

Karanténkultura

KONCERT, OPERA

[https://www.mupa.hu/media/video?
utm_source=altalanos_hirlevel&utm_medium=email&utm_content=button&utm_campaign=video](https://www.mupa.hu/media/video?utm_source=altalanos_hirlevel&utm_medium=email&utm_content=button&utm_campaign=video)

<https://www.concertobudapest.hu/v/i-concertonline/>

[https://operavision.eu/en/library/%C3%B3peras?
fbclid=IwAR0Wc8GCMVCQYsOycfY69cnB5UkQ0B3W5yHfaiprb_1Jov7BM4AGX-Xjpao](https://operavision.eu/en/library/%C3%B3peras?fbclid=IwAR0Wc8GCMVCQYsOycfY69cnB5UkQ0B3W5yHfaiprb_1Jov7BM4AGX-Xjpao)

[https://www.mupa.hu/media/video/gyenyisz-macujev-es-a-nemzeti-filharmonikusok?
utm_source=altalanos_hirlevel&utm_medium=email&utm_content=button&utm_campaign=gyenyisz_macujev_es_a_nemzeti_filharmonikusok](https://www.mupa.hu/media/video/gyenyisz-macujev-es-a-nemzeti-filharmonikusok?utm_source=altalanos_hirlevel&utm_medium=email&utm_content=button&utm_campaign=gyenyisz_macujev_es_a_nemzeti_filharmonikusok)

[https://www.mupa.hu/media/video/haydn-a-teremtes?
utm_source=altalanos_hirlevel&utm_medium=email&utm_content=picturelink&utm_campaign=haydn_a_teremtes](https://www.mupa.hu/media/video/haydn-a-teremtes?utm_source=altalanos_hirlevel&utm_medium=email&utm_content=picturelink&utm_campaign=haydn_a_teremtes)

Operas at the Gran Liceu



The Gran Liceu of Barcelona, in partnership with Madrid's Teatro Real, is offering a series of operas, from Turandot to Macbeth, to be seen free of charge.

[Visit the website](#)

Pina Bausch and Palermo



Palermo, Palermo, the choreography created by Pina Bausch during a residency at the Teatro Biondo in the Sicilian capital in 1989, is available on the Pina Bausch Foundation website.

[Visit the website](#)

Grand Theatre of Warsaw



The Warsaw Grand Theatre is providing online access to a variety of opera, theatre and ballet performances.

[Visit the website](#)

SZÍNHÁZ

<https://port.hu/cikk/szinhasz/elo-kozvetitesek-a-vilagbol-aprilis/article-64604>

Katona Jozsef Szinhaz - Csehov: Platonov

<https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR08BLKd2D6LtOmryazSGsrHSsV2Cn1qURiAvC8HSq-BATZR2ClgirP5CNk&v=EYeLNLIntng&app=desktop>

Katona Jozsef Szinhaz - Moliere: A fosveny

https://www.youtube.com/watch?v=Zk_HVsm9fK8&fbclid=IwAR0faXT_0icTCFoqDyNBLX95rjnVYxHso5-lf-9PS3EXTuDEoPe8f5uGmUc&app=desktop

Madach Szinhaz - Neil Simon: Napsugarfiuk

https://www.youtube.com/watch?v=7EeVL9sKLMc&feature=share&fbclid=IwAR3z2znOzlxVPR_DJWFjuiAA4jFzd6N-T8AlNkynhQwpSnHzH9Ftg1vMeol

Pecsi Nemzeti Szinhaz - Feydeau: Bolha a fulbe

<https://www.youtube.com/watch?v=VvBcEYoiBks&feature=youtu.be&fbclid=IwAR1gYy7xFnPTrlAFxTGDK21y60fP3E-uoiXhPnR5H4FS3gFYdNvXmWLnVD0>

Budapesti Kamaraszinhaz - Marsha Norman: Jo ejszakat, Mama

https://www.youtube.com/watch?v=JBK_S2myjaU&fbclid=IwAR1KpCr1USZM1lxi93GvZ5hiOktGzFD18HAnNtCyrd_62wcAqnoCrTTHID0

Pesti Szinhaz - Szakonyi: Adashiba

https://www.youtube.com/watch?v=j3T_17uYGVo&feature=share&fbclid=IwAR2wS2r8oiFYwgMk1A7bFOdEN5hQa21uFMmJJA_n1qPRWGF0AeOvq7k2MPAc

Thalia Szinhaz - Mario es a varazslo (Latinovits)

[https://www.youtube.com/watch?
feature=share&v=8KY9myVAskM&fbclid=IwAR1F4VC2u149EBCFP1wpaVXY1Ehlltj-
uBt0vEUrSzFR_tKdlq8pPms2PKg&app=desktop](https://www.youtube.com/watch?feature=share&v=8KY9myVAskM&fbclid=IwAR1F4VC2u149EBCFP1wpaVXY1Ehlltj-uBt0vEUrSzFR_tKdlq8pPms2PKg&app=desktop)

Katona Jozsef Szinhaz - Spiro: Az imposztor

[https://www.youtube.com/watch?
v=iB_7vI91PoE&fbclid=IwAR1FCgEPC8u0F1S0GHZOAdCzq8WZd1uWBrGx9MsCTtnpHcJFJNBf
SsVicDE&app=desktop](https://www.youtube.com/watch?v=iB_7vI91PoE&fbclid=IwAR1FCgEPC8u0F1S0GHZOAdCzq8WZd1uWBrGx9MsCTtnpHcJFJNBfSsVicDE&app=desktop)

Jozsef Attila Szinhaz - Laszlo Milosz: Illatszertar (Sztankay)

[https://www.youtube.com/watch?
fbclid=IwAR1c54Xx_xqENnPQEs_L1fsZ9GwVg_qGkisTdXgZtQF5vxCjTRWohlaqT8&v=E94Hru
wOqRs&app=desktop](https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR1c54Xx_xqENnPQEs_L1fsZ9GwVg_qGkisTdXgZtQF5vxCjTRWohlaqT8&v=E94HruwOqRs&app=desktop)

Miniatur Szinhaz, Nosztalgia Kavezo, Szentendre - Karinthy Ferenc: Dunakanyar (Ruttkai, Sztankay)

[https://www.youtube.com/watch?
v=JVynppbZnDE&fbclid=IwAR0yccyZTPsMYyzj-2PfHa1iGIktVvA_W7MiBBsL-4I250E5M5livnq2
F-g](https://www.youtube.com/watch?v=JVynppbZnDE&fbclid=IwAR0yccyZTPsMYyzj-2PfHa1iGIktVvA_W7MiBBsL-4I250E5M5livnq2F-g)

Katona Jozsef Szinhaz - Ibsen: A vadkacsa

[https://www.youtube.com/watch?
v=FSC5zpUPZTE&list=FLPrisVOjN4DGuwdh09lg4eA&index=64&t=0s&fbclid=IwAR3rr_PbmZu
sx_XcxV32dKbOUoHCrFaJCumfIO-BcMabDqsZUaifzly7CU](https://www.youtube.com/watch?v=FSC5zpUPZTE&list=FLPrisVOjN4DGuwdh09lg4eA&index=64&t=0s&fbclid=IwAR3rr_PbmZusx_XcxV32dKbOUoHCrFaJCumfIO-BcMabDqsZUaifzly7CU)

Katona Jozsef Szinhaz - Csurka: Doglott Aknak (Major, Kallay)

[https://www.youtube.com/watch?v=ACLL1M7k-
II&fbclid=IwAR1bj52TQm0yFmMgUOJy3oCqpS2MMX4y9YF-U8jyWe0VDFCmEmf5C8w5Tc4](https://www.youtube.com/watch?v=ACLL1M7k-II&fbclid=IwAR1bj52TQm0yFmMgUOJy3oCqpS2MMX4y9YF-U8jyWe0VDFCmEmf5C8w5Tc4)

Orkeny Szinhaz - Orkeny: Macskajatek

<https://www.youtube.com/watch?v=pc7e3K71-So>

Plautus: A hetvenkedo katona

https://www.youtube.com/watch?v=4VrQHAdqsXY&feature=youtu.be&fbclid=IwAR1FGOG9nN3P7YDKEPEvpObuako8_FkJ_ObTOrnPCxYZtMfvwsazf7i2KM

Madach Színház - Brecht: Koldusopera (Pecsi Sandor)

<https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR1kZxl0Lfc6UT-bou78MzUex623CZJlezhHjPTw8MgD7R5OE-wapH0s1XY&feature=youtu.be&v=t3i2I5wM9Rw&app=desktop>

Katona Jozsef Szinhaz - Budapest Orfeum

https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR1QIUMu-6CPc3OCuWSEaz123dFy8y9XrjcxTWsAKhDFFa9n3B_4n1MThs&v=rjKOfzuvPho&feature=share&app=desktop

Molnar Ferenc: Ebed a kastelyban (Markus, Zenthe)

<https://www.youtube.com/watch?v=iR3lgOirWhE&fbclid=IwAR0kQVvnv0P9xgpgZRjxCXDI2IGUdQQTCc9ObgzBtDJwNW3Kx6R0OaOXrC8&app=desktop>

Queneau: Stílusgyakorlat (Bán, Dörner, Gáspár)

<https://www.youtube.com/watch?v=ySucdk1nIoA&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3UIZlvxJT9ROWQfN6DA4VsGfmwkPXyrVWtEKZGQb-obBXvGvkSxWc48TM>

Régi klasszikusok, legendás előadások

[Karinthy Ferenc: Dunakanyar](#) (Szentendrei Pinceszínház 1982, Ruttkai Éva és Sztankay István előadásában)

[Raymond Queneau: Stílusgyakorlatok](#) (Katona József Színház; Bán János, Gáspár Sándor és Dörner György előadásában)

[Jean-Paul Marat üldöztetése és meggyilkolása](#), ahogy a charentoni elmegyógyintézet színjátszói előadják De Sade úr betanításában (Kaposvári Csiky Gergely Színház; Pogány Judit, Lázár Kati, Lukáts Andor, Molnár Piroska, Csákányi Eszter ... az igazi fénykor)

[Carlo Goldoni - Velencei terecske](#) (Kaposvári Csiky Gergely Színház; Jordán Tamás, Lukáts Andor és Pogány Judit főszereplésével)

[Csurka István: Döglött aknák](#) (tévéműsor, Major Tamás főszereplésével)

[Hyppolit, a lakáj](#) (Játékszín, Benedek Miklós és Szacsavay László főszereplésével)

[Sirály](#) (Krétakör)

Padlás (Vígshínház)

A hetvenkedő katona (Radnóti)

Mario és a Varázsló (Thália, Latinovits Zoltán egyetlen fennmaradt színpadi alakítása)

Csiky Gergely: A nagymama (Nemzeti Színház, Tolnay Klári utolsó szerepében, mellette pedig parádés szereposztás)

Örkény István: Macskajáték (Örkény István színház, Pogány Judit, Molnár Piroska, Csomós Mari)

Werner Schwab: Elnöknők (Kamra, Csákányi Eszter, Szirtes Ági, Pogány Judit főszereplésével)

Marsha Norman: Jó éjszakát, mama! (Kamra, Lang Györgyi, Vári Éva főszereplésével)

Moliere,: A fősvény (Katona József Színház, Haumann Péter, Elek Ferenc, Csákányi Eszter főszereplésével)

Marsha Norman: Jó éjszakát, mama! (Budapesti Kamaraszínház. Lang Györgyi, Vári Éva főszereplésével)

Újabb darabok

Illaberek (Katona József Színház)

Henrik Ibsen: Nóra -karácsony Helmeréknél (Katona József Színház)

Tom Stoppard: Rosencrantz és Guildenstern halott (Szkéné)

ZÜFEC - ha már úgys mindenki otthon züffent (k2 Színház)

Georges Feydeau: Bolha a fülbe (Pécsi Nemzeti Színház)

FILMEK

[https://filmarchiv.hu/hu/alapfilmek/online-filmklasszikusok?](https://filmarchiv.hu/hu/alapfilmek/online-filmklasszikusok?fbclid=IwAR3jCU2mzHFvDyoUxr4Ww1EINsolLi5NkTxK3YQLVTHt2_6-dQnyFs5fxwg)

[fbclid=IwAR3jCU2mzHFvDyoUxr4Ww1EINsolLi5NkTxK3YQLVTHt2_6-dQnyFs5fxwg](https://filmarchiv.hu/hu/alapfilmek/online-filmklasszikusok?fbclid=IwAR3jCU2mzHFvDyoUxr4Ww1EINsolLi5NkTxK3YQLVTHt2_6-dQnyFs5fxwg)

Száz ingyenes film - amíg zárva tartanak a mozik

A Cirko mozi 63 lekérhető videója - baráti áron

Indafilm - több tucat magyar film ingyen

LGT koncertfilm, Tabán - ha még nem éltél akkor, amikor minden évben LGT volt a Tabánban, kötelező film!

<https://film.artmozi.hu/> Távmozi, artmozik

History viewed from Italy



Rai Cultura, the cultural branch of the Italian public audiovisual sector, is offering numerous historical documentaries and is devoting a documentary page, with videos, to the genesis of the Treaty of Rome.

[Visit the website](#) | [See the documentary page](#)

MÚZEUMOK

MUSEUMS & EXHIBITIONS

Roman Culture at home



The Museums of the Capitol in Rome continue to be active on social networks with the keyword #laculturaincasa. They are offering links to virtual tours of their collections and various monuments of the Italian capital.

[Visit the website](#)

Europe and the Mediterranean



The Museum of the Civilizations of Europe and the Mediterranean (MUCEM) in Marseille is offering free online access to its publications, such as the catalogue of the exhibition "Voyages, Voyages", or the book "Les Porteurs de rêves".

[Visit the website](#)

While waiting for the re-opening



La Boverie, in Liège, has a regular collection of videos, fact sheets and educational resources on works.

