsonyabb költségű és árú versenyt jelent a magas fejlettségű technikát képviselő országok, cégek számára.

Akciókra ellenakciók a technológiai háborúban

A **kínai technológialopás** ütemének növekedése miatt az **FBI már 2009-ben** létrehozta a kifejezetten az amerikai vállalatokat támadó gazdasági kémkedés elleni egységét. (Ez a projekt akkor már évek óta várólistán volt, mert az amerikai elhárítási erőforrások akkora részét fordították terrorizmus-ellenes küzdelemre, hogy erre nem maradt elég figyelem.) De amióta létrehozták ezt a szervezetet, a benne dolgozók ki sem látszanak a munkából. Az FBI valamennyi, szám szerint 56 regionális irodája tele van kínai ipari kémkedési ügyekkel. A **kínai hírszerzés** tapintható **érdeklődése jelen van minden szektorban** a mezőgazdaságtól a információ-technológiáig, vállalatokban és egyetemeken, óriásvállalatok és start-up-ok sokaságában.

Az **FBI** igazgatójának idén nyári nyilatkozata szerint átlagosan **10 óránként indul egy kínai ipari kémkedéssel kapcsolatos elhárítási akció**, s jelenleg **több mint kétezer ilyen, folyamatban lévő vizsgálat** van. (A technológialopás elleni küzdelem összehangolására hosszú előkészítés után 2018-ban hoztak létre az igazságügy-minisztérium keretén belül egy „China Initiative” elnevezésű folyamatot. Ez a kezdeményezés a teljes amerikai kormányzati struktúrában összefogja a kínai gazdasági kémkedés elleni védekezést, szükség szerint külpolitikai, titkosszolgálati, szabályozási, vagy büntetőjogi eszközökkel.)

Az elmúlt időszakban többször is előtérbe kerültek a **kínai hekkerek** az amerikai vállalatok kapcsán. Most egy újabb, igen súlyos vád fogalmazódott meg a kínaiakkal kapcsolatban, amely szerint **a kémek éveken át lopták a technológiai adatokat a különböző amerikai repülőgépgyártó cégektől**. (Ismeretes, hogy a Kína a világ első számú repülőgép és gépkocsi piaca.) A vádiratban 10 emberről van szó, akik a műveletet végrehajtották. Az igazságügyi minisztérium szerint a kínaiak a kereskedelmi repülőgépek hajtóműveiről loptak el terveket 2010 és 2015 májusa között egy olyan francia cégtől is, amely egy amerikai vállalattal közösen fejlesztette a hajtóműveit.

Az elmúlt hónapokban az USA fokozta támadását, akcióit a **Kínával vívott technológiai háborúban**. **Sorra állítják bíróság elé a lefűlelt „cégfürkészeket”**, kémkedéssel vádolt diplomaták kerülnek kiutasításra, szankciókat vezettek be az 5G technológiás **Huawei** és néhány vezetőjével szemben és a friss példákat hosszasán lehet sorolni. A New York Times értesülése szerint a következő kínai célpont a **Tik-Tok**, valamint a **Tencent** nevű, 630 milliárd dolláros technológiai, közösségi médiás óriáscég.

A „poloskától” a kiberig

Egyébként lassan érdemes a „polcra tenni”, de nem elfelejteni (!) a nem is olyan **régi üzleti hírszerzési módszereket**: a levelek átvilágítását, a telefonok lehallgatását, a rejtett kamerákat, a versenytársak munkatársainak szinte észrevétlen, vagy lefizetett kikérdezését, a fontos és bizalmas iratok ellopását, a konkurencia irodai papír szemétének rendszeres megszerzését és elolvasását, az üzleti tárgyalótermek „bepoloskázását” stb. Ezek a módszerek **egyre inkább háttérbe szorulnak** az informatikai és az ahhoz kapcsolódó technikák, hekkermódszerek mögött. **A kiber-, az internetes hírszerzés mindent visz...** Beleértve a közösségi médiák személyekre és cégekre (hirdetések, nyilatkozatok, munkaerő-toborzás stb) vonatkozó rendszeres figyelését, pásztázását is. **A közösségi média** egyébként **valóságos paradicsom az adat gyűjtők és -elemzők számára**. Klasszikus példa: a versenytársak a kíváncsnál lényegesen hamarabb értesülhettek a **Hewlett-Packard** új felhő alapú szolgáltatásának indulásáról. Ez pedig egyetlen **Linkedin** bejegyzésnek volt köszönhető, amelyet a HP egyik alelnöke írt jóval a hivatalos bejelentést megelőzően. Mire a HP észbekapott és törölte a bejegyzést, az egész szakma tudta a szenzációt.

Szuperhekkerek

Nem kell „félteni” az amerikai hírszerzést sem. A Spiegel szerint a **Nemzetbiztonsági Ügynökség (NSA) elektronikus kémkedési supercsapata**, a TAO (kis túlzással) **bárhová bármikor betör**, hogy adatokat szerezzen, gyakorlatilag **nincsen lehetetlen küldetés** számukra. A csapat hekkerekből áll, ők az amerikai titkosszolgálatok „csodafegyverei”, akik bármilyen számítógépes rendszerbe betörnek. A Spiegel szerint az 1997-ben alapított csoport már a kétezres évek első évtizedének közepére 89 országban 258 célpontot „vett be” és feltehetően 85 ezer számítógépet fertőzött meg. A hackercsapat nem csak célzott műveleteket hajt végre, hanem folyamatosan dolgozik azon is, hogy minél több informatikai, elektronikai rendszerbe beelásson.

Kémkedés itt, hírszerzés ott

De a kínai gazdasági kémek és üzleti hírszerzők **nem csak az Egyesült Államokban** aktívak. Kínai kémek éveken át próbáltak beférkőzni a biológiai hadviselés és a vakcinagyártás legismertebb **belga** szakértőinek életébe és munkájába a belga hírszerzés szerint. A jelentésekben arról is írtak, hogy a kínaiak ezen kívül egy brit gyógyszergyártó óriásvállalat, a **GlaxoSmithKline belga kirendeltségét**, illetve több belga high-tech vállalatot is megtámadtak.

Néhány hete **orosz diplomatát utasítottak ki Ausztriából** ipari kémkedés gyanúja miatt. A közelmúltban **Németországból utasítottak ki egy amerikai diplomatát** hasonló okok miatt. Ugyancsak nagy visszhangot váltott ki a franciák által az Air France New York - Párizs járatának első osztályú üléseibe szerelt **lehallgató berendezések esete**; a készülékek segítettek felkészíteni a francia partnert az amerikaiakkal való másnapi tárgyalásra. A Berni Egyetem nemrégiben közzétett kutatása szerint **a svájci vállalatok 11 százaléka** állítja, hogy a kémkedések miatt a cégük akár tönkre is mehet. (Világszinten a károk felmérését megnehezíti, hogy az üzleti információk **kilopására** a legtöbb esetben **nem is derül fény**. A

meghekkelt cég sokszor csak annyit észlel, hogy a **versenytárs vállalat hatékonysága, értékesítése, gyártási, szolgáltatási színvonala hirtelen ugrásszerűen megnő.**)

A német hatóságok szerint több tízmilliárd eurós nagyságrendű kárt okoz a német vállalkozásoknak az informatikai módszerekkel végzett ipari kémkedés. A **német cégek az informatikai ipari kémkedés miatt "legkevesebb 50 milliárd eurót veszítenek évente,** de a teljes nemzetgazdasági kár ennél jóval nagyobb is lehet" – nyilatkozta nemrégiben a német alkotmányvédelmi hivatal elnöke.