1 Tours

https://www.travelandleisure.com/attractions/museums-galleries/museums-with-virtual-tours?utm_medium=social&utm_term=59F3F59E-653B-11EA-938E-3D9296E8478F&utm_source=facebook.com&utm_campaign=travelandleisure_travelandleisure&utm_content=link&fbclid=IwARoY1okxrwN2H_Hl1NsLcDdIQzhJfdD2tZQ2ZKyepk8wcYhwkKOJgOEWtc&fbclid=IwAR3y73SMMWNukKILLjM6w2tfLHv48iOua3LAWJmXVLksBOMqwrwKrTdJNKO

[Google Art collections](#) - kiállítások a világ vezető múzeumainak
gyűjteményéből
[Uffizi képtár](#), Firenze
[Prado](#), Madrid
[Louvre](#), Párizs

UTAZÁS

Velence: <https://www.youtube.com/watch?V=ka-ZgwCXKho>
Róma: <https://www.youtube.com/watch?v=DEJx0CYrDHk>
Firenze: <https://www.youtube.com/watch?V=ACpIPj5CC-k>
Budapest: <https://www.youtube.com/watch?v=dZYpHr1wDmY>
Berlin: <https://www.youtube.com/watch?v=hVfBQnENS9s>
Prága: <https://www.youtube.com/watch?v=idg6vW3vXtE>
Bécs: <https://www.youtube.com/watch?v=MRI8ffYKA8c>
Salzburg: <https://www.youtube.com/watch?v=owl1QBHhbS0>
Varsó: https://www.youtube.com/watch?v=esJ_l1b_Ni0
Moszkva: <https://www.youtube.com/watch?v=pnN2BNrSrXY>
St.Pétervár: <https://www.youtube.com/watch?v=N3ISUUO0CS0>
Tokió: https://www.youtube.com/watch?v=cs-hFKC_RKI
Hongkong: https://www.youtube.com/watch?v=72_Mdioty8ához
New York: <https://www.youtube.com/watch?v=MtCMtC50gwY>
Washington: <https://www.youtube.com/watch?v=7dilTLvbHxc>
Chicago: <https://www.youtube.com/watch?v=QSwvg9Rv2EI>
San Francisco: <https://www.youtube.com/watch?v=Oo6iAxf4si0>
Los Angeles: https://www.youtube.com/watch?V=bTvr_2v-0HI
Las Vegas: <https://www.youtube.com/watch?v=gasI6cyjkmM>
Miami: <https://www.youtube.com/watch?v=58iT2L4VQj4>
Orlando: <https://www.youtube.com/watch?v=LfCsOwMc3hk>

Dubai: <https://www.youtube.com/watch?v=nPOO1Coe2DI>

London: <https://www.youtube.com/watch?v=45ETZ1xvHS0>

Dublin: <https://www.youtube.com/watch?v=LcKnX7I97yk>

Párizs: <https://www.youtube.com/watch?v=AQ6GmpMu5L8>

Amszterdam: https://www.youtube.com/watch?v=ey_L_VzPwEI

Koppenhága: <https://www.youtube.com/watch?v=yHZINfWuA7g>

Vancouver: <https://www.youtube.com/watch?v=a4d5CbK0b3A>

Toronto: <https://www.youtube.com/watch?v=7uY0Ab5HIZ0>

Montreal: <https://www.youtube.com/watch?v=poe2cLKw9ko>

Ottawa: <https://www.youtube.com/watch?v=DtW0VqNkM9U>

Quebec: <https://www.youtube.com/watch?v=XXhmbIzSAeU>

Sao Paulo: <https://www.youtube.com/watch?v=mXk5-2u0kw0>

Rio de Janeiro: <https://www.youtube.com/watch?v=ieWNzZPfZzk>

Sydney: <https://www.youtube.com/watch?v=OrIDTJH2ZZM>

Melbourne: <https://www.youtube.com/watch?v=RLOsQViPLhw>

Brisbane: <https://www.youtube.com/watch?v=0Mv48ZM7gu4>

Perth: <https://www.youtube.com/watch?v=KtRsk4Bjs9s>

Adelaide: https://www.youtube.com/watch?v=kf3_U0MLs9A

Fokváros: <https://www.youtube.com/watch?v=srP7RFVdjWc>

Mexikóváros: <https://www.youtube.com/watch?v=GUMXv0VEtoc>

VEGYES

<https://papageno.hu/intermezzo/2020/03/folyamatos-ingyenes-kozvetitesek-es-korlatlanul-elarheto-szinhazi-eloadasok-es-koncertek/>

<https://port.hu/esemeny/fesztival/maradj-otthon-fesztival/event-5733086>

Új pályán az előmenetel-menedzsment

Hogyan építsünk ma a karriert?

Mindenki a saját sorsának és többnyire a saját karrierjének, szakmai életpályájának a kovácsa – tartja a mondás. Valóban, **az előmenetel elsősorban rajtunk áll, de** egyre több olyan körülmény, tényező van az üzleti életben, amelyek pályánkkal kapcsolatos szándékainkat, elképzeléseinket jelentősen befolyásolják. A szervezeti **karrier menedzsment** stratégiája, gyakorlati megvalósítása céges szinten elsősorban a humán erőforrás részleg feladata, hivatalos pályánk alakulása azonban főleg tőlünk függ.

Új karrier megközelítések

Világszerte **elmúltak** azok a „**boldog**” idők, amikor egy pályakezdő viszonylag kis hibaszázalékkal meg tudta tervezni évtizedekre előre karrierjét, ha betartotta a játékszabályokat, ha szorgalmas és lojális volt. Némi túlzással állítható, hogy **ki lehetett számítani** a ranglétrán való előrehaladás idejét, fokozatait. Különösen annak volt kiszámítható a pályáíve, aki nem váltogatta munkahelyét, aki akár évtizedeket is eltöltött ugyanannál az intézménynél, szervezetnél, vállalatnál. Egyre kevesebben emlékeznek a „törzsgárda-tag” kifejezésre, amely egyrészt a céghűséget mutatta, másrészt pedig anyagi előnyökkel, sok esetben előlépéssel is járt. Előlépéssel a ranglétrán.

Századunkban az egyéni karrier menedzsmentet a munka szempontból aktív évek alatt folyamatosan és párhuzamosan **több tényező** alkotja: az önmagunkról a munkáról és a szervezetről alkotott kép állandó frissítése, személyes pálya-célok kitűzése, stratégiák kidolgozása ezek elérésére, valamint az elhatározott célok gyakori felülvizsgálata a munkában és az életben szerzett tapasztalatok alapján.

A globalizálódó üzleti életben és világgazdaságban az alkalmazott és a vállalat között **új karrier megközelítések** vannak kialakulóban. Korábban a vállalat és a munkavállaló olyan munkaszerződést kötött, amely a kölcsönös lojalitáson, a hűséges együttműködésen alapult. Ma előtérbe került a **kizárólagos „cserén” nyugvó kapcsolat**, amelynek nyomán folyamatosan nő a vállalati termelékenység, miközben a munkavállaló operatív gyakorlata, tapasztalatai, képességei és készségei is gyarapodnak.

Az elmúlt század végén a munkaadó és a munkavállaló kapcsolata volt kiemelt fontosságú, ma pedig a **szakmai kiválóság**. A cég és a dolgozó arra törekszenek, hogy olyan készségeket fejlesszenek ki és -tovább, amelyek a vállalat több egységében is hasznosíthatóak. Új jelenség a hatáskörök és a döntések egy részének alsóbb szintre **delegálása**, így ez a gyakorlat mindinkább felváltja a szigorú, fentről lefelé irányuló utasításos rendszert. Ez egyben azt is jelenti, hogy a **vállalati erőközpontok** egy része is fokozatosan eltolódik a dolgozók irányába.

A vállalat iránti elkötelezettséget, hűséget felváltja a z úgynevezett **projekt-hűség**: mind a cég, mind a dolgozók abban érdekeltek és elkötelezettek, hogy sikerrel záruljanak az üzleti és egyéb projektek. A régi és az új **karrierépítésben bekövetkezett** köreszme, nézet és

mintapélda **váltások** jelentősen befolyásolták a cégek és a dolgozók kapcsolatát, elvárásait, megközelítéseit, s nem utolsósorban együttműködését.

Tulajdonképpen leáldozott (de még nem fejeződött be) a paternalista karrier lehetőségek nyújtásának gyakorlata, ennek helyébe a szervezeteknél a kölcsönös előnyökön alapuló **együttműködés**, „csere” lépett, ahol **a beosztás, a pozíció mind kevésbé elsődleges**. Hiszen a jó jövedelem ma már mind kevésbé vállalati hierarchiafüggő. A pályakezdők nagy része elsősorban értelmes munkát, jó jövedelmet, fejlődési lehetőséget vár el munkahelyétől és nem törekszik mindenáron a sok kötöttséggel, adminisztrációval, „favágással” járó középvezetői beosztásokra.

A nemzetközi felmérések tanúsága szerint a középvezetői pozíció nem elegendő kihívás a fiatalok többsége számára. (Az egyik hazai üzleti tudományokkal foglalkozó felsőoktatási intézményben ugyanakkor e sorok írójának más tapasztalata van: rendszeresen megkérdezi a hallgatókat, hogy végzés után menedzser, vagy beosztott szeretne lenni! Száz válaszból 95 „a” menedzser, mert „jó vezetői képességekkel, készségekkel rendelkezem”.)

A vállalatok globalizálódásának egyik nagy eredménye, hogy számtalan beosztotti és vezetői **munkalehetőség** nyílik meg **külföldön** a cég alkalmazottai számára. A több kontinens több tucat országában jelenlévő nagyvállalatok vezetőik egy részétől is elvárja, hogy külföldön is dolgozzanak, szerezzenek tapasztalatokat más üzleti kultúrában és környezetben. A **nemzetközi karrier**, illetve ennek építése szinte természetes a nagyvállalatoknál.

Változás változás hátán

Az előremenetel- menedzsment során mind az egyénnek, mind a cégeknek **számos új jelenségre** kell figyelmet fordítaniuk, olyanokra, amelyek két évtizeddel ezelőtt még ellenkező előjellel voltak ismertek.

A cégek döntő többsége **„készen” akarja kapni munkatársait**, vagyis mindenkinek magának kell gondoskodnia (és fizetnie) a tanulásáról, a szükséges nyelvismeretek megszerzéséről. Napjainkban ehhez a vállalatok nem adnak pénzt, tanulmányi szabadságot vagy éppen munkaidő kedvezményt. A szervezetek és a vállalatok többsége csak a dolgozó napi munkájához szükséges tanfolyamokat, tréningeket biztosítja és fizeti.

Milyen **további új irányzatokkal** kell számolni a karrier építés során évtizedünk végén?

- elmúlt az a hosszú időszak, amikor viszonylag gyorsan lehetett előrehaladni a céges hierarchiában egészen a felső vezetésig. Miután az új, projekt-orientált, úgynevezett lapos szervezeti struktúrákban a korábbinál jóval **kevesebb vezetőre van szükség**, az előrelépés igencsak lelassult
- az egy munkaadónál a pályakezdéstől a nyugdíjba vonulásig terjedő foglalkoztatás ma már a múlté a közepes és nagy vállalatoknál. Még Japánban is megszűnőben van ez a gyakorlat, ahol korábban dinasztiák dolgoztak a Toyotánál, a Marubeninél és a többi patinás cégnél. A szakirodalom szerint az emberek átlagosan ötévente változtatnak munkahelyet. Ugyancsak a „bűvös” ötös szám vonatkozik a szakmaváltásra. Átlagosan **ötször változtatunk szakmát dolgozói életünk során**, persze nagyjából ugyanazon a körön belül. Egy közgazdász például nem lesz állatorvos (kivéve, ha

elvégzi a szakegyetemet), de élete során foglalkozhat kutatással, lehet bankár, bróker, üzletember, gazdasági és üzleti tudományokat oktató tanár, stb. A közgazdasági végzettség mellett szükséges az újabb és újabb foglalkozásokkal kapcsolatos ismeretek, tudás és tapasztalat megszerzése is

- gyakorlatilag **megszűnt a cégek paternalista, gondoskodó „viselkedése”** az alkalmazottak irányába
- a cégek olyan dolgozókat alkalmaznak elsősorban, akik **rugalmasak**, több irányú képzettséggel rendelkeznek, szakmailag **kompetensek** és **toleránsak**, valamint nyitottak a változásokra
- a mai üzleti életben csak karcsú, fegyelmezett és hatékony folyamatokkal szabályozott szervezetekkel lehet versenyben maradni. Ez az új helyzet a munkavállalótól is előremeneteli vágyainak, céljainak szűkítését követeli meg, ugyanakkor szükségessé teszi számára a **folyamatos tanulást**, képzést
- megkülönböztetett figyelmet kell fordítani a rohamléptekben fejlődő **informatikai ismeretekre** és **eszközökre**, a **digitalizációra**, s mindazokra a szinte minden szakmához kapcsolódó **új megközelítésekre** (például mesterséges intelligencia) amelyek nélkül sikeres karrier ma már gyakorlatilag nem lehetséges

A fentiek is azt bizonyítják, hogy a **karrier fogalma, tartalma és menedzselése** jelentős változásokon megy keresztül. Abban nincsen változás, hogy amint valaki fokozatosan halad előre a vállalati ranglétrán, több és több érzelmi intelligenciára van szükséges. (Ismeretes, hogy a 21-dik század első két évtizedében a szakmai tudáson kívül a két legfontosabb vezetői tulajdonság az érzelmi intelligencia, valamint a változások szükségességének felismerése és az azokhoz való alkalmazkodás.)

Nincs lényeges változás abban sem, hogy mielőtt szakmát választunk, felmérjük, értékeljük szükségleteinket, értékeinket, képességeinket és preferencia-sorrendünket. Csak ezután érdemes olyan szakmát „megcélozni”, amely megfelel szempontjainknak. (A munkapszichológusok véleménye szerint a személyiség, a személyiségi jellemzők fontos szerepet játszanak a szakma-választásban, nem kevésbé a karrierépítésben.)

A szakmai karrier négy szakasza

A szervezeti és a vállalati **karrier** ma **négy megalapozott szakaszból áll**. Az **első szakasz** az alapok lerakása, a **megalapozás**, amire általában 17 és 40 éves kor között kerül sor. Attól függően, ki, mikor fejezi be tanulmányait. Ez részben a munkahelyi szocializáció időszaka, amikor a dolgozó szervezeti külsősből szervezeti belsős, amolyan vállalati állampolgár lesz.

Ebben szakaszban tanul meg a igazán dolgozni a munkavállaló, miután megismerte a szervezetet és a szakmáját, valamint a munkakörét. Az új munkavállaló ebben az időszakban jelentős mértékben függ a főnökeitől és munkatársaitól, ugyanis elsősorban ők ismertetik meg a céggel, a munkafolyamatokkal a „mesterfogásokkal”, stb. Úgynevezett szóbeli (de gyakran írásba is foglalt) pszichológiai megállapodás megkötésére is sor kerül, amelyben a szervezet és a dolgozó ismerteti az egymás iránti elvárásokat, valamint azt, hogy ki mit nyújt a másik félnek.

A **második szakasz az előremenetel** (sokan előrenyomulásnak is nevezik) időszaka, erre általában és jellemzően 40 és 50- 55 év között kerül sor. Ebben az életszakaszban van a legnagyobb esély a nagyobb léptékű előrelépésre a szervezeti rangsorban. Kiteljesednek a kompetenciák, megújul a tudás, és az időszak közepén a dolgozó már számottevő munka tapasztalattal, gyakorlattal rendelkezik. A felhalmozott tudás és gyakorlat nyomán a dolgozók egy része mentori és coach feladatokat is ellát az újonnan csatlakozók irányába. A karrier építése szempontjából ez a szakasz tekinthető a legeredményesebbnek.

De ebben a szakaszban jelentkezhetnek leginkább a családi gondok azoknál a pároknál, ahol mindketten magas vezetői pozícióban vannak. Ugyancsak ebben az időszakban gyűlhet össze sok probléma az úgynevezett szendvics-generáció számára, amelynek valamilyen szinten gondoskodnia kell a szülőkről és a gyermekekről is. (A szendvics ebben az eseten azt jelenti, hogy ez a korosztály éppen középen van a szülei és a gyermekei között.)

A második szakasz szinte észrevétlenül „csúszik át” a **harmadik időszakba**, amelyet a **fenntartás, karbantartás szakaszának** nevezünk 50 és 65 év között. Ebben a szakaszban már korlátozott és lassú az előremenetel lehetősége, s ezzel a helyzettel a dolgozók is tisztában vannak. Viszont semmi akadály a ismeretek további mélyítésének, a tanulásnak, az új kihívásokban való részvételnek. Ezek a tényezők is hozzájárulnak az egyéni hatékonyság fokozáshoz.

A **negyedik karrier-szakasz a visszavonulás** időszaka, általában 65 év fölött. Ez már nem a karrier építésének, hanem fokozatos leépítésének az időszaka. Vannak, akik az első adandó alkalommal elmennek nyugdíjba, vannak, akik csak fokozatosan vonják ki magukat a munkából és vannak, aki nyugdíjasként teljes munkaidőben és teljes aktivitással tovább dolgoznak. (A nyugdíjba menetetl sok tényező befolyásolja a vonatkozó törvények mellett: az egészségi állapot, a család, a jövedelem, a vállalati hozzáállás, a munkalehetőségek, stb.)

„Bérelj átmeneti menedzsert!”

A nyugdíjba vonulók egy része cégénél (vagy másutt) részmunkaidőben dolgozik tovább, tanácsadói és mentori feladatokat lát el, vagy éppen tagja lesz az igazgatóságnak, esetleg a felügyelő bizottságnak. Mások **interim (átmeneti) menedzseri** feladatokat látnak el, ami egy új foglalkozás és századunk terméke.

A nyugdíjas vezetők egy része erre „szakosodott” cégeken keresztül „bérelhető” meghatározott időszakra. Ha például egy vállalat nem talál azonnal megfelelő gazdasági igazgatót vagy marketing vezetőt, akkor interim menedzsert vesz igénybe 3-6 hónapra, illetve mindaddig, amíg megtalálja a felveendő munkatársat. Az interim menedzserek nagy tapasztalattal rendelkező kiváló szakemberek, s emellett még egy nagy előnnyel rendelkeznek az őket igénybe vevő vállalatok számára: munkabérüket költségként számolhatják el. Ezek a vállalatok általában nem közvetlenül az interim menedzsernek, hanem az őket „kikölcsönző” cégeknek fizetnek, s ez utóbbiak fizetik a járulékokat is.

Mindenki ismer számos olyan nyugdíjast, akik csak „papíron” vonultak vissza; ők nagy energiával és lelkesedéssel szinte életük utolsó percéig dolgoznak, adják át tapasztalataikat, kapcsolati rendszerüket a fiatalabb korosztálynak. A nyugdíjas, de tovább dolgozó, vagy a

nyugdíj előtt álló korosztály a fejlett ipari országokban végzett felmérések szerint példát mutat munka etikában, céghűségben és sok esetben szerep-példaképnek is tekinthető.

Századunk első két évtizedében **a karrier lehetőségeket jelentősen befolyásolja és alakítja a globalizáció, a technikai és technológiai fejlődés, az etika helyzete és nem utolsósorban a különbözőségek (kulturális, vallási, etnikai, stb.) egymás mellett élése és kezelése.**

Ugyanakkor vannak olyan **örök érték-tényezők**, amelyek az egész karriert végigkísérik: a dolgozói és vezetői autonómia, a függetlenség, a kreativitás, a biztonság és stabilitás, a vezetői és beosztotti, valamint a technikai kompetenciák. A fenti befolyásoló, valamint az érték-tényezők mutatják a fő irányokat mind a szervezetek, mind a munkavállalók számára a karrierépítésben.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Új karrierrek a 21-dik században

Mi leszek, ha nagy leszek?

Függetlenül és nem függetlenül a koronavírus járványtól mind több tanulmány és felmérés készül a következő évtizedek munkaerőpiaci igényeiről. Ezen belül megkülönböztetett figyelem irányul az új karrier-lehetőségekre, amelyek távolról sem függetlenek a hatalmas sebességgel száguldó informatikai, digitális, távközlési, bio- és orvostechikai forradalom által igényelt új szakmáktól, foglalkozásoktól. Közben új szakmák tucatjai jelennek meg, meglehetősen sok foglalkozás fog eltűnni, megszűnni. Nem meglepő, hogy a mai általános iskolások mintegy kétharmada várhatóan olyan szakmákban fog dolgozni, amelyek ma még nincsenek, vagy csak éppen kifejlődőben vannak. Az iskoláknak tehát ma még viszonylag ismeretlen technológiák profi használatára és az ezekből fakadó problémák megoldására kell felkészíteniük a fiatalokat. Minden jel arra mutat, hogy a szakmák területén is valósággá válik a tudományos-fantasztikus irodalom és filmek néhány évtizede még elképzelhetetlennek tűnő jövőképe. Az új szakmákhoz, foglalkozásokhoz természetesen új, illetve átalakult készségekre, képességekre van szükség.

Ma még többnyire csak elképzelés, milyenek is lesznek **a jövő munkahelyei és szakmái**. Annyi azonban biztos, hogy minél inkább fejlődik a világ és a technológia, annál nagyobb eséllyel alakulnak ki a nem távoli jövőben a most még sci-fibe illő állások, és annál több munkát tud majd **gép** is elvégezni az emberek helyett. Már nemcsak a betanított munkások, de a diplomások állásait is fenyegeti az **automatizáció**, a **robotok** és a **mesterséges intelligencia (MI)**. Az előrejelzések szerint **a jelenleg ismert szakmák 40 százaléka eltűnhet 2030-ra**. Néhány szakma, munkakör, amelyek nagy valószínűséggel **megszűnnek idővel**: hitelügyintéző, utazási ügynök, könyvtáros, könyvelő, pénztáros, pincér, varrónő, postai alkalmazott, játékvezető-bíró, bankpénztáros, modell, telemarketinges, irodista, adatrögzítő, adminisztrátor, olajipari dolgozó, virágárus, textilipari és egyéb könnyűipari dolgozó, irodai gépek kezelői,

elektronikai termék összeszerelő, operátor, nyomdai, logisztikai, mezőgazdasági dolgozó, gyorséttermi szakács, taxisofőr.

Szakmák, munkahelyek jönnek, mennek

Ezeket a feladatokat, illetve a feladatok egy részét **szoftverek is könnyedén elvégzik** majd (a **házi orvos helyett** például gép méri meg a vérnyomást, vagy ír fel gyógyszert a felhőbe), miközben az ember lesz az, aki a szoftvereket irányítja, ellenőrzi és hitelesíti. A gyártósorok mellett sem csak emberek, hanem a mainál jóval nagyobb számban dolgoznak majd robotok. Nagyon valószínű, hogy kedvenc éttermünkben is **robot fogja felszolgálni az ételt**, az italt. A jövőkutatók szerint ez a nagy átalakulás 2-3 évtizeden belül megtörténik. Az azonban már most nyilvánvaló, hogy sok olyan szakma bukkan majd fel a jövőben, amelyeket ma még nem is ismerünk, viszont az ezekhez szükséges tudásanyag nagy részét már most is elsajátíthatjuk. Általában több szakterület találkozik ezeknél a pozícióknál, vegyük például a mesterséges intelligencia-etikust vagy éppen a virtuális valóság-tervezőt.

Meglehetősen megosztott vélemények vannak arról, hogy a technológiai fejlődés csökkenti-e az emberi munkaerőt igénylő munkaköröket, illetve teremti-e annyi munkahelyet, amennyit kiszorít. Az automatizálás várhatóan legalább három hullámban (több évtizeden át) fogja befolyásolni a munkát. De már **2030 végére** is valószínűleg **a munkahelyek mintegy egyharmada** nagy mértékben **automatizálódhat**, főként az egyszerűbb adminisztratív és irodai munkák területén, valamint a sok manuális feladatot tartalmazó munkakörökben, amelyek egyre precízebben lesznek felválthatók gépekkel. **McKinsey Global Institute szerint a 2030-ra a világ dolgozóinak több mint 10 százaléka fog szakmát, foglalkozást változtatni.**

Egy nemzetközi felmérés szerint a cégvezetők 72 százaléka egyértelműen előnyben fogja részesíteni a **digitális technológiához** kapcsolódó innovációkat, vagyis az üzletmenet-folytonosságot biztosító és a piaci célokat szolgáló **IT-ismeretekre minden eddiginél nagyobb igény lesz**. A vállalatok már most hajlandóak áldozni a stratégiai fontosságú tudásra, és valószínűleg még tovább nyílik majd az olló a digitálisan képzett, illetve képzetlen munkaerő kereseti kilátásai között. **Gyökeres változás várható a jelenlegihez képest a jövő munkahelyei által megkövetelt képességek és készségek területén.**

Előtérben a SEL és a STEM

A jövőkutatók egy részének véleménye szerint **a jövő állásaira szociális és érzelmi alapú felvételi követelmények is lesznek.** A **közösségi és érzelmi képességek (SEL – Social and Emotional Learning)** megkülönböztetett figyelmet kapnak majd a humán erőforrás menedzsment részlegektől a toborzási, felvételi folyamatban. **A SEL egy számos képességet felölelő tulajdonsághalmaz, amelyben helyet kapnak az érvényesüléshez szükséges alapképességek, például a tudományos, a pénzügyi és a kulturális ismeretek.** A komolyabb munkák azonban ezen túlmenően olyan képességeket is igényelnek majd, amelyek a komplex kihívások megoldásához szükségesek, például **kreatív gondolkodás, problémamegoldás.** Legalább ennyire fontos adottság lesz a jövő munkahelyein a kognitív rugalmasság, a kíváncsiság, az alkalmazkodás, az együttműködési- és a kezdeményezőkézség. Egy ilyen széles képesség-igény alapján viszont az is elképzelhető, hogy a jövő állásaira már nem is HR-esek és fejvadászok interjúztatnak majd, hanem **fejvadász robotok,** amelyek szociális és emocionális tesztekkel választják ki a legmegfelelőbb jelöltet.

A SEL mellett a jövő munkavállalóinak az angol **STEM** betűszót érdemes megjegyezniük, amely a **tudomány, technológia, mérnöki képességek és matematika** szavak összevonásából keletkezett. A jövőben várhatóan **ezek lesznek a fő készségek, képességek, amelyekre a munkavállalóknak szükségük lesz, kiegészítve jó kommunikációs képességgel, logikus és kritikus gondolkodással, alkalmazkodóképességgel, olvasottsággal, kreativitással és problémamegoldó kompetenciával.** Az **adattudományok** jelentősége minden iparágban folyamatosan nő, és a jövőben is nagy szükség lesz **adattudósokra.** A **kiberbiztonság** kifejezetten kifizetődő szakterület, hiszen adataink védelme igencsak fontos. A következő évtizedekben is nagyon keresett és népszerű lesz minden tevékenység, aminek köze van a mesterséges intelligenciához. A felhő alapú technológiák elterjedésével jelentősen megnőtt az igény a kapcsolódó ismeretekkel rendelkező szakemberek iránt világszerte. A **felhőmérnökök** olyan szakemberek, akik jól ismerik a legnépszerűbb felhő-szolgáltatásokat (például AWS, Microsoft, Google), és ezek felhasználásával fejlesztik az alkalmazásokat. A **programozás, a kódolás** továbbra is nélkülözhetetlen és lényeges szakma lesz.

Igényelt készségcsoportok

A **McKinsey Global Institute** kutatási jelentése szerint a jövőben három munkavállalói készcsgcsoport iránt várható jelentős kereslet a szervezetek részéről:

- **TÁRSAS-ÉRZELMI KÉSZSÉGEK**, ide tartoznak: a kommunikáció, az empátia, az alkalmazkodóképesség és a folyamatos tanulás képessége. Az üzletfejlesztés és a tanácsadási tevékenység megköveteli ezeket a képességeket, és ezeknek a munkáknak a népszerűsége megmarad a következő 10-20 évben is.
- **KOMPLEX KOGNITÍV KÉSZSÉGEK**, amelyek magukban foglalják a fejlett írástudást, a kritikai gondolkodást, a kvantitatív elemzéseket és a statisztikai készségeket. Mindezek az orvosok, könyvelők, kutatási elemzők és írók munkájában létfontosságúak.
- **TECHNOLÓGIAI KÉSZSÉGEK**, amelyek magukban foglalnak mindent az alap informatikai készségektől a fejlett IT készségeken át az adatelemzésig és a mérnöki munkáig. Valószínűleg ezek a készségek lesznek a jövőben a legjobban fizetettek.

A fenti megállapítások alapján sem kétséges, hogy **elsősorban az állandó változásra való felkészülés készségét kell elsajátítani mindenkinek, aki érvényesülni szeretne a jövő munkaerőpiacán.**

Munkahelyi normák Covid-19 után

Mielőtt áttekintenénk néhány előrejelzett jövőbeli szakmát, foglalkozást (amelyek mind jelentős karrier-lehetőségeket jelentenek a mai fiatalok és az „alsó” középkorúak számára), érdemes megismerkedni egy friss kutatás alapján a Covid-19 utáni munkahelyi normákkal. **A világ egyik legnagyobb HR cége, az Adecco Csoport 25 ország közel 15 ezer irodai dolgozóját kérdezte meg arról, hogyan módosulnak a munkahelyi igényeik a pandémia hatására.** A nemzetközi felmérés alapján **öt kritikus területen** látnak olyan változásokat, amelyek a járvány lecsengésével hosszú távon is velünk maradnak:

1. Megmarad a hibrid munkavégzés
2. Az új munkahét rövidebb és rugalmasabb lesz
3. A következő járvány a kiegészítés (burnout) lesz, amely tíz munkavállalóból akár négyet is érinthet. (Az Adecco tanulmánya szerint a dolgozók mentális egészsége kortól és nemtől függetlenül fokozott figyelmet kíván.

A vezetők számára azonban ez a tényező egyelőre komoly kihívást jelent. A dolgozók kétharmada ugyanis úgy látja, hogy vezetője nem tudja megfelelően felmérni mentális egészségét.)

4. A vezetőknek újra kell építeniük a munkahelyi közösséget. (Miközben a dolgozók és a vezetők a távmunkában folyamatosan kapcsolatban voltak, vannak online egymással, a dolgozók soha nem voltak ennyire elszakadva egymástól. A vezetők kezében van a kulcs, hogy újra összekovácsolják a munkahelyi csapatot, és kialakítsanak egy új munkahelyi kultúrát.)
5. A „nagy újragondolás” időszaka jöhet hamarosan. (Egyre több figyelmeztető jel mutat arra, hogy a dolgozók újraértékelik, miért is fontos, mit is jelent számukra a munkahely. A biztonság, a szervezet, a vállalati kultúra, a jó közérzet és a fejlődési lehetőség továbbra is a legfontosabb szempontok számukra. A felmérés szerint azonban ötből két alkalmazott rugalmasabb munkahelyre váltana és több mint 50 százalékuk elégedetlen a jelenlegi karrier lehetőséggel. Mindez azért is nagyon fontos, mert a dolgozók többsége egyetért abban, hogy a cégek a közeljövőben látványos foglalkoztatás-bővítésbe kezdhetnek.)