Dél-Koreában is „áll a bál”: újabb botrány van kirobbanóban Dél-Korea két meghatározó technológiai multinacionális vállalatbirodalma, az **LG és a Samsung háborúskodása** miatt. Nyilvánosságra került, hogy több, az LG kijelzőgyártó részlegénél dolgozó közép- és felsővezetőt is vád alá helyeztek ipari kémkedés gyanújával. A vád szerint az **LG Electronics** kijelző-gyártó részlege több, az organikus **kijelzőkkel kapcsolatos technológiát** egyszerűen **ellopott** a Samsung mobilos kijelzőkre szakosodott leányvállalatától, a **Samsung Mobile Displaytől**.

Az ipari kémkedés, az üzleti hírszerzés mára olyan méreteket öltött világszerte, hogy egy friss felmérés szerint **a világon a cégek közel 46 százaléka szenvedett már kárt ilyen gazdasági cselekmények miatt.** A PricewaterhouseCoopers egy közelmúltban végzett felmérésében pedig **400 vállalat,** többségében multi vezetőjét kérdezték, s szinte egyöntetűen azon a véleményen voltak a felső-vezetők, hogy **óriási kockázat** leselkedik rájuk az **ipari kémek** miatt.

Egyetemi, főiskolai tantárgy az üzleti hírszerzés

Ma már nem kelt meglepetést, hogy **az üzleti hírszerzést neves egyetemeken és főiskolákon is oktatják.** Többek között az amerikai Massachusetts államban lévő **Cambridge Academy of Competitive Intelligence**-en és a németországbeli **Bad Nauhem-i Institute for Competitive Intelligence**-en. **Idehaza** például a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen fel lehet venni a tárgyak közé az üzleti hírszerzést, amelynek tematikája is nyilvános. A tárgy célja, hogy a hallgatók szerezzenek további ismereteket az üzleti hírszerzés és/vagy az elhárítás témakörében. Különös figyelmet szenteljenek az ágazati-, konkurencia-, környezeti-és a gazdasági előrejelzések elemzésére, a kockázatmenedzselésre, az információ- és adatvédelemre, a vállalati csalások és más gazdasági bűncselekmények megelőzésére, felderítésére és nyomozására, az ipari kémelhárításra, a humán erőforrás gazdálkodásra, a technikai biztonságra, a terrorizmus és a szervezett bűnözés elleni harcra. Érdeemes megjegyezni, hogy az üzleti hírszerzők világméretű szakmai szövetséggel is rendelkeznek, amelynek SCIP a rövidítése.

Fő hírszerzési célpontok

A legnagyobb hírszerzési kockázatnak a **high-tech vállalatok, a bankok, a gyógyszergyárak, a technológia-intenzív ágazatok** vállalatai, például a **gépjárműgyártók** vannak kitéve. Továbbá idesorolhatók a **tőzsdei cégek,** mivel a konkurensen túl érdekelték az információszerezésben azok is, akik részvénytulajdonosok vagy egyenesen befolyásszerzési céllal kémkednek a vállalatok után.

Nem verik nagydobra

Sok esetben az üzleti hírszerzés célpontjai csak **jó idővel később értesülnek** a hagyományos fürkészésről, a hekker-támadásokról azonban szinte azokkal egyidőben. Természetes, hogy a cégek **nem verik nagydobra**, hogy hírszerzési vagy internetes támadás célpontjai, így a szakma és a közvélemény sok esetben csak **sok-sok évvel később** értesül a történetekről. Például nemrégiben lebbent fel a fátyol, hogy az elmúlt évszázad kilencvenes éveiben a **Gillette**, az **IBM**, az **Avery Dennison**, a **Kodak** és még számos amerikai cég fontos üzleti információi kerültek a versenytársak birtokába. Ugyancsak nemrégiben derült fény arra, hogy 2011-ben **kínai üzleti hírszerzők** sikeresen hekkelték meg **öt multinacionális olaj- és gázipari céget**, amelyek adatbázisaiból fontos műszaki és üzleti információkhoz jutottak. Ami a sajtóban megjelenik a konkrét üzleti hírszerzésről, az csak **a jéghegy csúcsa**, a legális és az illegális gazdasági, üzleti hírszerzési, kémkedési események **több mint 90 százaléka szinte soha nem kerül nyilvánosságra**.

Üzleti hírszerzők és elhárítók harca

Az üzleti információszerzés területén is adáz harc folyik a kémek, a hírszerzők és az elhárítók között mind állami, mind pedig **céges szinten** gyakorlatilag a **világ minden országában**. Ez a harc ma már **döntően a kiber-térben** folyik. Jól jellemzi a hírszerzési háborút, hogy szeptember utolsó napjaiban **Putyin kiberbiztonsági szerződés megkötését ajánlotta fel Trumpnak**, miközben - amerikai források szerint – orosz hekkerek már igencsak érezhetően és dokumentálhatóan megjelentek az amerikai elnök gőzerővel (kibererővel) folyó választási kampányának külső támogatói sorában.

Szeptember végén, idehaza

Természetesen **idehaza** is sok gondot jelent és még több odafigyelést, elhárítást igényel az üzleti hírszerzés és a kiberbűnözés. Az egyik legutóbbi példa: **szeptember** utolsó csütörtökén – a Magyar Telekom kommunikációs igazgatósága szerint - **példátlan léptékű és intenzitású, úgynevezett túlterheléses kibertámadást észlelt és hárított el a Telekom**. A több hullámban érkező támadássorozat több külföldi szerveren keresztül érte el Magyarországot, elsősorban **Oroszországból, Kínából és Vietnámból**.

A támadás nagysága a tízszerese volt az átlagos, hasonló módszerekkel elkövetett hekkertámadások mértékének. Így ez a behatolási kísérlet minden idők egyik legnagyobb hazai támadássorozatának számít mind mérete, mind komplexitása alapján. **A hekkerek célpontjai elsősorban pénzügyi intézmények** voltak, de a támadásban érintett volt a Magyar Telekom hálózata is. A Magyar Telekom szakértői még aznap délután **sikeresen elhárították a behatolási kísérleteket** és ezt követően minden érintett intézmény szolgáltatásai zavartalanul működtek tovább. A Telekom szerint ez az eset nagyságában és összetettségében **kiugró méretű támadásnak** számít, melynek elhárítása időbe telt, így hatása kis mértékben érzékelhető volt az ügyfelek számára is.

Ki az erősebb?

Ahogy fejlődik a technika, ahogy növekszik a piaci verseny, ahogy a világ vállalatainak többsége majd szeretne mielőbb talpra állni a koronavírus-járvány elmúltával, úgy fog **még**

tovább erősödni az üzleti hírszerzési és elhárítási tevékenység, valamint a kiberbűnözés.
Kérdés csak az lehet, **melyik „csapat” az erősebb**, ki tud több információt **megszerezni**,
illetve **megvédeni**. Erre talán még a **hírszerzési és informatikai guruk** sem tudnak
előrejelzést adni.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Isztambul – vezetési tanácsadói szemmel

A recessziótól a Nagy Bazárig

A szervezeteknek, vállalatoknak gyakran javasolják a vezetési tanácsadók, hogy **nézzenek, tekintsenek ki a „dobozból”**, vagyis nyissanak az új megoldások, az új folyamatok, a szükséges változtatások irányába. Része ennek a megközelítésnek a jó külföldi gyakorlatok (best practice), tapasztalatok, megoldások tanulmányozása, átvétele is. E sorok írója az egyik isztambuli egyetem meghívására néhány napot töltött a 16 millió lakosú nagyvárosban és az alábbiakban osztja meg ottani üzleti tapasztalatai, „felfedezései” egy részét, elsősorban a vezetési tanácsadó szemszögéből. Azzal a szándékkal, hogy sokat tanulhatunk, sok mindent vehetünk át a török üzleti életből és a mindennapokból, hiszen Európa és Ázsia egyik legnagyobb **feltörekvő gazdaságáról** van szó.

Száguldásból recesszióba

De mindenek előtt érdemes röviden áttekinteni a török gazdaság állapotát és főbb mutatóit, azé a gazdaságét, amely hosszú ideig (2009 óta) tartó **nagy ívű fejlődés** után tavaly a második félévben technikailag is **recesszióba** került. Technikailag azért, mert a nemzetközi normák szerint, ha két egymást követő negyedévben csökken a bruttó hazai termék (GDP) növekedése, akkor „beköszönt” a recesszió.

2017-ben a **GDP** 7,4 százalékkal növekedett, száguldott a gazdaság. Tavaly a GDP 2,6 százalékkal bővült, viszont ezen belül a harmadik és a negyedik negyedévben 1,1, illetve 2,4 százalékos volt a zsugorodás. Tízéves csúcson van a **munkanélküliség**, a munkaképes korú lakosság mintegy 15 százaléka állástalan. (Másként fogalmazva: 27,1 millió munkaképes lakosra 4,6 millió munkanélküli jut.)

Meglódult az **infláció**, idén márciusban a pénzromlás 19,7 százalékkal haladta meg az egy évvel korábbit. Komoly válságot él meg a **török líra**, amelynek árfolyama csak tavaly 30 százalékot zuhant a dollárhoz képest. A **fizetési mérleg** hiánya eléri a GDP 6 százalékát, ez a veszteség szinte már finanszírozhatatlan. Deficites a külkereskedelmi mérleg is, erősen növekszik az ország **külföldi adósság** állománya is.

A visszaesés lehetséges okai

A gazdasági visszaesés mutatóit és jellemzőit még hosszasan lehet sorolni, de inkább az okokra érdemes figyelmet fordítani. Korábban a jegybank alacsonyan tartotta a **kamatokat**, a **külföldi működő tőke** szinte elárasztotta a gazdaságot. A török statisztikai hivatal adatai szerint a reálbér a nagy fellendülés időszakában felemelkedett a román szintre és elérte a magyar szint 80 százalékát.

A török kormány nem következetes gazdaságpolitikája, az Egyesült Államok és Törökország közötti kereskedelmi és diplomáciai viszály, a kormánynak a líra szélsőséges árfolyammozgásaira adott korlátozott szakpolitikai válaszlépései megrendítették a **befektetői bizalmat**. Ugyanebbe az irányba hatott az is, hogy a nagy hitelminősítők tavaly nyáron **leminősítették** az ország államadósság besorolását. Az is hozzájárult a recesszióhoz, hogy a növekedést egy idő után már nem a tényleges teljesítmény, hanem a külföldi pénzek

„fűtötték” és számottevő kamatemelésre is sor került. Viszont a sok pénz jelentős részét nem a hosszú távon megtérülő beruházásokba, hanem **építkezésekbe** (bevásárló központok, gyorsvasút, tenger alatti alagút, függőhíd, stb.) fektették.

A sok kedvezőtlen tényező egybeesése nyomán a külföldiek elkezdtek **kivonni a tőkét** Törökországból. Emellett erősen csökkent a belső fogyasztás, növekedett a lakosság eladósodottsága. A vezető közgazdászok egy része szerint már tavaly amolyan „Bokros-csomagra” lett volna szükség Törökországban.

A kormány ebben a helyzetben idén **új gazdasági programot** hirdetett meg. Az előrejelzések szerint idén a GDP még várhatóan 0,5 százalékkal csökken reálértékben. Miközben a makrogazdaság megroggyanása után idén emelkedő kivitelre, mérséklődő behozatalra, talán csökkenő inflációra és egyéb „gyógyírekre” számítanak, a napi üzleti élet folyamataiban a jelek szerint viszonylag kevés a fennakadás. Ezek után tekintsünk ki a „dobozból”.

Új super-repülőtér

Április első napjaiban nyitották meg a nemzetközi légi forgalom számára az Isztambul repülőtérét. Az új légikikötő a világ egyik legnagyobb reptere, **alapterülete** nagyobb, mint Manhattané New Yorkban. Igazi **gigaberuházás**, eddig **11 milliárd dollárba** került: a jelenleg működő két le- és felszálló pálya mellé a harmadikat jövőre adják át.

Megdöbbentők a méretek és a távolságok nem csak a a repülőtér nyitott területein, hanem annak épületeiben is. Jelenleg még egyes épületrészek, csarnokok kihaltak tűnnek, de egyre több az utas, s nem titok, hogy a légikikötő **évi 200 millió utas** (!) kiszolgálására alkalmas. Joggal merül fel a kérdés: mi szükség van ilyen hatalmas repülőtérre, amely sok ezer vezetőt és alkalmazottat foglalkoztat, a kiszolgáló cégek nagy számáról nem is szólva?

A válasz a **versenyelőny megszerzésében** keresendő. A török nemzeti légitársaság több mint 300 korszerű, nagy befogadóképességű utasszállítóval rendelkezik. A várostól mintegy 80 kilométerre fekvő új repülőtérre a légitársaság repülőgépei, irodái, a hozzá kapcsolódó kiszolgáló és üzemeltető vállalatok mindössze **45 óra alatt költöztek át** az Atatürk nemzetközi légikikötőből. Ez a „sebesség” már a **marketingnek** és a **jövőnek** szól.

Az Isztambul repülőtér és a hatalmas nemzeti légitársaság (ez itt nem a reklám helye) szeretne minél több átszálló utast **elcsábítani** Dubajból és az emirátusok reptereiről. A török légitársaság hirdetéseiben az szerepel, hogy ők kínálják a legtöbb célállomást a világon. Az utasok számának, a repülőgépek kihasználtságának, telítettségének növelését szolgálja egyértelműen az új repülőtér.

Ezzel párhuzamosan hatalmas, világméretű **reklámkampány** folyik a nemzetközi hírtelevíziókban és a globális médiában a nemzeti légitársaság, a repülőtér és Isztambul, mint **átszállási helyszín** népszerűsítésére. Természetesen ehhez olyan repülőjegy **díjszabásokra** is szükség van, amelyek **alacsonyabbak** a versenytársakénál. A jó ár együtt a jó színvonalú szolgáltatásokkal minden bizonnyal belátható időn belül érezteti majd kedvező hatását mind az új repülőtér, mind pedig a török nemzeti légitársaság forgalmában.

A bazár példát mutat

Miközben a gazdaság makro mutatói kedvezőtlenek és a kilábalás lassúnak ígérkezik, az isztambuli Nagy Bazárban igen **élénk** kereskedelem folyik kicsiben és nagyban. Virágzik a **networking**, vagyis az üzleti kapcsolatok pókhálószerű építése, fejlesztése. Mindenki ismer mindenkit, a kereskedők el is kísérik a vevőt a másik kereskedőhöz. No persze nem a versenytárhoz, hanem más „portéka-műfajok” képviselőihez. Tulajdonképpen az ázsiai és afrikai bazár-rendszerek a **hálózatosodáson** nyugszanak. Ma éppen ezt tanítják az üzleti főiskolákon, egyetemeken, vállalati tanfolyamokon. Érdemes példát venni ebből a szempontból a bazárok kereskedői hálózataitól.

A működő e-jegy rendszer

A látogató és a folyamatok szervezésével foglalkozó szakember számára lenyűgöző az isztambuli tömegközlekedés **elektronikus jegyrendszere**, amely jó ideje és jól is **működik**. Számtalan helyen lehet vásárolni úgynevezett Isztambul-kártyát, amelyet szinte minden második üzletben **fel lehet tölteni** tetszőleges összeggel. Villamoson, autóbuszon, metróon az automata „leveszi” a viteldíjat a kártyáról, sőt kedvezmények is „járnak”. Például, ha valaki két órán belül többször is átszáll, a viteldíj fokozatosan csökken.