A felhőmérnöktől az IT-brókerig

Tessék megkapaszkodni, jönnek - nem fontossági sorrendben - az **új karrier-lehetőségek**, amelyek sokak számára nem jelentenek újdonságot, sokak számára viszont első látásra **meghökkenítőek**. Nem könnyű pontosan, a huszonegyedik század első két évtizedének fogalmai alapján csoportosítani az új szakmákat és foglalkozásokat, ugyanakkor **érdemes megbarátkozni** velük. A mai fogalmaink szerinti **IT területéről** néhány példa a nem távoli jövőből:

- felhőmérnökök
- adatbiztonsági szakemberek: a személyes adatok védelme kulcsfontosságú lesz a jövőben a szaporodó kibertámadások veszélye miatt, így szükség lesz olyan dolgozókra, akik arra specializálódnak, hogy megelőzzék ezeket az eseteket
- robotikai mérnök: a robotmérnök elkészíti a megfelelő szoftvert, meghatározza a robotok feladatait, megszervezi a szükséges parancsokat és koordinációt e feladatok végrehajtására.
- mesterséges intelligencia mérnök: már évtizedünkben is mindent elsőprő erővel robot minden tevékenység, aminek köze van a mesterséges intelligenciához. 2025-re várhatóan már 133 millió ember foglalkozik majd az MI-hez közvetve vagy közvetlenül kapcsolódó tevékenységekkel számos

iparágban. Ezen tudás birtokában szinte bármely ágazatban elhelyezkedhetnek majd a munkavállalók a szórakoztató ipartól az autógyártáson át az egészségügyig és a HR-ig.

- 3D nyomtatási mérnök: a következő évtizedben a 3D nyomtatóval készült termékek iránti kereslet az előrejelzések szerint gyorsan növekszik. A 3D-s robotnyomó üzemeknek jól képzett technológusokra és mérnökökre lesz szükségük ezen technológiák következő hullámának kifejlesztéséhez és megvalósításához.
- információtechnológiai bróker, akinek az a feladata, hogy az IT-eszközök felhasználói számára kiválasszák a leginkább (árban és minőségben is) megfelelő hardvereket és szoftvereket. Kapcsolatot teremtenek a gyártók és a felhasználók között, lebonyolítják a beszerzéseket stb.

Az **orvostudomány** és az **egészségipar** is számos új foglalkoztatási lehetőséget kínál és fog kínálni. Ízelítőül:

- nanogyógyászati sebészet: a jövő orvostudománya a nanogyógyászat felé is fordul, ami azt jelenti, hogy a betegek például fel tudják majd szippantani a mini robotokat, amelyek elvégzik a szervezetükben a gyógyítást
- neuroimplantációs szakemberek: a neurotechnológia fejlődése az elkövetkező években várhatóan igen gyorsan fejlődik, ami ahhoz vezet, hogy a neuroimplantáció kiterjedt tevékenységi területre válik. Igen nagy igény lesz „idegtudósokra”, akiknek a feladata többek között agyi idegsebészet, implantáció, protézisek, valós idejű ultrahang vizsgálat és diagnosztika, neuro-robot eszközök készítése lesz.
- egészségügyi technikus, idősgondozó, személyes egészségügyi tanácsadó

Lehet választani!

A következőkben olyan **új foglalkozásokkal**, **munkakörökkel** ismerkedhetünk meg - csoportosítás nélkül -, amelyek első olvasásra, látásra meglehetősen furcsának tűnnek, de nincs menekvés, meg kell barátkozni velük!

1. virtuális valóság tervező: az építőiparban és az ingatlanfejlesztők körében már ma is meglehetősen népszerűek a VR headsetek (fejhallgató és képernyős sisakok), amelyeknek a segítségével virtuálisan ugyan, de teljes mértékben bejárhatóvá válik a 3D-ben megalkotott környezet. Ezzel lehetővé válik, hogy még pontosabban megtervezzenek egy épületet, vagy éppenséggel teljesen

virtuálisan berendezzenek egy lakást, így a végső kinézetet már azelőtt láthatjuk, mielőtt megvásárolnánk a lakást, a bútorokat stb.

2. drónpilóta és drón-forgalom irányító: napjainkban egy teljes ipar van kialakulóban a drónokra alapozva. A technológia fejlődésével a pilóta nélküli járművek – drónok – egyre nagyobb távot képesek megtenni egyre gyorsabban, ugyanakkor az automatizáció nem tart még azon a szinten, hogy önállóan is elnavigálják magukat A pontból B pontba. Ezért a drónoknak mindenképpen szükségük van” sofőrökre”. A jövőben a kórházak közötti szerv-, vérszállítás drónnal fog történni, amit egy szakember irányít egy irodából. A jelenlegi módszerekhez képest nem csak jóval gyorsabb, egyszerűbb és olcsóbb lesz a szállítás, de sokkal biztonságosabb is, hiszen repülés közben kisebb eséllyel érheti baleset a járművet, mint a közúton. Számos országban a drónok gyógyszert, internetes áruházaktól rendelt kisebb-nagyobb termékeket, postai leveleket és csomagokat stb. már ma is házhoz szállítanak.

3. digitális sminkes: az Intel sikerrel tesztelte első projektoros sminkjét, amelynek lényege, hogy a sminket nem közvetlenül arcra festették, hanem csak „rávetítették”. Ez nem csak környezetbarátabb a hagyományos módszernél, de az emberi bőr sincs kitéve a sminkben található vegyi anyagoknak. Ez a lehetőség nagy hatással lesz a szórakoztatóiparra különösképpen a színházakra és a filmforgatásokra.

4. napelem-telepítők és szélturbina technikusok. A szakemberek szerint 2030-ban 68 százalékkal több szélturbina-technikusra lesz szükség, mint napjainkban, ezzel párhuzamosan 52 százalékkal fog növekedni a napelemek felszerelésével foglalkozó szakemberek iránti igény.

5. űrtúra vezető (űr-idegenvezető): a kereskedelmi űrutazás beindulásával szükség lesz túravezetőkre, akik gondoskodnak az asztronauta-kiképzésben nem részesült hétköznapi emberek biztonságáról is. A menetrendszerinti járatok indulása szinte kézzel fogható közelségbe került, az Amazon tulajdonosának Jeff Bezosnak az űrhajózási cége, a Blue Origin például az elmúlt nyáron már értékesített jegyet a New Shepard űrhajóra. Ez volt az első alkalom, hogy személyzettel szállt fel a jármű, amely hat személy szállítására alkalmas, és az asztronauták mellett egy utas – aki aukción nyerte el a helyet - is űrutazási lehetőséget kapott.

6. szabadidő tervező: a World Economic Forum adatai szerint az automatizáció térnyerésével 2025-re a gépek már jelentősen segíteni fogják a munkát, ami azt jelenti, hogy az embereknek meglehetősen sok idejük szabadul fel a napi rutinból, amit pihenésre, szórakozásra, sportra stb. lehet fordítani. Várható egy olyan foglalkozás megjelenése a közeli jövőben, amely arra

specializálódik, hogy az így rendelkezésre álló pluszidő hasznos eltöltését szervezze meg.

7. műhús-szakértő: a laboratóriumokban „gyártott” húsok terjedésével szükség lesz olyan élelmiszermérnökökre, akik figyelik és felügyelik a húsok növekedését a petri-csészékben. (Szingapúrban már engedélyezték – a világon elsőként - egy laborban nevelt hús értékesítését, amelyet az Eat Just nevű amerikai vállalat fejlesztett ki.)

8. környezet-helyreállító stratégia: a károsanyag kibocsátás csökkentésének, ellensúlyozásának egyik lehetősége az erdősítés. Szükség lesz tehát olyan szakemberekre a jövőben, akik meg tudják tervezni, hogy hogyan lehet a károsodott területeket újra-hasznosítani, „visszavadtítani”.

9. szemét-dizájnerek: hatalmas mennyiségű szemetet termelünk már most is, és ha csak nem változnak meg radikálisan a fogyasztási szokásaink, egy idő után szinte be fog temetni bennünket a hulladék. Ekkor pedig kénytelenek leszünk újra-hasznosítani mindent, amit egyszer eldobtunk. A papír és a műanyag terén már többé-kevésbé működik az újrahasznosítás; azonban valószínűleg szükség lesz arra, hogy tényleg minden anyagot többször felhasználjunk. Ehhez pedig elengedhetetlen lesz egy olyan munkakör, amelyben a szakemberek csak ezeknek a feladatoknak a megvalósításán dolgoznak.

10. emberi-teljesítmény menedzser: az emberi teljesítmény menedzserek teljesítménymérő eszközöket vagy úgynevezett okos ruhákat fognak használni, hogy olyan adatokat mérhessenek, mint a kognitív munkaterhelés, a jólét és a folyamatos energia kibocsátás. Ők fogják először megtudni, ha a dolgozó beteg lesz, illetve az orvosi mutatók ismeretében támogatást, illetve további képzést biztosíthatnak, hogy a munkavállaló meg tudjon küzdeni a feszült helyzetekkel.

11. városi gazdák: századunkban mind több városi ember folytat gazdálkodást kertjében, erkélyén. Sok cég és magánszemély már most segíti a hobbi gazdálkodókat a városi gazdálkodási ismeretek megtanulásában és a fenntartható életmód megismerésében.

A sort még hosszan lehet folytatni, a sok új szakmából csak jelzés-szerűen érdemes még megemlíteni: kriptó- és digitális valuta tanácsadó, okos házak és lakások karbantartója, online személyi tréner, 3D bútortervező, családi génkészség specialista, 3D szerv tervező, globális klímatervező, robotikai tanácsadó, mesterséges intelligencia-etikai szakértő, adatturkász, összpontosítási tanácsadó, munkakörnyezet tervező és távmunka koordinátor.

A sikeres alkalmazkodás kulcstényezői

Fontos rámutatni, hogy **az előrejelzések két területnek, az informatikának és az egészségügynek „jósolnak” kiemelkedően szép jövőt.** Egy amerikai tanulmány szerint adatbiztonsági szakemberekből a mainál 33, adatbázis-kezelőkből 31, programozókból pedig 27 százalékkal lesz többre szükség a világon az évtized végén. Az egészségügyben sokkal nagyobb lesz a szakmai és a társadalmi, illetve az anyagi megbecsültsége az ápolóknak, a kereslet irántuk 52 százalékkal nő, a fizioterápia, valamint az egészségügyi menedzsment területén 35, illetve 32,5 százalékos növekedésre számítanak az előrejelzések. Járványügyi szakemberből is többre lesz szükség, a jelenleginél közel harminc százalékkal.

A Világgazdasági Fórum 2020-ban készült jelentése a jövő munkahelyeiről és a munkahelyek jövőjéről megállapította, hogy **2027-re az alapvető képességek 40 százalékára nem lesz szükség a munkahelyeken.** Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a vezetők és a dolgozók mai tudásuknak csak 60 százalékát tudják majd felhasználni munkájukban, a többit egész életen át tartó **folyamatos tanulással** kell megszerezniük, kipótolniuk. **Átképzés, új ismeretek megszerzése, digitális eszközök megismerése, új technikák és technológiák elsajátítása;** ezek a következő esztendő fő HR és munkavállalói feladatai. A folyamatban lévő és várható változásokhoz a „karrier-piacon” csak folyamatos tanulással és nem kevés **változáskezelési ismerettel** és technikával lehet sikeresen, eredményesen **alkalmazkodni.**

Dr. Gonda György, CMC
vezetési tanácsadó
Certified Management Consultant

Terjed a kiégés a versenyszférában

Kimerüléstől lemerülésig

Ólmos fáradtság, kimerültség, lehangoltság, gyakori fejfájás, gyomorbántalmak, depresszió, tehetetlenség érzés, folyamatos stressz, motiváció hiány stb. Nem influenza tünetekről van szó, hanem egy mind gyakoribb munkahelyi ártalomról, a kiégés (burnout) jelenségről, amely bármely foglalkozási területen megjelenhet, ahol a munka érzelmi megterheléssel is jár. A kiégés (foglalkozási deformáció) szindróma tulajdonképpen betegség, amely csak igen kifejezett szakaszában igényelhet orvosi kezelést. Ennek elkerülésére a munkaadók mind több figyelmet fordítanak olyan tanfolyamokra, személyes beszélgetésekre és tréningekre, amelyek segítik megelőzni, felismerni, menedzselni és lehetőleg kizárni a kiégést.

A kiégés háttere

Egy német pszichológus, Herbert Freudenberger 1974-ben írta le először a **kiégés-** vagy burnout-szindróma **tünetegyüttesét**, mint egy olyan jelenséget, amely (akkor) elsősorban az ún. „segítő” (orvosok, mentősök, pedagógusok, jogászok, szociális munkások, pszichológusok, lelkészek, stb.) foglalkozásúakat sújtotta. **A jelenség folyamatos érzelmi megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés.** A kiégés a reménytelenség és inkompetencia érzésével, a célok és az ideálok elvesztésével jár. A tünetet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök is jellemzik. **Ha valaki „kiégett”, akkor már sem személyesen, sem szakmai szinten nem képes hatékonyan „működni”.** (A kiégést nem szabad összetéveszteni a túlhajszoltsággal.)

A 21. századra **nem sikerült a jelenséget visszaszorítani**, sőt a kiégés **átterjedt a versenyszférára**, és egyre nagyobb számban fordul elő. A kiégés többnyire olyan embereket **érint**, akiknek mind a szervezeti, mind a magán életükben túl nagyok, sok esetben irreálisak az elvárásaik. A **fizikai- érzelmi-mentális kimerülés** következményeként a munkahelyi kapcsolatok felszínessé vagy éppen összeütközéssé válhatnak, a személyes szükségletek háttérbe szorulnak, és sok esetben **egészségkárosodás** is kialakulhat, a korábban említetteken kívül például függőségek, alvásprobléma, szorongás, táplálkozási zavar, pszichoszomatikus betegségek, stb.

Gyakran azonosítják a burnout-ot a **depresszióval**, mert sok tekintetben hasonló tünetei vannak. Az **alapvető különbség** a depresszió és a kiégés között az, hogy a kiégés esetén a tüneteket többnyire a munka, a **munkahely** váltja ki, a jelenség onnan indul ki, bár a betegség idővel átterjedhet a beteg magánéletére is.

Napjainkban a fejlett világ jelentős részén is **egyre gyakrabban fordul elő** a kiégés-szindróma. Németországban különösen sok ember szenved ebben a betegségben: a Gallup intézet felmérése szerint a kb. 40 millió főt számláló német munkavállalói állományból már mintegy 4,1 millió dolgozót érintett a kiégés.

Okok és folyamatok

Kialakulásában szerepet játszhat a **munkahelyi elismerés hiánya**, mely vonatkozik az anyagi jellegű juttatásokra, az alacsony jövedelemre, illetve az **erkölcsi elismerés elmaradására**. A túlságosan **hosszú munkaidő**, az extra igénybevétel melletti **nagy felelősség** is kockázati tényező. Veszélyeztetettebbek az egyedül dolgozók, akiknek nincs lehetőségük szakmai tapasztalatcserére és nem kapnak visszajelzést tevékenységükről. Az **elégtelen intézményi támogatás**, a vezetők segítő és motiváló jelenlétének hiánya, a **karrierépítési lehetőségek korlátozottsága**, az adminisztratív terhek nagy aránya az „igazi” munkához képest szintén probléma forrása lehet. **A kiegészi szindróma kialakulásában természetesen szerepet játszik a munkavállaló személyisége is.** Csökkentheti a kiegészi lehetőségét a nyitottság, és ha az egyén úgy érzi, hogy ellenőrizni tudja a helyzetet.