A villamosmegállóba – hasonlóan a metrórendszerhez – úgy lehet bejutni, hogy a megálló mindkét végében az ott elhelyezett automatákhoz kell **érinteni** a kártyát, s ha van rajta elég pénz, akkor szabad az út. A beléptető automaták egyúttal kijáratok is a leszálló utasok számára.

Az e-jegy **folyamatai** jól szervezetten működnek, s ehhez nem csak a szükséges géppark, hanem hatalmas **kártyafeltöltő hálózat** is csatlakozik. Nem kis beruházás volt a rendszer megteremtése, működtetése, viszont gyors, korszerű, felhasználó-barát és munkaerő-takarékos. Remélhetően a hazai szakemberek is tanulmányozták az isztambuli e-jegy rendszer működését, ugyanis nálunk is folyik ilyen jellegű projekt.

Évtizedes tárgyalások

Ismeretes, hogy **Törökország** több évtizede tárgyal az **Európai Unióval** (korábban a Közös Piacsal, az Európai Gazdasági Közösséggel) egy esetleges csatlakozás feltételeiről. Eddig **nem sok eredmény született** a tárgyalásokon, messze még a jogharmonizáció, az egyetértés sok gazdasági és monetáris kérdésben. A tárgyalások hol akadoznak, hol szünetelnek, mindkét fél tudja, hogy **igen-igen lassú az előrehaladás, ha van egyáltalán**.

Újabban a török kormány a korábbinál kevésbé „erőlteti” a megállapodás, egy esetleges kereskedelmi szerződés vagy a csatlakozás kérdését. Politikai és egyéb véleménykülönbségek mellett a jelek szerint ennek más okai is vannak.

A látogatónak feltűnik Isztambulban, hogy szinte megszámlálhatatlan **szállító és szállítmányozási** cég működik. Ezek a vállalatok – sok közülük orosz, kazah, üzbég, stb. tulajdonban van – hatalmas mennyiségben szállítanak könnyűipari és más török termékeket külföldre. Szinte óránként gyűjtik össze a teherautók a hatalmas bálákat tovább szállításra. Mindenek előtt a **FÁK-országokba** és a **közel-keleti térségbe**.

A személyes textíliák, bőrárak, lakástextilek, szőnyegek, élelmiszerek nagy részét **Törökország ázsiai részében** termelik, gyártják, állítják elő alacsony önköltséggel. Nem meglepő, hogy a jó minőségű török könnyűipari termékek **versenyképesek** külföldön. Az sem mellékes, hogy a ruházati termékek követik az importáló országok vásárlóinak változó ízlésvilágát. Ez egyben azt, jelenti, hogy az exportra termelő kis és közepes méretű cégek viszonylag gyorsan tudnak **alkalmazkodni** a változó piaci követelményekhez.

A térség „Kínája”

Kis túlzással állítható, hogy Törökország a Közel-Kelet és a Szovjetunió déli utódállamainak „Kínája”, számukra a „világ műhelye”. A **Made in Turkey** felirat ezekben a térségekben és országokban ugyanolyan elfogadott és sok terméket felölelő, mint a kínai gyártmányok.

Ebben az összefüggésben magyarázat található arra, hogy Törökország számára a nyugat-európai piacot bizonyos fokig és sok árucikk vonatkozásában a már említett térségek és országok piacai, fogyasztói **„helyettesítik”**.

S végül (de nem utolsó sorban) néhány szó a **turizmus**ról. Törökország is nagy hangsúlyt fektet a turizmus-ipar fejlesztésére, a látogatók számának növelésére. Az ágazat szolgáltatásai **mind jobb színvonalat** képviselnek, az árak versenyképesek. Az eurázsiai ország ázsiai részén is rengeteg a viszonylag „érintetlen” és sok látnivalót kínáló terület (többek között Trója), s gomba módra szaporodnak a **tengerparti üdülőhelyek** is.

Érdemes külön is megemlíteni, hogy **Isztambul multikulturális** nagyváros. Számos vallás, náció él egymás mellett békében, együttműködésben. A **befogadás** és az **elfogadás** nagy hagyományokkal rendelkezik, a jelek szerint nem jelent gondot a különböző kultúrák elkülönülése, illetve keveredése.

A gazdasági mutatók alapján a török gazdaság a lejtőre került, a kormány szerint a második félévben már mutatkoznak majd a javulás jelei. Ettől függetlenül az isztambuli – bizonyos fokig felületes – látogató számára fontos tanulság, hogy **az üzleti élet** igyekszik a gondokat **túlélni és a felszínen maradni**.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Járvány és CSR

Nyílnak a pénztárcák

A koronavírus-járvány világszerte szomorúan örvendetes fellendülést hozott és hoz a cégek társadalmi felelősségvállalási tevékenységében, nemkülönben a szupergazdagok adományozási, jótékonyági felajánlásaiban. Minden fillérre szükségük van a rászorulóknak, az egészségügynek, a vakcina-kutatásnak, a nagy számú munkanélkülinek, stb. A világ számos országában a kormányok által kivetett ágazati különadók (szupermarket hálózatok, pénzintézetek, stb.) ellenére, illetve ezekkel együtt a jelentősebb világcégek, a jól ismert márkák tulajdonosai egyre mélyebben nyúlnak a zsebükbe. Ezek a cégek felelős vállalatként segíteni, enyhíteni akarják a Covid-19 miatt tornyosuló gazdasági, pénzügyi, megélhetési, foglalkoztatási gondokat mindenhol a világon. Idehaza is.

Adományok, támogatások, CSR

A CNN hírtelevízió naponta többször számol be arról, hogy az előző nap mely cégek mennyi **adományt, támogatást** ajánlottak fel. Összességében ezek az összegek csaknem elenyészők a pandémia okozta gazdasági károkhoz képest, jelentőségük azonban sokkal nagyobb a számoknál: mind több és több **vállalat, gazdag ember** érzi **kötelességének**, hogy részt vegyen a károk enyhítésében, a járvány okozta negatív hatások, céges és családi tragédiák mérséklésében. (Maguk is számottevő termelési és értékesítési gondokkal küszködnek, de anyagi tartalékaik, gazdasági erejük, s nem utolsósorban **cégkultúrájuk és társadalmi felelősségvállalási** értékeik lehetővé teszi és megköveteli a segítséget.)

A segítség nem csak pénzt jelent, hanem saját termékeket, kutatás-támogatást, orvosi műszereket, berendezéseket, felszereléseket, álláslehetőségeket és még számos formáját az adományozásnak. Az **Európai Bizottság meghatározása szerint a CSR** (corporate social responsibility), vagyis 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 kiolvasható a CSR két legfontosabb eleme, az **önkéntesség**, és a szabályozásokon túlmutató kötelezettség. Gyakran nevezik a CSR-t a **vállalatok szociális lelkiismeretének** is, az ezzel a tevékenységgel rendelkező cégeket pedig **köztudatos** vállalatnak. A cégek szociális érzékenysége, társadalmi és környezeti szempontokat is figyelembe vevő működése a fenntartható világ egyik **fontos alappillére**, amely a jelenlegi helyzetben segítséget nyújt a világgazdaság talpon-maradásához.

A hónapok óta – és még ki tudja meddig – tartó kritikus járvány-helyzetben lehetőségeikhez képest a **nagyvállalatok is részt vesznek** a járvány okozta sokk enyhítésében, valamint a kórokozó visszaszorításában. A nyereségorientált cégek természetesen sehol a világon nem jóléti intézmények, a tőke alapjaiban nem szentimentális. Minden helyzetben igyekeznek valamilyen formában szem előtt, előtérben tartani saját érdekeiket: például a **McDonald's**, a **Nike** és a **Coca-Cola** is megújított, a járványra tematizált logókkal és jelmondatokkal álltak elő, amelyek a pandémia kezelésének egyik leghatékonyabb módjaként emlegetett, az

egymás közötti fizikai kontaktus elkerülését jelentő távolságtartás fontosságára hívják fel a figyelmet.

Céges körkép járvány idején

A most következő **globális**, multinacionális **céges körkép** terjedelmi okok miatt a vállalati adakozási, önkéntes segítői tevékenységnek csak egy igen kis részét mutatja be. Noha **Magyarország** mind vállalati, mind pedig egyéni szinten a Gallup által korábban készített általános adományozási felmérés-listán a sereghajtók közé tartozik, a koronavírus járvány „kinyitotta” számos hazai cég és szupergazdag magánszemély pénztárcáját a közösség támogatása érdekében. (Később erről is lesz szó.)

A járvány kezdete óta hatalmas a kereslet a világon az **orvosi és lakossági védőfelszerelések** (maszkok, kesztyűk, fertőtlenítő szerek. lélegeztető ballonok, stb.) iránt. Nem véletlen tehát, hogy sok cég ezek **vásárlásához, gyártásához** nyújt segítséget. Egy ír vállalkozói csoport például mindössze egy hét leforgása alatt előállt egy 3D nyomtatás útján készült lélegeztető ballon prototípusával. A projekt nyitott forráskódjának köszönhetően máris számos nagyvállalat, többek között a **Tesla**, a **Ford** és a **Rolls Royce** is jelezte, hogy részt kíván venni a fejlesztésben. Az alternatív anyagokból dolgozó ruházati márkák, például többek között a Bolt Threads, pedig már dolgoznak **környezetkímélő orvosi maszkok** nagymennyiségű előállításán.

A kéz**fertőtlenítők** iránti hatalmas keresletet látva az alkoholos italokat gyártó vállalatok is azonnal cselekedtek. A világ első számú szeszesital gyártójaként ismert, brit székhelyű **Diageo**, valamint a **Bacardi** Puerto Ricó-i leányvállalata a kézfertőtlenítők gyártásában nyújtott segítséget: az előbbi óriásvállalat 8 millió, az utóbbi pedig 1,7 millió darab 250 ml-es kézfertőtlenítő előállításához szükséges mennyiségű alkoholt ajánlott fel ingyen a gyártók számára világszerte.

Széles felhasználási paletta

A kórházak, a gyógyszerkutatás, a járvány elleni védekezés eszközei gyártásának támogatása mellett igen széles a gyűjtések, adományok felhasználásának palettája. Jelentős összegek jutnak az egészségügyi, a gyermekjóléti, a szociális, stb. alapítványoknak, az élelmiszerbankoknak, a munkájukat elvesztettek és a nagyon alacsony jövedelműek segélyezésére is. Sok vállalat a pénzadomány mellett nagy mennyiségben ajánlja fel a közösségnek **saját termékeit, szolgáltatásait**. Vannak olyan cégek is, amelyek **munkalehetőségeket** kínálnak, mások pedig ideiglenes fizetésemeléssel, pénzügyi és nem pénzügyi juttatásokkal jutalmazták, segítik a járvány frontvonalában dolgozókat.

Egy júniusban végzett **nemzetközi felmérés szerint a világon szinte minden nagyvállalat, de még a közepes méretű cégek többsége is kötelességének érezte, hogy társadalmi felelősségvállalási stratégiája megvalósításaként valamit tegyen a járvány okozta gondtömeg enyhítésére**. Több ezerre tehető azon vállalatok száma, amelyek **bevételek 2-10 százalékát ajánlották fel** kórházaknak, idős-otthonoknak, hajléktalan ellátóknak és más szociális intézményeknek. Fontossági sorrend nélkül érdemes megismerni néhány cég

CSR tevékenységével a járvány ideje alatt, amelyről sajnos még nem beszélhetünk múlt időben.

A **Samsung** május végéig 29 millió dollárt adományozott az orvosi ellátás segítésére. Emellett okostelefonokat, táblagépeket, légtisztítókat juttattak el jelentős mennyiségben karantén-központoknak és kórházaknak. Dél-Koreában pedig saját létesítményeket bocsátottak a hatóságok rendelkezésére járványügyi célokra. Az **Estée Lauder** kozmetikai cég 2 millió dollárt adományozott az Orvosok Határok Nélkül szervezetnek, 3,2 millió dollárt pedig a járvány által leginkább sújtott régióknak szerte a világon. A new yorki székhelyű vállalat emellett 2 millió maszkkal, rengeteg kézfertőtlenítővel és saját termékekkel is segített.

A **UPS** gyorsposta vállalat ötmillió dollárral segítette a vakcinagyártók szövetségét, a Gavit, amely eddig 70 millió dollár vállalati adományt kapott kutatásra. A **PricewaterhouseCoopers** (PWC) Covid-19 Navigator néven olyan szoftvert fejlesztett ki és bocsát a vállalatok rendelkezésére ingyenesen, amely értékeli, hogyan hat a járvány egy konkrét cég üzletmenetére. A szoftver az adott helyzetben lehetséges válaszokat is kínál válságmenedzselésre, valamint működéssel, adózással, munkaerőgazdálkodással, likviditással, stb. kapcsolatos kérdésekre. A PWC jelentős mennyiségű orvosi eszközt és gépet is vásárolt világszerte kórházaknak és egészségügyi központoknak.

További cégakciók

Az Európai Unió kérésére a világ legnagyobb médiaszolgáltatói, a **Facebook**, a **Youtube** és a **Netflix** is korlátozta a felületeiken elérhető videók minőségét, hogy **sávszélességet** szabadítson fel a házi karanténba szorult, otthonról dolgozó munkavállalók számára. A Netflix emellett a járvány miatt különösen nehéz helyzetbe került **szórakoztatóipar** támogatását is feladatának érezte, ezért egy 100 millió dolláros alapot hozott létre a munkából kieső művészek, filmesek, technikai munkatársak részére.

A **Logitech** informatikai eszközöket gyártó óriáscég a digitális oktatást segítő, 12 ezer tanárnak juttatott térítésmentesen kamerákat, fülhallgatókat és mikrofonokat. Számos internet szolgáltató pedig ingyenes hozzáférést biztosított a szegényebb régiókban. A **Zoom** az oktatási intézmények számára ingyenes szoftver-használatot tett lehetővé, s jócskán megemelte a korábban 40 percben meghatározott ingyenes hang- és képi kapcsolattartás időlimitjét.

Megmozdulnak a milliárdosok is

A vállalati CSR-példák felsorolását megszakítva, vessünk egy pillantást a **világ leggazdagabb embereinek adományaira**. A világ első számú befektetési guruja, a 88 esztendőes **Warren Buffett 3,8 milliárd dollárt adományozott** értékpapírban Bill és Melinda Gates alapítványának és további négy jótékonyági szervezetnek. (A Forbes adatai szerint a Buffett a világ negyedik leggazdagabb embere, vagyona 87,5 milliárd dollár. Berkshire Hathaway Inc. nevű cége pedig 522 milliárd dollár vagyonnal rendelkezik.)