A kiegészi jelenség okai között tehát számos **egyéni, intézményi és társadalmi tényező** áll. A jelenség a fent említettek mellett továbbá a nem megfelelő munkahelyi körülmények, a pozitív visszajelzések, a társadalmi és anyagi megbecsülés hiánya, a túlterhelés, az anyagi okokból másodállásra kényszerülés, a pihenés hiánya és még számos más körülmény „összjátékaként” alakul ki. A személyes tényezők között érdemes külön is megemlíteni a munkával kapcsolatos idealizált elképzeléseket, valamint a **túlzott bevonódást a munkába**. Ezek a motiváció olyan rejtett tényezői, melyek fokozzák a munkahelyi ártalmakkal szembeni sérülékenységet.

A kiegészi folyamata több szakaszt ölel fel:

1. **Az idealizmus szakasza:** túlzott lelkesedés a szervezethez való csatlakozáskor, nem reális célok kitűzése, fokozott teljesítmény, a munkakör idealizálása. A kollégákkal intenzív a kapcsolat, a munkavállaló saját személyiségét tekinti a legfontosabb munkaeszköznek.
2. **A realizmus szakasza:** a lelkesedésre pozitív visszajelzés jöhet a munkáltatótól, ez elősegíti a kreativitást, hatékonyságot. Az érintett szociálisan érzékeny, szakmája iránt elkötelezett. Ebben a szakaszban viszont gyakran fordul elő, hogy a lelkesedés alábbhagy, az egyén tisztában van képességeivel, kompetenciájával, tevékenységének lehetőségeivel és korlátaival, s így valóságos képet alkot önmagáról és a munkájáról.
3. **A stagnálás szakasza:** az idő múlásával a teljesítmény nem emelkedik, az egyén a munkájával járó kapcsolataiban nem túl lelkes, csökken a teljesítőképesége, az érdeklődése, a nyitottsága. A munka nem jelent örömet, a feladatokat az egyén rutinszerűen végzi.
4. **A frusztráció szakasza:** a tökéletesség hajszolása cselekvés- és bizonyítási kényszerbe csaphat át, amely a kiegészi előszobája. Az egyén egyre több időt tölt munkával, mind kevesebbet a családjával, barátaival. A magánélete háttérbe szorul, az ezzel kapcsolatos teendőiről megfeledkezik. Közben a munkahelyi teljesítménye tovább csökken; egyre több a munkakörhöz kapcsolódó negatív megnyilvánulása, amelyek nem kerülnek el a munkatársak és az ügyfelek figyelmét. Növekszik a munkavállaló ingerlékenysége, feszültsége, ugyanakkor jelentősen csökken stressztűrő képessége.
5. **Az apátia, a fásultság szakasza:** az egyén kerüli az ügyfelekkel való találkozást, a kihívásokat, a munkatársak segítő szándékát elutasítja, negatívan ítéli meg a jövőjét,

nem talál örömet a magánéletében sem. Ebben a szakaszban a leggyakoribb a pálya, a munkahely elhagyása.

Jelek és tünetek

A kiégés visszafordítható folyamat, bármely szakaszban történő **beavatkozás** esetén lehetséges a korábbi szakaszok elérése. Amennyiben nem történik hatékony beavatkozás, a folyamat végén **pályaelhagyás**, súlyosabb esetben valamilyen **függőség** (alkoholizmus, kábítószer-függőség) is kialakulhat, de előfordulhat öngyilkosság is.

Ismerkedjünk meg a kiégés jeleivel és tüneteivel. **A burnout nem hirtelen, hanem fokozatosan alakul ki, tehát odafigyelés estében a jelek felismerhetők.** Érdekes odafigyelni **szervezetünk jelzéseire**, ilyen többek között a tartós stressz-állapot, az álmatlanság, a kipihenetlenség, a szapora légzés, a szűrő érzés a mellkasban. A kimerültség gyakoribb megbetegedésekhez is vezethet. Ugyancsak figyelmeztető tünet a **hatékonyság csökkenése**, a fokozódó **pesszimizmus**, az **érdektelenség** és a **zárkózottság**. Biztos jele a kiégés közeledtének, hogy az egyénnek nincsen kedve bemenni a munkahelyére, onnan rendszeresen korábban „lép le”, menekül bizonyos feladatok elől. Ha a szervezetünk üzeneteiből egyértelmű, hogy baj van, vagy közeledik a baj, azonnal **megelőző lépésekre** van szükség. Ez a megállapítás igaz mind a munkahelyi, mind pedig a magánéleti kiégésre is.

Vannak persze – nem is kis számban – olyan jelek is, amelyeket nem a szervezetünk küld, többek között ide tartozik az **érdektelenség**, a **kiábrándultság**, a célok és az ideálok elvesztése, valamint az **elidegenedés**. Szakemberek véleménye szerint, amennyiben a kiégést megelőző jelek, tünetek egy évig fennállnak, érdemes azonnal megkezdeni a „**tűzoltást**”, mert ebben az esetben már nem csak a sok munka okozta bajokról van szó.

Megelőzési praktikák

A már kialakult kiégés állapotot **külső segítség** nélkül igencsak nehéz leküzdeni (erről még később lesz szó), de számos lehetőség van a megelőzésre. Fontos hangsúlyozni, hogy **a megelőzésben meghatározó szerepe van az egyénnek**, akire nem kevés feladat „vár”. Ezek közül a legfontosabbak:

- változás a munkához való hozzáállásban, reális szemlélet, saját korlátok figyelembevétele
- önismeret fejlesztés
- saját illetékesség felmérése
- értelmes, szerethető, örömet, sikert jelentő munka
- merjünk nemet mondani
- határidők betartása
- rugalmas terhelés
- munkakörülmények javítása (fény, hőmérséklet, korszerű technikai felszerelések, stb.)
- megfelelő időgazdálkodás
- csapatépítő összejövetelek
- a szabadidő és a munkaidő egyértelmű elkülönítése
- pihenők beiktatása

- nyugodt étkezés, bőséges folyadékbevitel
- feszültség-levezető relaxációs módszerek alkalmazása munkaidőben is
- sportolás, kirándulás
- szabadság kivétele
- támogató családi és baráti légkör
- kikapcsoló, szórakoztatást nyújtó programok

A kiégés kezelhető, kezelendő, gyógyítható

A különböző szakaszokban a kezelés lehetőségei eltérőek. Az idealizmus szakaszában a valóságos helyzetre való összpontosítás, az irreális elképzelések és célok átformálása a feladat. A stagnálási szakaszban a mozgósítás, a szakmai képzések, a csapatépítő tréningek, a munkatársakkal való kapcsolat erősítése fordíthatja vissza a folyamatot, míg a frusztráció időszakában a pozitívumok kiemelése, a változtatások lehetőségének megteremtése előnyös. Az apátia-szakaszban új, reális célok keresése mozdíthatja ki az egyént állapotából.

Ma már a kiégés is mérhető. A kiégettséget a nemzetközileg ismert és elismert MBI teszttel – Maslach Burnout Inventory - mérik. A Christina Maslach pszichológusnő által kidolgozott 22 tételből álló kérdéssor három vetületben mér. Ezek az érzelmi kimerülés, a személyiség elvesztése és a teljesítménycsökkenés. A kérdésekre 1-5 pont adható annak függvényében, mennyire illenek rá a vizsgált személyre.

Miután **a kiégés az elmúlt két évtizedben szinte népbetegség lett a világon**, a szakemberek (pszichológusok, coachok, életviteli és HR tanácsadók, stb.) **sok módszert** dolgoztak ki a burnout leküzdésére, **gyógyítására**. A legelemibb kezelési technika a **tréning**, amely arra irányul, hogyan kerülhető el a kiégés, s ha kopogtat mégis, mi a teendő?

A sok és kifinomult módszer és „fegyver” közül talán a leghatékonyabb a munkahely és a **munkaterület váltás**, de sok esetben érdemes teljesen **új pálya** felé is orientálódni. A fejlett országokban bevált és gyakran alkalmazott módszer a **hosszabb távú szabadság**, a sabbatical. Ilyenkor a munkáltató fél-, egy évre fizetett vagy fizetés nélküli szabadságot ad elsősorban a nagy felelősségű és stresszes felső-vezetői munkakörökben dolgozók számára, hogy ez idő alatt feltöltődhessenek és személyes fejlődésükkel foglalkozhassanak. Szakemberek véleménye szerint a feltöltődés, a **belső egyensúlyi állapot elérése** sokat segíthet a kiégés leküzdésében.

Döntő fontosságú a munkahelyi vezetés és a közvetlen vezető hozzáállása a dolgozókhoz. Nem igazán fenyegeti kiégés azt a dolgozót, aki úgy érzi, hogy munkahelye figyelmet fordít rá, számításba veszik a véleményét a döntéshozatal során, nemkülönben támogatást kap vezetőjétől gondjai, problémái megoldásában.

Új fogalom, régi jelenség a mobbing

A kiégéssel is kapcsolatos új fogalom a mobbing, vagyis a munkahelyi lelki terror és **pszichoterror**. Nehezebb gazdasági helyzetben a munkahelyeken fokozódhatnak a kisebb-nagyobb becstelenségek, a tisztességtelen magatartás, a **célzott és kifinomult „kínzások”**. A dolgozók körében ebben a helyzetben egyre növekszik a **munkahely elvesztésétől** való

félelem. Az elterjedt mobbing-technikák közé tartozik az ellehetetlenítésre, elüldözésre kiszemelt egyének háta mögötti pusmogás, a folyamatos gyanúsítgatás. A mobbingolás fogalma új, de a módszerek régiek. A vonatkozó szakirodalom szerint volt rá példa, hogy a mobbing célpontja öngyilkosságba menekült.

Ha nagy a baj

Ha a kiégés igen súlyos és azt **depresszió, szorongás** kíséri, elkerülhetetlen a **gyógyszeres kezelés**, extrém esetekben pedig **pszichológus, pszichiáter** bevonása. A súlyos esetek elkerülhetők, ha **néhány hasznos, alapvető tanácsot** megfogadunk. Illetve nem elég megfogadni, alkalmazni is kell azokat:

- rendszeresen vizsgáljuk felül – és ha szükséges, változtassuk meg – a fontossági sorrendet életünkben
- értékeljük eredményeinket folyamatosan
- legyen része napunknak a kötetlen időtöltés
- szabadságunk, szabad időnk alatt valóban kapcsolódjunk ki
- **tanuljunk meg nemet mondani, néha még önmagunknak is**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Kínai nyomulás Afrikában

Hosszú menetelés

Miközben a világ gazdasága évek óta a Brexit-tel, Trump elnök kereskedelempolitikai játszmáival, egy esetleges amerikai-európai kereskedelmi háborúval, az Európai Unió néhány területe reformjának szükségességével van elfoglalva, Kína folytatja gazdasági nyomulását Afrikában. Olyannyira, hogy a nemzetközi gazdasági sajtó egy része már Afrika kínai „gyarmatosítását” emlegeti. Talán ez a megállapítás ma még túlzásnak tűnik, de tény, hogy egyes afrikai országokba ömlik a kínai működő tőke, egyre több a kínai érdekltség és a kereskedelmi kapcsolatok is soha nem tapasztalt magas szinten vannak.

Kína nyersanyagra éhes

Nyílt titok, hogy **Kína globális gazdasági szerepre készül**, s ehhez egyre több **kőolajra** és más **nyersanyagokra** van szüksége. **Kiváló beszerzési forrása** a nyersanyagoknak **Fekete-Afrika**, ahol Peking késztermékekkel, az infrastruktúra fejlesztésével (például kikötők, vasútvonalak és utak építése), munkahelyteremtéssel, valamint a tőkebefektetésekkel fizet.

Hatalmas iramban épül ki az afrikai-kínai gazdasági és kereskedelmi hálózat, amely csereviszonyaiban a **klasszikus gyarmatosításra hasonlít**. Az afrikai kivitel döntően nyersanyag, míg Kínából már feldolgozott áru érkezik, ez azonban a gazdasági kapcsolatoknak csak a felszíne. A hosszú távú elköteleződést a **kínai hitelek és beruházások** adják, amelyek fő célpontjai leginkább a nyersanyagban gazdag államok. A statisztikák tanúsága szerint a legtöbb hitelt Etiópia, Angola, Kenya és Szudán kapta eddig Pekingtől, a kínai beruházások fő célországa pedig Egyiptom, Nigéria és Algéria.

A kínai jelenlét számokban

Az elmúlt két évtizedben **Kína az afrikai földrész legnagyobb gazdasági partnerévé** vált. A hivatalos adatok szerint az ezredforduló óta a két fél közötti kereskedelem évente átlagosan 20 százalékkal, a külföldi közvetlentőke-befektetés (FDI) pedig ennek körülbelül a duplájával növekedik. Amíg a kontinens és Kína 2001-ben mindössze **13 milliárd dollár** értékű áruforgalmat bonyolított le egymással, addig 2015-ben ez az érték már **180 milliárd dollárra** növekedett. Sokatmondó tény, hogy ez az összeg több mint a Kínát követő három ország (India: 59 milliárd amerikai dollár; Franciaország: 57 milliárd dollár; USA: 53 milliárd dollár) afrikai kereskedelmének értéke összeadva.

Napjainkban **a kínai külföldi segélyek több mint felét Afrika kapja**. Ez gyors és látható eredményekkel jár, ugyanakkor – szemben a nyugati befektetőkkel – Kína nem követeli meg az emberi jogok tiszteletben tartását, ami számos afrikai ország szemében vonzóbb alternatívává teszi.

Az Afrikába áramló működő tőke állományát tekintve Kína 2014-ben csupán a negyedik volt ugyan, de **2010 és 2014 között** a kínaiak **közvetlentőke-befektetései évente átlagosan 25 százalékkal nőttek** a kontinensen. Ebből a tényből előre jelezhető, hogy Peking legkésőbb

2030-ig ezen a területen is **meg fogja előzni** az Egyesült Államokat, az Egyesült Királyságot és Franciaországot. (A John Hopkins kutatóintézet adatai szerint igen sok kínai befektetés irányul Etiópia felé, ahol 2000 óta 12,3 milliárd dollár értékben valósultak meg kínai fejlesztések, elsősorban gátak, utak, vasútvonalak és gyárak épültek. Ennek egyik oka, hogy Etiópiában a legolcsóbb az ipari munkaerő egész Afrikát tekintve: kevesebb, mint száz dollár a havi átlagos kereset.)

A kínai nyitás háttere

A gazdasági kapcsolatok elemzése közepette nem szabad elfeledkezni arról, hogy **milyen tényezők motiválják Kína erőteljes nyitását Afrika irányába**. Az ötvenes - hatvanas években Peking számára az ideológiai befolyásolás volt elsődleges, hiszen az afrikai országok többsége ezekben az években lett független, felszabadultak a volt gyarmatok. Ma viszont a **fő célok**:

- a kőolaj, színes- és nemes fémek (vas, nikkel, vörösréz, stb.) biztosítása a „hátszág” számára. (Ma már Kína a világ második legnagyobb olajimportőre az USA után.)
- az egész világra kiterjedő export-offenzíva folyamatos fenntartásához szükséges alapanyagok zavartalan beszerzése
- befektetések a térség olajexportáló országaiba (Szudán, Angola, Nigéria, stb.)
- meghatározó, kikerülhetetlen szereplővé válni a világ olaj-behozatali piacán
- új piacok keresése és megszerzése
- a Dél-Dél gazdasági együttműködés fokozása és elmélyítése
- a segélyezés, a jótétemények folyamatos növelése

Visszatérve a napi üzleti folyamatokra: a statisztikák szerint ma az Európai Unió mögött **Kína az afrikai kontinens második legnagyobb kereskedelmi partnere**. Noha – amint arról már szó volt - a kereskedelem volumene az utóbbi években meghúszszorozódott, ám Afrika a kínai kereskedelemben az export tekintetében csupán 4,5 százalékkal, az import esetében pedig 6 százalékkal részesedik.

Az egyes országokat illetően nagyon eltérő adatokkal találkozhatunk: míg Algériából csupán az export 3 százaléka irányul Kínába, addig a Kongói Köztársaság 52, Sierra Leone pedig 80 százalék arányban exportál az ázsiai országba, elsősorban nyersanyagot. Érdemes megjegyezni, hogy **Kína Afrikába irányuló késztermék kivitele rossz hatással van** az afrikai feldolgozóipar fejlődésére, így hosszú távon is lemaradásra kényszerítheti a földrészt.

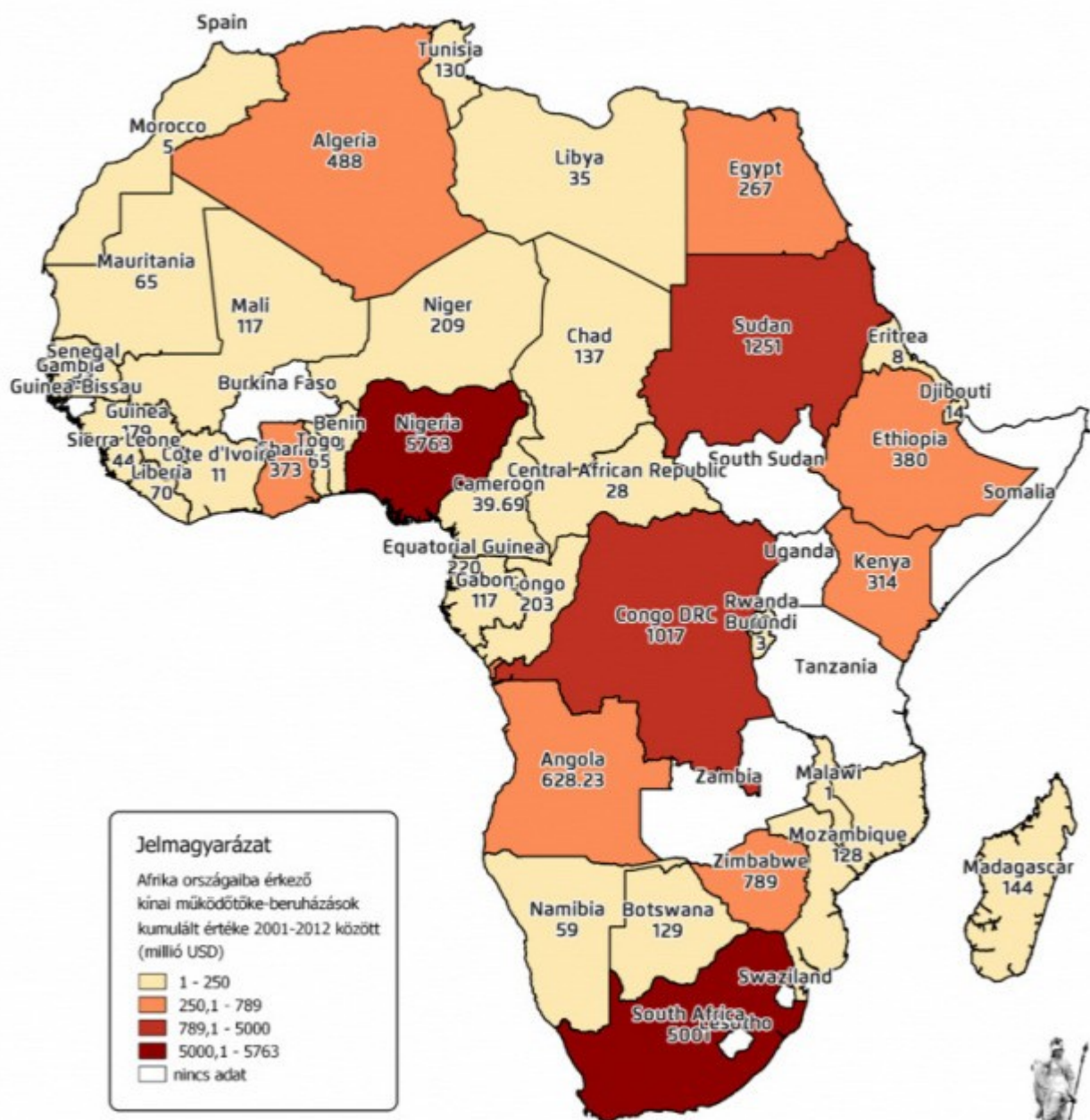
Áramlik a tőke

A tőkeáramlás tekintetében a kínai tőke kiemelkedő célpontjai a **Kongói Demokratikus Köztársaság, Szudán, a Dél-afrikai Köztársaság és Nigéria**. A befektetők persze nem hagyják figyelmen kívül, hogy a Nemzetközi Valutaalap szerint Fekete-Afrika összesített bruttó nemzeti terméke (GDP) nagyjából csak Spanyolországéval egyenlő. Ugyanakkor az afrikai

országok egyik legfőbb külföldi bevétele például a külföldön dolgozó afrikaiak hazautalásaiból származik, ami mintegy 40-50 millió dollár.

A kínai tőke beáramlása Afrikába egy tanulmány szerint az elmúlt években **számos előnnyel járt** az országok számára. Az afrikai országok többsége gazdaságilag jelenleg olyan fejlettségi szinten áll, mint ahol Kína állt néhány évtizeddel ezelőtt. Csakhogy azóta Kína példátlanul dinamikus fejlődésen ment keresztül, most pedig **ugyanerre a fejlődési pályára állhat rá az afrikai kontinens is, kínai segítséggel.**

Az afrikai országokba érkező kínai működőtőke-beruházások kumulált értéke 2001-2012 között (millió USD)



Forrás: UNCTAD, 2014

A tőkén kívül a kínai cégeken és szakembereken keresztül beáramlanak a kontinensre többek között a gyártási know-how-k, a kereskedelmi jó-gyakorlatok, illetve a hatékony menedzsment módszerek is. Ezek, ha jól használják őket, megteremthetik Afrika **gazdasági felemelkedésének** lehetőségét, továbbá közreműködhetnek abban, hogy a földrész magasabb szinten is becsatlakozhasson a globális értékláncokba. Az olyan nagyvállalatok, mint az **Alibaba** vagy a **Tencent** kínai piacon szerzett tapasztalatai jelentősen segíthetik az afrikai piacok fejlesztésének folyamatát.

A kontinens gazdasági növekedése szempontjából **hátráltató tényező**, hogy a beruházásokhoz **fokozott igény mutatkozik a külföldi tőke iránt**, a hivatalos belső megtakarítás ugyanis még mindig nagyon alacsony Afrikában. Ezzel ellentétben a **külföldi eladósodottság jelentősen csökkent** az elmúlt évtizedben, ami viszont ellenállóbbá teszi a kontinenst. Fekete-Afrika külfölddel szembeni eladósodottsága a 2000-es 64 százalékról a GDP mintegy 25-30 százalékára csökkent; a Valutaalap adatai szerint ez a jelentős mérséklődés nem kis részben köszönhető a nemzetközi adósságelengedő programoknak is.

Munkahelyteremtés, szakképzés

Afrikában a fokozódó kínai jelenlét egyik legkedvezőbb rövid távú hatása a munkahelyteremtés és a szakképzettség fejlesztése. A McKinsey tanácsadó cég által 2017-ben készített tanulmány szerint az Afrikában működő kínai cégek munkavállalóinak átlagosan 89 százaléka helybeli, ez az arány a menedzsment esetén már csak 44 százalékos.

A helyiek magas foglalkoztatási aránya miatt várható, hogy a további **kínai beruházások** – például a gyártási tevékenységek Afrikába való kiszervezése – **által teremtett munkahelyek** száma jelentősen és folyamatosan fog növekedni. 2015-ben a hivatalos adatok szerint például Kenyában már a foglalkoztatottak 5 százaléka kínai háttérű cégnél dolgozott.

Ami a szakképzést illeti, a McKinsey tanulmánya szerint a kínai háttérű cégek átlagosan 64 százaléka nyújt **munkahelyi képzéseket** a dolgozóknak. A munkavállalói **készségek és képességek fejlesztésére** jó példa az egyik legnagyobb kínai vállalat, az Aviation Industry Corporation of China által indított Africa Tech Challenge. Ez egy olyan program- és versenysorozat, amelynek során a legjobban teljesítők pénzjutalomban részesülnek, adott esetben pedig tanulmányi ösztöndíjat nyerhetnek kínai egyetemekre, vagy felveszik őket a vállalathoz. (A program jelenleg Kenyában, Ghánában, Ugandában és Zambiában működik).

A pénzügyek is célkeresztben

Peking figyelme az afrikai gazdasági és üzleti élet minden területére kiterjed. A pénzügyi szolgáltatások területén **a Bank of China terjeszkedése** a legszemléletesebb: a pénzintézet 2017 óta 20 százalékos részesedéssel rendelkezik a dél-afrikai South Africa's Standard Bank-ban. Tavaly a bank johannesburgi „leánya” kibocsátotta az országban az első, **jüanban denominált, 3 éves lejáratú kötvénycsomagot** 1,5 milliárd jüan – azaz kb. 220 millió dollár – értékben. A Bank of China ezen kívül a közelmúltban Luandában megalapította angolai kirendeltségét is.

A pénzügyi terjeszkedés jegyében a kínai jegybank (People's Bank of China) megállapodást kötött a dél-afrikai, a zambiai, a nigériai és a mauritiusi jegybankkal arról, hogy ezek az

intézmények **devizatartalékokat** képeznek **jüanban**. A folyamatokból világosan látható, hogy Kína következetesen hajtja végre átfogó szemléletű Afrika-stratégiáját, melyben mára **összefonódnak a pénzügyi, gazdasági, politikai és katonai elemek**.

Jönnek a kínai cégek is

Az Afrikának nyújtott hitelek másik előnye Kína számára, hogy – egyfajta közvetett következményként – megnyitja az utat a földrészen a kínai vállalkozók előtt. A kínai gazdasági és hitel-megállapodások ugyanis azt üzenik a piaci szereplőknek, hogy **az ázsiai ország hosszútávon elkötelezett a gazdasági együttműködésben**. Ezzel egy olyan alap jön létre, melyre a magánszféra szereplői bátran építhetnek: beruházhatnak, vállalkozhatnak. Ez pedig összességében hozzájárul a kínai gazdaság erősödéséhez. Ezt a megállapítást támasztja alá a McKinsey tanulmánya is, amely szerint **jelenleg mintegy 10 000 kínai vállalat tevékenykedik Afrikában, melyeknek 90%-a magán kézben van**.

Az érem másik oldala

Persze az éremnek mindig két oldala van, s nem minden arany, ami fénylik. **A kínai gazdasági és üzleti nyomulásnak árnyoldalai is vannak**. Hátrányként említhető meg az afrikai országok részéről, hogy a kínai nagyvállalatok kontinensen való megjelenése összességében **nem hozta kedvezőbb pozícióba a helyi vállalkozásokat**. A nagyvállalatok beszállítói körét tekintve – a megkötött szerződések értéke alapján – az afrikai cégek nem érik el az 50 százalékos részesedést sem.

Egy másik szempont, amely még kedvezőtlenül érinti a helyi gazdaságokat, hogy az ottani vállalkozások **nem tudják felvenni a versenyt** a kínai vállalatokkal. Dél-Afrikában - a kontinens gazdaságilag egyik legfejlettebb országában - az acél- és gépipari ágazat szereplői nem tudják tartani a kínai nagyvállalatok által diktált **árversenyt**. Több iparági szereplő szerint a kínai acélipari vállalatok olyan áron értékesítik termékeiket, amely még az előállítás költségeit sem fedezi piaci körülmények között. (Érdemes megjegyezni, hogy ez az „árképzés” nem csak Afrikában okoz gondot: többek között ez szolgált alapként a Trump által elsősorban Kínával szemben meghirdetett kereskedelmi háború esetében is.)

Afrikáé a 22-dik század?

A kaliforniai állami egyetem egyik vezető tanára, Avi Brooks szerint **a 21-dik század minden valószínűség szerint Kína százada lesz**. A hatalmas kínai beruházások Afrikában és az ottani innováció viszont azt sejtetik, hogy **a következő század már egyértelműen Afrikáé lesz**. Ezt a merész állítást Brooks azzal is alátámasztja, hogy csak 2005 és a tavalyi év között 299 milliárd dollár kínai tőke érkezett Afrikába, s a következő évtizedekben ez az összeg igencsak meg fog sokszorozódni.

Peking „gondoskodik” arról, hogy kínai fejlesztései ne torpanjanak meg. A tavaly szeptemberi kínai-afrikai csúcstalálkozón a kínai elnök bejelentette, hogy országa nyolc fő területen tervez afrikai országokkal együttműködésre lépni és **hatvan milliárd dolláros segély-, beruházási és finanszírozási alapot** nyit az elkövetkező három évre.

Hatvanmilliárd dolláros alap

Az MTI szerint az együttműködési projektek kiterjednek többek között az **iparfejlesztésre**, az összekapcsolt **közlekedési infrastruktúrára**, a kereskedelmi forgalom fellendítésére, valamint **energiatakarékos és környezetvédelmi fejlesztésekre**. A hatvan milliárd dollárból 15 milliárdot segélyekre és kamatmentes hitelnyújtásra szánnak, 20 milliárdból további hiteleket nyújtanak, 10 milliárd dollárt fejlesztési beruházásokra, 5 milliárd dollárt pedig az afrikai behozatal fedezésére különítenek el.

A nem államai kínai vállalatokat is arra ösztönzik, hogy legalább 10 milliárd dollár értékű beruházást valósítsanak meg Afrikában a következő három év alatt. A tervek szerint ötven mezőgazdasági fejlesztési projektet indít Afrikában Kína, valamint egymilliárd jüan (mintegy 147 millió dollár) értékben nyújt emberbaráti segítséget természeti katasztrófák által sújtott területeknek. Emellett a mezőgazdasági fejlesztésekhez ötszáz magasan képzett kínai szakembert is afrikai országokba küldenek tanácsadónak.