Jack Dorsey, a Twitter és a Square első embere vagyonának egynegyedét, azaz **egymilliárd dollárt**, **Bill Gates** és felesége 255, a világ egyik legnagyobb informatikai cégének, az indiai Wipronak a vezérigazgatója, **Azim Premji 132**, **Soros György 130**, a Dell tulajdonosa, **Michael**

Dell pedig 100 millió dollárt adományozott. A világ leggazdagabb embere, az Amazon főtulajdonosa, **Jeff Bezos** ezidáig 100 millió dollárral segítette a pandémia elleni küzdelmet. **Alisher Usmanov** acélipari mágánás 168 millió dollárt küldött készpénzben és eszközökben szülőföldjére, Üzbegisztánba.

Egy és hetvenöt millió dollár közötti összeget adományozott magánemberként többek között George Clooney filmszínész és felesége, Ralph Lauren divatdiktátor, Mark Zuckerberg a Facebook tulajdonosa, New York korábbi polgármestere, Michael Bloomberg, Giorgio Armani és még igen sokan mások. Az Apple vezérigazgatója, **Tim Cook** a közelmúltban jelentette be, hogy vagyonának (785 millió dollár) döntő részét jótékonyásra, a rászorulókat támogatására kívánja fordítani. Hasonlóan a cégekhez, **minden egyéni adományozónál is első helyen áll a koronavírus okozta betegség gyógyítását, valamint a járvány megelőzését szolgáló gyógyszerek és vakcinák kutatása, kifejlesztése, valamint a járvány következtében elszegényedett családok támogatása.**

Termelők és szolgáltatók

Visszatérve a vállalatokhoz: szinte minden termelő és szolgáltató ágazat „megmozdult”, s igyekezett, igyekszik adományozni anyagi lehetőségeihez képest. A **divatipar** nagyágyúi közül a Prada, a Louis Vuitton, a Gucci, a Michael Cors, a Mango, a Wrangler és a többiek a **pénzadományok mellett 20-40 millió maszkot és védőöltözetet gyártanak** és juttatnak el folyamatosan a kórházaknak, valamint az önkormányzatoknak.

A pénzügyi szektor sem tétlen: a Bank of America, a Wells Fargo, az Erste, a HBSC és több tucat vezető bank a pénzadományok mellett ügyfeleinek halasztott hitel- és hitelkártya-tartozás visszafizetését, kedvezményes hiteleket, stb. biztosít. Az **autógyártó ipar** is csatasorba állt: a General Motors és a Ford lélegeztető gépeket kezdett el gyártani. A Toyota is aktívan támogatja az egész világon a koronavírus járvány elleni védekezést (Magyarországon eddig mintegy 20 járművet bocsátott az első vonalban küzdő egészségügyi szolgálatok és segélyszervezetek rendelkezésére.) Az óriásvállalat elnöke, Akio Toyoda a közelmúltban bejelentette, hogy a globális autógyártó cég a megerősített szervezeti struktúrájával vezető szerepet kíván betölteni a COVID-19 járvány után a gazdaság helyreállításában is. A Jaguar és a Land Rover eddig 160 gépkocsit adományozott az egészségügyi szolgáltatóknak. Ebben az ágazatban is hosszasan lehet sorolni a további példákat.

A jól ismert cégek közül érdemes megemlíteni **jelentős adományozóként** és segítőként többek között a **Shellt**, a **Nestlét**, a **LinkedIn-t**, a **3M-et**, a **Tiffanyt**, az **Aldit**, a **Walmartot**, a **Warnermediát**, a **McDonald's-ot**, a **Google-t**, a **Facebook-ot**. Érdekesség, hogy az **AIRBNB** 100 ezer frontvonalbeli egészségügyi dolgozó, szociális munkás szállását fizeti a világ számos országában.

Jól „vizsgáznak” a hazai cégek is

Miként reagált **a hazai vállalati szektor CSR tevékenysége** a koronavírus járványra? A Civil Impact Nonprofit Közhasznú Kft. felmérése szerint **Magyarországon ugrásszerűen megnövekedett az adományozási kedv** a koronavírus járvány hatására.

A megkérdezett vállalatok 95 százaléka adományoz, vagy szervezett, szervez adománygyűjtést munkavállalói körében. A felmérésben részt vett mintegy harminc cég 60 százalékánál működik adománygyűjtés a krízis sújtotta célcsoportok javára. Az informatikával foglalkozó, vagy szolgáltató központként működő szervezetek 70 százaléka eszközök adományozását is vállalta szociális intézmények, iskolák és hátrányos helyzetű családok számára.

Számos vállalat a pénzbeli adományozás mellett más, formákat is választott a civil ügyek támogatására. A Coca-Cola például nemzetközi és hazai szinten április óta szünetelteti márkái reklámtevékenységét úgy, hogy a hirdetésekre szánt felületein és közösségi média csatornáin a **Magyar Vöröskereszt** üzenetei láthatók. A Coca Cola Kft. a Google-lal együtt július közepén magyar fiatalok számára díjmentes **webináriumot** tartott az elhelyezkedési program keretében a biztonságos online jelenlétről és a távmunkáról. Az előadások célja, hogy a résztvevők útmutatást kapjanak, hogyan lehet a koronavírus-járvány utáni időszakban érvényesülni az online térben és ezáltal sikeresen megtalálni a számukra megfelelő állást. (Itt érdemes megjegyezni, hogy a világceg egyik alapítványa 21 millió dollárt gyűjtött össze rövid idő alatt a járvány által leginkább sújtott országok gazdaságának segítésére.)

A megkérdezett, nem kereskedelembe tevékenykedő cégek válaszaiból az is kiderült, hogy **a karantén idején a munkavállalók átlagosan 85 százaléka dolgozott otthonról.** Az is egyértelművé vált, hogy a cégeknél a dolgozók fizikai és mentális egyensúlyának fenntartása, valamint a lelki egészségük megőrzése kiemelten fontos feladat lett.

A meglehetősen nagy számú hazai vállalati támogatások közül példaként itt is csak néhány kerül említésre. A **magyarországi Novartis Csoport** (Novartis Hungária Kft. és Sandoz Hungária Kft.) összesen 58 millió forinttal támogatja a hazai egészségügyi intézményeket és szervezeteket, többek között a járványkórházakat és a Magyar Vöröskeresztet. A Vöröskereszt egyébként igen sok felajánlást adományt kapott. Például **a Renault Magyarország** és **a Ford Magyarország** gépjárművek használatát ajánlotta fel a szervezet munkatársai számára, május közepén pedig a Renault Trucks Magyarország átadott egy tehergépjárművet, amelyet az adományok logisztikájában hasznosít a Vöröskereszt. A **Mondelez Hungária Kft.** mintegy 8 tonnányi húsvéti Milka terméket, a magyarországi **Bonduelle** pedig zöldségkonzerveket adományozott. A **Szerencsi** közel 10.000 db csokoládé terméket, a **Multi-Cikória Kft.** Maci-kávé adományt, a **Hester's Life** 9 000 adag reggeli Granolát juttatott el a szervezethez, a **Linde Magyarország** anyagmozgató eszközökkel, a **Száva Logistics Kft.** pedig raktárépülettel segíti a Vöröskereszt munkáját.

Az **MVM Csoport** összesen 310 számítástechnikai eszközzel – laptopokkal, asztali számítógépekkel és monitorokkal – segítette a távoktatásban résztvevő tanulókat. A **L'Oréal Magyarország** több mint 20 000 terméket, többek között alkoholos kéztisztító géleket, adományozott a kórházak, a gyógyszertárak, a hipermarketek, a szupermarketek és a drogériák számára. Az **Unilever Magyarország** egy kamionnyi Domestos fertőtlenítővel támogatta a Szent László kórházat. A **Magyar Külkereskedelmi Bank** – más hazai bankok mellett – egymilliárd forintot adományozott a koronavírus elleni küzdelemre. A hazai cégpéldákat – hasonlóan a külföldiekhez – még hosszan lehet folytatni.