Még hosszasan lehet sorolni Kína tudatos, jól megtervezett afrikai „hódításainak”, jelenlétének és terveinek elemeit. Látnivaló, hogy olaj- és nyersanyagéhsége csillapítására **Peking jókor lépett**. Akkor, amikor a volt gyarmattartó országok, valamint a nagyhatalmak viszonylag kevés figyelmet fordítottak a fekete kontinensre. **Ügyes és előrelátó?**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Kis tigrisek nagy ugrása 2

Útimorzsák Malajziából

Miután a repülőgép leszállt Malajzia fővárosának, Kuala Lumpurnak a repülőtérén, s a látogató elindul a belvárosba, (némi túlzással) nehéz eldöntenie, hogy New York Citybe vagy Dubajba érkezett. Felhőkarcolók, vállalati székház-tornyok, fényár az utcákon, hatalmas autóforgalom. Noha Malajzia nem tartozott az „eredeti” négy ázsiai kistigrishez, az elmúlt két évtizedben gyors ütemben felzárkózott hozzájuk, sok vonatkozásban nagyobbat is ugrott, ugrik náluk. Hogyan lett a volt angol gyarmat a délkelet-ázsiai térség egyik vezető gazdasága, amely egyre nagyobb jólétet biztosít az ország lakosságának?

Találkozásunkat Malajziával kezdjük az **alaptényekkel**. Az ország területe 330 ezer négyzetkilométer, lakossága 34 millió. A szövetségi kormány székhelye a Kuala Lumpurhoz közeli, modern, szellős építkezésű, sok parkkal rendelkező Putrajaya. A Maláj -félsziget (Malaya) 1957-ben nyerte el függetlenségét, 1963-ban egyesült Észak-Borneóval, Sarawakkal, Szingapúrral, és megalapították Malajziát. Két évvel később Szingapúr önálló városállam lett.

Ma az ország 13 államból és három szövetségből álló föderáció. A tizenhárom államot szultánok és rádzsák vezetik, közülük választják meg ötévente a föderáció protokolláris szerepkörű szövetségi államfőjét. Az ország **többnemzetiségű és multikulturális**, ami jelentős hatással van a politikára is. A lakosság mintegy fele etnikailag maláj, a jelentős kisebbségeket a kínaiak, az indiaiak és a bennszülöttek teszik ki. Ebben az országban is **a helyi kínaiak a „sztárok” a gazdasági életben**, ugyanis ők nagy céges üzleteket kötnek az egész Ázsiában működő, a családi kötelékeken alapuló úgynevezett **bambusz-hálózaton** keresztül.

Vágtató változások

Malajzia gazdasága az elmúlt évtizedekben igen **nagy és pozitív változásokon** ment keresztül. A vágtató változások nem csak az **üzleti életet**, hanem a **gazdaság szerkezetét** is érintették. Ebben a folyamatban a pandémia jelentett törést, lassulást, de ennek mára vége lett. Még mindig igen sok bolt, vendéglő, pláza stb. bejáratánál látható a felirat: itt mindenki be van oltva Covid-19 ellen!

Malajzia gazdasága hagyományosan a **természeti erőforrásokra** támaszkodik, de terjeszkedik az **ipar**, valamint a **kereskedelem**, a **turizmus** és a gyógyturizmus irányába is. Malajzia az **újonnan iparosodott országok közé tartozik**, egy elmaradott, „eldugott” országból erős ipari nemzetté vált. Az 1990-es évektől igen gyors gazdasági fejlődés jellemezte, amit részben a nagyarányú **külföldi** (elsősorban japán) **tőkebefektetéseknek** és az **iparosításnak** köszönhetett. Hasonlóan Szingapúrhoz, ebben az országban is **magas színvonalú az oktatás**. Nem véletlen, hogy erőteljes a **tudásintenzív iparágak** jelenléte a gazdaságban. (Erről még

lesz szó később.) Az országfejlesztési tervek a polgárok életminőségének javítását, az oktatás szintjének emelését, valamint a bankrendszer további fejlesztését helyezik előtérbe.

Fontosabb gazdasági mutatók

Az ország alapító tagja a Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetségének (ASEAN), amelynek soros elnöki tisztét idén Malajzia tölti be. A városok utcáin nem csak ezt hirdetik büszkén a plakátok, hanem azt is, hogy az ENSZ Globális Turista Napjának rendezvényeire idén Melaka városában kerül sor.

Vessünk egy pillantást Malajzia legfontosabb gazdasági mutatóira és gazdaságának szerkezetére. A **bruttó hazai termék (GDP)** 2022-ben 8,7, 2023-ban 3,7 tavaly pedig 5,1 százalékkal növekedett. Az idei esztendőre 4,5-5,5 százalékos GDP-bővüléssel számolnak az előrejelzések. Az **infláció** 2 százalék körüli, a **munkanélküliség** pedig alig haladja meg a 3 százalékot.

A nyersgumitól az LNG-ig

Malajzia világgazdasági szerepét és hírnevét **valamikor a nyersgumi exportja** alapozta meg. A 20. század közepe óta azonban a gumi vegyipari előállítására nyomán a természetes nyersgumi piaca beszűkült. Ásványkincsekben (ón, volfram, vas, bauxit, kőolaj, földgáz) igen gazdag az ország. A kaucsuk mellett Malajzia világpiaci fontosságát hosszú ideig az ónércnek köszönhetette. Mára a bányák kimerülése és a magas termelési költségek miatt a bányászat erősen visszaesett. A ritkaföldfémek exportját a kormány leállította, mert azokat inkább a hazai iparban használják fel. Az **energiahordozók közül jelenleg a kőolaj a legfontosabb** az ország kivitelében, emellett nagy mennyiségű **cseppfolyósított földgázt (LNG)** is exportál.

Ami a mezőgazdaságot illeti: legfontosabb élelmiszernövénye a rizs, amelyből behozatalra is szorul. Az agrárszektor exportra elsősorban kókuszdiót, kakaót, teát és **pálmaolajat** termeszt. Ez utóbbi termelésében Indonézia után a második, de **exportjában világszűcső**. A pálmaolaj fő felhasználási területe az élelmiszer- és a kozmetikaipar. Jól jellemzi a változásokat, hogy míg a múlt század hatvanas éveiben az agrárszektor mintegy 37 százalékkal járult hozzá a GDP-hez, ma ez az arány nem haladja meg a 7 százalékot.

Félmilliós autóipar

Malajzia **fejlett autógyártással** rendelkezik, amely Délkelet Ázsiában a harmadik legnagyobb. Ez is bizonyítja, hogy a valamikori angol gyarmat már nem mezőgazdasági ország, hanem **megtörtént a szerkezetváltás az ipar irányába**. A városokban és az országutakon sok a Proton típusú és márkájú személyautó, ezeket Európában nagyon ritkán lehet látni.

A két nagy hazai autógyár – Proton és Perodua – mellett külföldi részvétellel csaknem **harminc gépkocsiipari vegyesvállalat** gyárt és szerel össze különböző típusú autókat és járműveket, 600 cég pedig alkatrészeket és részegységeket állít elő. **Az ágazat évente félmilliónál több autót gyárt, 700 ezer dolgozót foglalkoztat** és 4 százalékkal járul hozzá a GDP-hez.

Előtérben a feldolgozóipar

Az autóipar fejlődése és eredményei is jól mutatják, hogy a **feldolgozóipar ma már a gazdasági élet meghatározó ága**. Ennek legfontosabb ágazatai a **világszínvonalú elektronika**, az elektrotechnika, a **precíziógép-gyártás**, a közlekedési eszközök gyártása, a vegyipar, valamint a gumi- és a fafeldolgozás. A vegyipar vezető ága a kőolajfinomítás. Malajzia az **integrált áramkörök és a csipek** egyik legfontosabb gyártója és **vezető exportőre a világon**. A tervek szerint a következő években **100 milliárd dollár** állami- és magánbefektetés érkezik a félvezetőgyártó ágazatba.

Nagyhatalom a Petronas

Mielőtt tovább ismerkednénk Malajzia iparosodásával, iparával, érdemes néhány szót ejteni Kuala Lumpur (kőolajjal és földgázzal összefüggő) egyik ékességéről, szimbólumáról. Az állami kőolajipari óriásvállalat, a **Petronas iktornyáról** van szó. A két 452 méter magas torony – amelyeket 170 méteres magasságban kétszintes, úgynevezett éghíd köt össze – 1999-ben készült el és éveken át **a világ legmagasabb épülete volt**. A 88 emeletes épület 86-dik emelete körpanorámás kilátószint, ahonnan szinte lélegzetelállító kilátás nyílik a fővárosra és a többi felhőkarcolóra.

Érdemes elővételben biztosítani a látogató-jegyet, mert a helyszínen mindig hosszú sor várakozik a pénztárnál. **Az egyik toronyban csak a Petronas irodái vannak, a másikban többek között az IBM, a Huawei, a Microsoft, a Reuters, a Bloomberg és még számos cég helyi központja telepedett le**. A tornyok pazar kivitelezésű, hatalmas területű földszintjén több bevásárlóközpont, természettudományi múzeum és a Malajziai Filharmonikusok koncertterme található.

A világ 500 legnagyobb cége sorába tartozó állami Petronast 1974-ben alapították. (Az óriáscég 2022-ben **216-dik volt a Fortune magazin globális céglistáján**.) Malajzia összes kőolaj- és gázkészlete a tulajdonában van, ezek kitermelése, feldolgozása és fejlesztése a feladata. Mintegy ezer benzinkúttal rendelkezik. Harmincegy országban – köztük hazánkban – van jelen üzleti érdekeltséggel vagy petrokkémiai termékekkel, odahaza és külföldön száz leányvállalata van. 2018 és 2023 között a költségvetési bevételek több mint 20 százaléka a Petronastól származott.

A kormány ösztönzi a külföldi cégek bevonását az olajiparba. **Termelésmegosztási megállapodás** köti össze a Petronast a Shell-lel, az ExxonMobillal, a Nippon Oillal, valamint a Murphy Oillal. Az együttműködés a malajziai olajmezők 40 százalékára terjed ki.

Fókuszban az elektronika

Malajzia legfontosabb iparágai az elektronika, a számítógépek, valamint az elektromos készülékek gyártása. Az ország vezető szerepet tölt be globálisan a **mikrocsipek és a háztartási légkondicionálók** gyártásában. **Az elektronikai ágazat állítja elő a világ félvezető gyártásának 13, a malajziai export értékének pedig 40 százalékát**. A malajziai gazdaságban nagy számú nemzetközi vállalat van jelen saját gyártással, valamint vegyesvállalati formában. A félvezetőgyártó ágazatban mintegy **50 multinacionális cég** tevékenykedik, többnyire a helyiekkel együtt. A feldolgozóipar több mint 40 százalékkal járul hozzá az ország GDP-jéhez.

A kormány 2023-ban hirdette meg a 2030-ig terjedő **új iparpolitikáját**, amely a **feldolgozóipar további fejlesztését helyezi előtérbe**. A tervek szerint az évtized végéig az ágazat hozzájárulása a bruttó hazai termékhez 364-ről 588 milliárd ringgitre növekszik, miközben a foglalkoztatottak száma 2,7-ről 3,3 millióra bővül a feldolgozóiparban. (Egy amerikai dollár mintegy 4,4 ringgittel egyenlő.) Az ipari parkok száma eléri a kétszázat.

Arat a digitális gazdaság

Hatalmas külföldi befektetések érkeznek a korábban már említett tudásintenzív ágazatokba, ma már elsősorban a **mesterséges intelligencia** és a **„felhős” adattárolás** kutatási, fejlesztési, alkalmazási területeire. Tavaly a Google, a Microsoft és a ByteDance mintegy 6,5 milliárd dollárt investált ebbe az ágazatba. Itt érdemes megjegyezni, hogy az úgynevezett high-tech termékek éves exportja 70 milliárd dollár körül van. Nagy ütemben fejlődik - külföldi cégek részvételével - a **digitális gazdaság**, elsősorban a pénzügytechnikai, a kiberbiztonsági, a felhőtechnológiai, az 5G és az adatközpont ágazatok. A statisztikák tanúsága szerint a digitális gazdaság **már 23 százalékkal járul hozzá a GDP-hez**. Érdemes megjegyezni, hogy a high-tech vállalatok többsége a **helyi Szilícium-völgyben, Cyberjayában** tevékenykedik.

Rekord a külkereskedelemben

Ami a külkereskedelmet illeti: az ország **főbb exporttermékei** sorába tartoznak az elektronikai berendezések, a kőolaj, a földgáz, a fa, a pálmaolaj, a textil és a vegyszerek. Az **importlistát** a gépek, a kőolajtermékek, a vas- és acéltermékek, az élelmiszerek és a járművek vezetik. Malajzia **legfontosabb kereskedelmi partnerei**: Szingapúr, Kína, Japán, USA, Thaiföld, India és Indonézia. Tavaly a külkereskedelmi forgalom minden korábbi rekordot megdöntött, összege 2,9 billió ringgit volt.

Turistaözön

Malajzia „igazi” turisztikai célpont Ázsiában. A látogató szinte mindenhol találkozik turistacsoportokkal, a városokban a műemlékek környékén és a tengerparti üdülőhelyeken szinte csak külföldieket látni. Az idegenforgalmi ágazat bevételei megközelítik az évi 70 milliárd dollárt, így **a turizmus harmadik helyen áll, mint devizaforrás**. Tavaly **26 millió külföldi turista** kereste fel az országot, amely ezzel a világ 14-dik leginkább látogatott országa lett.

Nem véletlen, hogy **az ország szinte mindegyik repülőtere nemzetközi**, vagyis a turistáknak nem „kötelező” először a fővárosban belépni az országba. Ugyancsak idegenforgalom-barát az az intézkedés, hogy **a nagyobb üdülőhelyeken minden árucikk és szolgáltatás adómentes**. Az idegenforgalmat közvetve ösztönzi az Air Asia fapados légitársaság jelmondata is, amely minden repülőgépre fel van festve: „ma már mindenki repülhet”, vagyis a jegyárakon nem múlik a turizmus.

Motorszerepben a kereslet és a külföldi befektetések

Kuala Lumpurban, más városokban és az üdülőhelyeken a látogató számára igencsak feltűnő, hogy a világ szinte minden divat-, kozmetikai- és elektronikai „nagyágyúja” jelen van és a boltokban sok a vásárló. **Az elmúlt két évtizedben a jövedelmek és ebből következően a**

vásárlóerő jelentősen megnövekedett. Az egy főre jutó GDP elérte a 12 ezer dollárt, s jól jellemzi a következő évtizedek gazdasági növekedését, hogy az előrejelzések szerint ez a mutató 2050-re megközelíti a 30 ezer dollárt. **A Világbank prognózisa szerint Malajzia 2028-ra az úgynevezett magas jövedelmű országok sorába fog tartozni.**

Az előrejelzések arról is szólnak, hogy 2050-re Malajzia a világ huszonegyedik legnagyobb gazdasága lesz. **Kevés ország mondhatja el magáról, hogy a gazdasági növekedés két fő motorja a belföldi és a külföldi kereslet folyamatos bővülése.** A gazdaság stabilan jó teljesítménye Malajziában a fizetések folyamatos növekedését, valamint a lakosság jövedelmének érezhető gyarapodását eredményezi. A robusztus fejlődésben nem kis szerepet játszanak a megújuló energiaforrások és a digitális infrastruktúra ágazatokba irányuló **külföldi működőtőke befektetések.** Minden jel tehát arra utal, hogy az „új kistigris” **továbbra is nagyokat ugrik.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

robust domestic demand, the external sector's recovery, and foreign investments in renewable energy and digital infrastructure, including data centres.