Segítség a magyar milliárdosoktól

A FacebookTwitterPinterestMail tudósítása szerint **a magyar milliárdosok is „beszálltak” a koronavírus elleni harcba. Csányi Sándor** (aki a világ kétezzer leggazdagabb emberének a listáján is szerepel) felajánlotta, hogy az érdekeltségi körébe tartozó Budai Egészségközpont Kft. Királyhágó úti épületét járványkórházzá alakítják. Ehhez a szükséges belső technikai átalakításokat is elvégzik. Emellett húsz tartós lélegeztetésre alkalmas altatógépet is vásárolnak és gyorsított ütemben továbbképzik az ápolószemélyzetet

A Futureal, a **Futó-család** tulajdonában lévő ingatlanfejlesztő és -befektető cégcsoport a járvány elleni küzdelmet 250 millió forint pénzadománnyal segíti. **Gattyán György** a távoktatásban résztvevő tanulóknak - az érdekeltségébe tartozó Docler Holdingon keresztül - 1000 számítógépet adományozott. **Nagy Elek**, aki a Stelius Befektetési Zrt. vezérigazgatója (a vállalat portfóliójába tartozik többek között a BÁV és a Főtaxi) felajánlotta, hogy szükség esetén a 105 szobás Baranya Hotelt karanténkórházzá lehet átalakítani. **Balogh Ádám**, a Libri-Bookline többségi tulajdonosa magánszemélyként egy olyan 50 millió forintos alapot hozott létre, amelyből a koronavírus-járvány idején a Libri-Bookline-nál a bajba került dolgozókat lehet segíteni. Ezt a koránt sem teljes listát is azzal lehet zárni, hogy a felsorolást még hosszan lehet folytatni.

A járvány felülírta a korábbi CSR-stratégiákat

A COVID-19 járvány tehát mindenhol **megmozgatta a cégvilágot és magánemberként a legnagyobb vállalatok tulajdonosait**. A cégek korábban elkészített **CSR stratégiáit felülírta a járvány**, számukra ma ez a legfontosabb támogatási, adományozási irány. Természetesen továbbra is támogatják – talán a korábbinál kisebb összegekkel – a művészeteket, a sportot, a környezetvédelmet, a szegénység és a gyermekéhezés elleni küzdelmet, az oktatást, a kutatási és fejlesztési tevékenységet, stb. Egyelőre nem tudjuk, meddig tart a járvány, mikor lesz hatékony vakcina a koronavírus ellen, így az sem tudható, **mikor térhetnek majd vissza** a cégek a korábban bejelentett CSR-célkitűzéseik megvalósításához. Ma csak annyi bizonyos, hogy **minden vállalati, intézményi és magán adományra szükség van a költségvetési pénzek mellett a károk enyhítéséhez**.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Jövedelem menedzsment

Mutasd a csomagod!

A világ országainak többségében évtizedünkben meglehetősen sok termelési és szolgáltatási tevékenységben egyszerre van jelen a munkaerőhiány és a -többlet. Általában hiány ott van, ahol újabb dolgozókra volna szükség, többlet pedig ott, ahol a feladatokat kevesebb munkaerővel is el lehet látni. Csodák még a munkaerőpiacon sincsenek, az aránytalanság azonban valamelyest csökkenthető egy új, a korábbinál komplexebb HR-tevékenységgel, a jövedelem menedzsmenttel. Nincsen szükség a meleg víz „feltalálására”, annál inkább a jövedelem stratégiák és a vonzó juttatási gyakorlatok megalkotására.

Századunkban a cégeknél csak úgy **„röpködnek” a jövedelemmel kapcsolatos kifejezések**, a fizetéstől, a bónuszokon, a hibrid munkavégzésen, a nyaralási hozzájáruláson, a fizetett nyelvtanfolyamokon, az albérleti támogatáson, a nyugdíjbiztosításon, a részvényopción, a magánhasználatú vállalati autón (és a sort még nagyon hosszan lehet folytatni) át egészen a teljes körű egészségbiztosításig. Sok egyéb tényező mellett ezek is a **jövedelem menedzsment** részei, amely ma már **külön szakma a HR-en belül**.

Mit jelent a jövedelem menedzsment?

Mit is jelent, milyen céljai vannak a jövedelem-, az ösztönzés- illetve a kompenzáció menedzsmentnek? Mindenekelőtt a vállalat stratégiai, valamint operatív céljainak elérését szolgáló olyan **egységes bér-és ösztönzéspolitika kialakítása, hatékony működtetése**, amely elősegíti a feladattellátáshoz nélkülözhetetlen, felkészült személyi állomány megszerzését, megtartását és folyamatos motiválását.

Az ösztönzésmenedzsment magában foglalhatja a **kompenzációt**, a **javadalmazást** és a **motiválást**. Az alkalmazott munkavégzési rendszertől függően **kiterjedhet** többek között a bér-és besorolási, a cím- és előre sorolási, a cafetéria, továbbá a szociális, a gondoskodási, a jóléti, az egészségbiztosítási és a segélyezési rendszerekre is. A kompenzáció lehet egyéni, csoportos és szervezeti szintű, s megnyilvánulhat anyagi és nem anyagi juttatások formájában. A javadalmazás lehet rendszeres és eseti jellegű, amely biztosítható anyagi, pénzbeli és természetbeni juttatások formájában.

Nagy dolgozói elvárások

Látnivaló, hogy ez az összetett meghatározás, illetve ennek tartalma pontos összehangolást, részletes kidolgozást, anyagi erőforrásokat, szaktudást és nem utolsósorban ’igazi’ menedzselést igényel. Hiszen az ösztönzési, a kompenzációs és a javadalmazási rendszerek iránt jelentős elvárások mutatkoznak a dolgozók részéről, többek között a **méltányosság**, az **átláthatóság**, az **egyszerűség**, a munkaerőpiaci **versenyképesség**, valamint az **ösztönző hatás** területén. Fontos jelzőszám, hogy a Pew Research Center 2021-ben készült felmérése szerint **a dolgozók 34 százaléka a számukra nem kielégítő javadalmazási rendszer és gyakorlat miatt hagyja ott munkahelyét**.

Cserefolyamat és munkaerő költségek

Leegyszerűsítve: a **dolgozó** és a munkahelye között egy állandó **cserefolyamat** történik. A dolgozó a szaktudását, munkaerejét, tapasztalatát, lojalitását, innovációs képességét, kreativitását, munkafegyelmét stb. bocsátja a cég rendelkezésére. Ezek „ellenértékeként” és „cserébe” a vállalat fizetést, javadalmazást, különféle formában megjelenő ösztönzéseket, kompenzációs csomagot, előlépéstetési és fejlődési lehetőségeket stb. biztosít dolgozóinak. Érdemes megemlíteni, hogy természetesen a **vezetők** is dolgozók, az ő jövedelmük, juttatásaik, ösztönzésük a sok hasonlóság mellett eltéréseket is mutat a beosztott dolgozókéhoz viszonyítva.

A dolgozók javadalmazása a vállalati munkaköltségek legnagyobb tétele. A Deloitte and Touche kutatásai szerint **a munkaerővel kapcsolatos költségek teszik ki a teljes vállalati költségek 70 százalékát**. Ez az arány évtizedünkben korántsem meglepő, hiszen a cégek között hatalmas **verseny folyik a legjobb munkaerők megszerzéséért, megtartásáért**, s a mind inkább előtérbe kerülő **tudásmenedzsment**, valamint a **tehetséggondozás** sem olcsó „mulatság”.

Közvetlen és nem közvetlen juttatások

Már volt szó arról, hogy a pénzbeli és a nem pénzbeli juttatások köre meglehetősen széles és egyre bővül. Érdemes áttekinteni néhányat közülük.

Közvetlen pénzbeli juttatások:

- fizetés
- óradíj, órabér
- jutalék
- bónusz, prémium

Nem közvetlen pénzbeli juttatások:

- általános biztosítás
- egészség- és nyugdíjbiztosítás
- nyugdíjazási kedvezmények
- fizetett szabadság
- otthoni munkavégzés
- rugalmas munkaidő
- kedvezmények kisgyermekes szülőknek
- vállalati gépkocsi, mobiltelefon magánhasználata a cég költségén
- lakhatási hozzájárulás
- tanulmányi szabadság, továbbtanulás finanszírozása
- ruházkodási hozzájárulás
- részvény-juttatás

Mind több cég ad márkás okos órát azoknak a dolgozóknak, akik mérni akarják edzési tevékenységüket, például a naponta megtett lépéseket. A vállalatok részéről van egy elvárt

„fitnességi szint” (mondjuk a naponta megteendő lépések száma), s amennyiben ettől tartósan elmarad valaki, részben vagy egészben ki kell fizetnie az óra árát.

Résztvények dolgozóknak és vezetőknek

Csak 2-3 évtizedes múltat tekint vissza a **munkavállalói részvényesi program** (MRP), amelynek keretében a dolgozók csoportosan részvényesei (tulajdonosai) lehetnek a vállalat meghatározott részének. A résztvevők természetesen **osztalékot** is kapnak, amennyiben megszűnik a munkaviszonyuk, vissza kell adniuk a részvényesi csoportnak a rájuk jutó részvényhányadot, amelyet az új belépők kaphatnak meg. Igencsak népszerű (és egyben erőteljesen ösztönző) a **vezetők** körében az egyéni, **ingyenes részvényjuttatás**, vagy kedvezményes árú részvényvásárlási lehetőség. Mind a dolgozói, mind a vezetői tulajdonszerzés lehetséges és népszerű a nem részvénytársasági formában működő cégeknél is. Itt az osztalékot például a **nyereségrészesedés** „helyettesíti”.

Vállalati és dolgozói előnyök

A jól kidolgozott és jól működő jövedelem menedzselés számos haszonnal, előnnyel jár mind a dolgozók, mind a vállalat számára.

Néhány vállalati előny:

- tehetséges munkaerő bevonása és megtartása
- teljesítmény és termelékenység fokozás
- a dolgozói elégedettség és elkötelezettség növelése
- összefogás az üzleti célok elérésére
- a tehetséggondozás ösztönzése
- az innováció és a kreativitás támogatása
- a költséghatékonyság növelése
- a panaszok és a kockázatok csökkentése
- kedvező munkáltató-imázs megteremtése

Néhány dolgozói előny:

- a teljesítmény alapú jövedelem fontos motivációs tényező
- tisztességes alapelveken nyugvó javadalmazás
- az anyagi biztonság támogatása
- a munkával kapcsolatos elégedettség fokozása
- a szakmai tudás bővítésének elősegítése
- segíti a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését
- növeli a dolgozói elkötelezettséget
- biztosítja az egyenlőséget a javadalmazásban (azonos munkakör, azonos végzettség, azonos gyakorlat, azonos kor esetén - mindkét nem számára)

A felsorolást még hosszan lehet folytatni, de a fentiekből is egyértelmű, hogy **a jövedelem menedzsmet egy rendszer**, amelynek megalkotása nem egyszerű feladat. Része a vállalati és a HR stratégiának, amolyan több-ismeretlenes egyenlet, amelyben meglehetősen sok külső tényező is szerepel.

Stratégia, csomag, transzparencia

A kompenzációs stratégia, majd a javadalmazási csomag összeállításával és folyamatos karbantartásával foglalkozó HR-szakembereknek **több cégen belüli tényezőre** kell figyelmet fordítaniuk. Mindenekelőtt a vállalat munkaerő igényére (ezen belül a különféle szaktudásokra, képességekre, képzettségekre stb.), valamint pénzügyi lehetőségeire. Miközben a dolgozók hivatalosan nem ismerik egymás jövedelmét, a cég és a javadalmazási szisztéma iránti bizalom megteremtése és megtartása érdekében **a rendszernek minden elemében áttekinthetőnek, átlátszónak kell lennie**. Nem kevésbé fontos és kívánatos a **munkaköri leírások** nagy pontosságú elkészítése, ami amolyan biblia a dolgozók számára. A nem pontosan definiált feladatok kompenzációs vitákhoz vezethetnek, végső soron rongálják a cég iránti elkötelezettséget.

Versenytárs-figyelés

A versenyképes javadalmazási csomagok folyamatos karbantartása megköveteli, hogy a HR-szakemberek ismerjék a **versenytársak hasonló csomagjait**, jutalmazási, ösztönzési gyakorlatát. Nem árt tisztában lenni az **ágazat kilátásaival**, **versenyképességének** alakulásával, valamint az ágazati versenytársak tehetséges munkaerő megszerzési és megtartási gyakorlatával sem. **Érdemes tanulmányozni a munkaerőpiac demográfiai, valamint kereslet-kínálati helyzetét is.**

A **naprakész belső és piaci információk** azért is szükségesek a jövedelem menedzseléssel foglalkozó HR-szakemberek számára, hogy **vonzó, versenyképes csomagot** tudjanak ajánlani a toborzott, megkeresett, jelentkező dolgozók és vezetők számára. Nem kevésbé a meglévő, saját dolgozóknak és vezetőknek is, többek között a munkaerővándorlás mérséklésére. Ha mérséklődik egy cégnél a **munkaerő-fluktuáció**, kevesebb forrást kell biztosítani az új belépők képzésére, illetve ezeket az összegeket a **saját dolgozók továbbképzésére**, tréningjére lehet fordítani.

Személyre szabott csomagok

Mind gyakoribb, hogy a **munkaerő megszerzése érdekében** személyre szabott javadalmazási csomagot kínálnak. Ügyelni kell arra, hogy éppen az átláthatóság és az egyenlő bánásmód miatt az egyéni csomag ne térjen jelentősen el a javadalmazási rendszer egészétől, illetve annak egyes elemeitől.

Segítő szoftverek

Napjainkban számos szoftver létezik a jövedelem menedzsment segítésére. Ezek a szoftverek (kiegészítve a mesterséges intelligenciával) képesek személyre szabott csomagokat készíteni és figyelik a versenytársak javadalmazási gyakorlatát is. Házon belül regisztrálják, monitorozzák a dolgozók fizetését, bónuszait, valamint az egyéb kapott juttatásokat.

Ezek a szoftverek hatékonyabbá, átlátszóbbá, időtakarékoská teszik a jövedelem menedzsment tevékenységet. A vállalatoknak el kell dönteniük, hogy milyen feladat(ok)ra akarnak szoftvert vásárolni, ugyanis **a kínálat meglehetősen nagy**: bértervezés, jövedelem

elemzés, jövedelem benchmarking, jövedelem adminisztráció, tevékenység beárazás – hogy csak a legfontosabbakat említsük.

Verseny a minőségi munkaerőért

A jövedelem menedzsment része a vállalati kultúrának. Egyben **fontos kommunikációs eszköz** mind a saját dolgozók és vezetők, mind pedig a toborzandó munkaerő felé. Sok cég közzéteszi javadalmazási stratégiáját, rendszerét a honlapján, így tehát **az interneten is folyik a verseny a jó munkaerők megszerzéséért**, illetve azok megtartásáért. Nem szerencsés kimaradni ebből a versenyből, hiszen a termelési és a szolgáltatási ágazatokban a **vállalatok első számú értéke a dolgozók és a vezetők minősége.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