He added that higher tourism numbers and civil servant wage hikes are expected to boost household spending and retail.

Kis tigrisek nagy ugrása 1.

Útimorzsák Szingapúrból

A nyári melegben Ázsia leggazdagabb országában, Szingapúrban (amelynek neve a malájból származó Oroszlánváros) magas póznák tetejéről légkondicionáló berendezések hűtik az utcákat, ahol „kiülős” vendéglők, kávéházak is vannak. Ez nem számít luxusnak az Egyenlítőtől mintegy 150 kilométerre északra fekvő városállamban, amelyet Ázsia Svájcának is neveznek. Az okos gazdaság- és fejlesztési politika, a jókor érkező állami beavatkozások, a szorgalmas és igen innovatív, kreatív lakosság, a fejlett szolgáltatási és ipari ágazatok az idén 65 éve függetlenné vált volt angol gyarmatot szerte a világon igencsak irigyelt országgá „varázsolták”. Ráadásul nem is nehéz megérteni a szingapúri gazdasági csoda receptjét. Utánozni, másolni annál nehezebb.

Dél-Kelet ázsiai szigetország a **Malakka-szoros és a Szingapúri-szoros találkozásánál** fekszik a Dél-Kínai-tengeren, amely a világ legforgalmasabb hajózási útvonala. Évente 6000 milliárd dollár értékű árut fuvaroznak a szoroson keresztül, naponta 300 hajó halad át és a világkereskedelem 30 százaléka ezen az útvonalon jut el céljához. Szingapúr jelenlegi területe 719 négyzetkilométer, de ez a szám folyamatosan változik, mert a város a tenger feltöltésével terjeszkedik. Eredeti területe csaknem kétszáz négyzetkilométerrel kisebb volt. Az országhoz több mint 60 sziget tartozik, ahol a lakosságnak csak a töredéke él.

Rend, tisztaság, botütés

A fősziget kisebb, mint New York City, a **városállam összlakossága 2023-ban 5,92 millió fő** volt, akiknek 80 százaléka kínai, 15 százaléka maláj, 5 százaléka pedig indiai. Az állampolgárok száma 3,6 millió, az állandó lakosoké 540 ezer. Közel 1,8 millió Szingapúrban élő ember politikai jogokkal nem rendelkező, helyben lakó munkavállaló. Egy szakértő szerint a városállam gazdaságában **a kínaiak magasan képzett, igen fegyelmezett vállalati vezetők, az indiaiak szívesen vállalnak kockázatot és számos startup cégben tevékenykednek, a malájok pedig a jó munkamorálú, jól képzett munkaerőt jelentik.**

A **multietnikus ország vallási szempontból** is sokszínű. A buddhisták aránya 33, a brit uralom „hagyatékának” „tekinthető keresztényeké 19, az iszlám-hívőké 14, a hindu vallásúaké 11 százalék. A vallástalanok aránya 24 százalék.

A modern, de a gyarmati időszakot építészetiileg is sok helyen idéző városban sétálva igen feltűnő a **rend, a tisztaság, a rendezettség**. Sehol egy eldobott csikk, rágógumi, gyümölcshéj, ételmaradék, papír. Mindez nem véletlen. A helyi törvények szerint közterületen nem szabad szemetelni, dohányozni, bármit eldobni. Aki akárcsak egy rágógumit (amit nem is árulnak az országban) is eldob és rajtakapják, 200 dollár, vagy annál nagyobb összegű **büntetést** fizet.

Hasonló büntetés jár annak a gyalogosnak, aki a közlekedési lámpa piros jelzésénél átmegy az úton. Időnként még **botütések** is járnak a pénzbírság mellé.

Gyakran lehet találkozni azzal a felirattal, amely felszólítja a helyieket, hogy ügyeljenek a biztonságra, legyenek kedvesek, beszéljenek tiszteletteljesen, beszédükben ne használjanak durva szavakat, s legyenek felelős digitális állampolgárok. Hogy kerül ide a „digitális” jelző? Erről még lesz szó később.

A világstatisztikák élvonalában

Mielőtt megismerkednénk a **szingapúri sikergazdaság** receptjének részleteivel, érdemes néhány fontosabb gazdasági, üzleti adatra, mutatóra rápillantani. Annak az országnak a statisztikáira, amelynek sikerült letaszítania Ázsia pénzügyi és kereskedelmi trónjáról az elmúlt években Hongkongot. A Világbank adatai szerint Szingapúr bruttó hazai terméke (**GDP**) **2023-ban 501,4 milliárd dollár** volt, ez az ország történelmének legmagasabb értéke. A Kereskedelmi Minisztérium nem végleges adatai szerint **tavaly a GDP mintegy 3-3,5 százalékkal növekedett.**

A világranglistán az **egy főre jutó szingapúri GDP az ötödik.** 1996-ban az egy főre jutó GDP-ben a szigetállam lehaladta Nagy-Britanniát, 2007-ben pedig az Egyesült Államokat – miközben ez utóbbit csak 2030-ra tervezték. **A szolgáltatási ágazatból származik a GDP 76, az iparból pedig 24 százaléka.** Az **infláció** tavaly 3 százalék körül alakult.

Szingapúr jelenleg a **világ harmadik legnagyobb forgalmú pénzügyi központja**, és a világon a **harmadik legnagyobb olajfinomító kapacitással rendelkező ország.** Sokáig a világ legversenyképesebb gazdasága is a szingapúri volt, és a legújabb rangsorban is elől, a harmadik helyen áll.

Diverzifikált gazdaság

Az egykor nagyon szegény **városállam gazdasága ma diverzifikált**, első helyen a pénzügyi szolgáltatások és a kereskedelem, majd a finomított kőolaj kereskedelme áll, de **fejlett high-tech ipara** is van. Ez utóbbi integrált áramköröket, félvezetőket, chipeket, merevlemezeket, számítógépeket és telekommunikációs eszközöket is versenyképesen állít elő. A **chipgyártók** világlistáján Szingapúr Tajvannal és Malajziával együtt előkelő helyet foglal el.

Éljenjáró szerepe van a robotikában, a világ hatodik legjelentősebb robot- és automatizációs ipari teljesítményével büszkélkedhet. (A robotok nagyobb számban a kórházakban és az éttermekben a COVID idején álltak csatasorba, amikor a külföldi munkaerő egy része elhagyta az országot. Napjainkban teljesen természetes, hogy a szállodákban, az éttermekben és még számos helyen robotok hoznak-visznek, szolgálnak ki.) Szingapúrnak mezőgazdasága gyakorlatilag nincsen, mindenből behozatalra szorul. A gazdasági életben fontos szerepet játszik még a **szerencsejátékipar** is, a világon a második legnagyobb jövedelmű szerencsejáték központ is az országban van.

Kulcsszerepben a külkereskedelem

Ami a külkereskedelmet illeti: az ország gazdasági fejlődésének, jólétének egyik motorja az export, amelynek értéke meghaladja az évi **500 milliárd szingapúri dollárt.** (Egy USA dollár

mintegy 1,4 szingapúri dollárral egyenlő. Egy szingapúri dollár mintegy 300 forintot ér.) Mind exportban, mind pedig importban Szingapúr első számú kereskedelmi partnere Kína. A kivitelben Kínát és Hongkongot Malajzia, az USA, Japán, Dél-Korea és Indonézia követi. A behozatalban Kína és Hongkong után Malajzia, Indonézia, az USA, Japán és Dél-Korea következik.

Egyértelmű, hogy a szigetállam főbb kereskedelmi partnereinek a többsége a régió országaiból kerül ki. Érdemes megjegyezni, hogy Szingapúr négy másik térségbeli országgal **alapító tagja a jakartai székhelyű Délkelet-Ázsiai Nemzetek Szövetségének, az ASEAN-nak.**

Az export palettája igen széles, a kivitel főleg gépekből, berendezésekből, igen korszerű elektronikai alkatrészekből és készülékekből, finomított kőolajból, vegyipari termékekből, üzemanyagból, iparcikkekből és gyógyszerekből áll. Itt érdemes megjegyezni, hogy Szingapúr a világ első számú tengeri olajfúró és -kitermelő platform gyártója. **Az import főbb tételei** a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek, gépek, ásványi anyagok, fogyasztási cikkek.

Az EU-tól a reptéri becsekkolásig

Az Európai Unió és Szingapúr 2019-ben kötött szabadkereskedelmi megállapodást. Az EU számára Szingapúr a 14. legnagyobb árukereskedelmi partner a világon, és az első Délkelet-Ázsiában. Az erősen szolgáltatásorientált gazdasággal rendelkező Szingapúr egyúttal az EU ötödik legnagyobb kereskedelmi partnere a szolgáltatások területén globálisan. Sokatmondó az az adat is, amely szerint az EU Délkelet-Ázsiába irányuló közvetlen tőkebefektetéseinek kétharmada Szingapúrba irányul.

A városállam meglehetősen sok, hatalmas és igen tiszta bevásárlóközponttal rendelkezik, tele vásárlókkal. **A világ összes luxusmárkája** (autók, kozmetikumok, ruházati cikkek stb.) **jelen van** az elegáns plázákban. **Szingapúrban 4800 multinacionális cégnek van a regionális központja.** Vásárlóerő bőven van, hiszen a jövedelmek magasak, amiben szerepet játszik az is, hogy mind a termelési, mind pedig a szolgáltató szektorban meglehetősen magas a hozzáadott érték.

Nem képvisel ugyan hozzáadott értéket, de a kreativitásra jellemző, hogy a szupermodern repülőtérén a pultnál történő **becsekkolás**kor nem kell felemelni a nehéz bőröndöt mérésre egy futószalagra. A futószalag innenső vége egyvonalban van a járőfelülettel, tehát a pakkot csak rá kell csúsztatni a futószalagra. Nem nagy dolog, de a szó szoros értelmében megkönnyíti az utazást.

Utat mutat az állami szektor

Vissza a gazdasághoz és a gazdagsághoz. Szingapúrt a nemzetközi üzleti élet a világ egyik legversenyképesebb, szabad, innovatív és vállalkozásbarát országának tartja. A városállam gazdaságában jelentős **az állami szektor, amely a GDP 50 százalékát adja.** A stratégiai cégekben (hajógyártás, távközlés, kőolajfinomítás, média, kikötői és kereskedelmi banki szolgáltatások) nincsen, vagy alig van külföldi tőke, vezetésük igen magasan képzett üzletemberekből áll.

Az **állami beavatkozások a gazdaságba** igen megfontoltak, átgondoltak és eredményesek. Nagy szerepet játszottak és játszanak a gyors gazdasági növekedésben. **Az állam utat mutat** a magángazdaságnak, ami igencsak ritkaság a világ gazdaságban. **A szingapúri államkapitalizmus igazi sikertörténet, a jóléti fejlesztő állam modellje.** Egyúttal annak is jó példája, hogy van kiút a gyarmati szegénységből.

A függetlenség elnyerése óta az állam elsőbbséget adott a **magas munkaerő-felhasználású** és a **magas hozzáadott értéket előállító iparágaknak**. Számos intézkedéssel, kedvezmények nyújtásával ösztönözte a külföldi befektetéseket a munkanélküliséggel összefüggő társadalmi problémák csökkentése érdekében.

Az állami alkalmazottak jövedelme magas. A köztisztviselői pálya annyira népszerű, hogy a szingapúri magánszektorban alig van kiből válogatnia munkaerőt. **Korrupció gyakorlatilag nincsen** az országban, ennek két oka van: a magas jövedelmek, valamint a könyörtelen korrupció-üldözés.

Alacsony adók, egyszerű cégalapítás

Szingapúrnak ügyes diplomáciai erőfeszítéssel sikerült elérnie, hogy **az országot levették az OECD-adóparadicsomok listájáról**, jóllehet valójában így funkcionál. A városállam **alacsony adózású országnak** számít: az szja progresszív, a külföldiek adója 15 százalékkal kezdődik és 22 százalék a legmagasabb adókulcs. Az áruk és szolgáltatások adóját, ami az ÁFA ottani megfelelője, a közelmúltban 8-ról 9 százalékra emelték. Az örökösödési adót 2008-ban eltörölték, és nincs ajándékozási adó sem. Meglehetősen **egyszerű, gyors és bürokráciamentes a vállalatalapítás.**

A városállamot **évente 11 millió turista** keresi fel, az idegenforgalomból származik a GDP 16 százaléka. Van is látnivaló, van is mivel eltölteni az időt. A hajókázás a Szingapúr-folyón azért is népszerű és egyben lélegzetelállító, mert a folyó két partján „vonulnak fel” a városállam építészeti csodái és ikonikus épületei, szobrai. Esténként a turistákat – és természetesen a hazaiakat is – színpompás fényjátékok és tűzijátékok várják a kikötő környékén, amely maga is különleges élményt nyújt a látogatóknak.

A kiút és a siker receptje

Szingapúr az ázsiai kistigrisek egyike, a tankönyvekben előszeretettel emlegetett példa arra, hogy a gyarmati sorból és szegénységből is van kiút és felemelkedés a világ legfejlettebb országai közé. Az ázsiai kistigrisek (Szingapúr, Hongkong, Tajvan, Dél-Korea és sok szempontból ma már ide sorolható Malajzia is) kivételével erre a világon nem sok példa akad. Mi a „titok” nyitja, mi a **siker receptje** Szingapúrban?

Szegénységből kiindulva, **oktatásba, tudományba és technológiába investálva** jutott el Szingapúr a mai elismertségig és gazdasági eredményeihez. A függetlenség elnyerése után az ország a jövőjét **két pillérre, az oktatásra és a tengeri kereskedelemre** alapozta. Szingapúr ma már a világ egyik legkorszerűbb, csúcsmínőségű oktatási rendszerével rendelkezik. A hajógyártás és -javítás, a kikötőfejlesztés nyomán a városállam **a térség vezető logisztikai központja és tengeri kapuja lett.** Érdekességgént megemlítendő, hogy a világ fegyvergyártó iparának egyik vezető dizájnere a városállam, amely maga is gyárt fegyvereket.

Digitális versenyképesség

A World Competitiveness Centre listája szerint **Szingapúr a digitálisan is a világ egyik legversenyképesebb országa**. Már 1967-ben megkezdte a félvezetők gyártását, ma az ország high-tech ipara a világ élmezőnyébe tartozik. Számítógépeket, félvezetőket, távközlési eszközöket, robotokat stb. gyártanak.

Az egész gazdaságot és a lakosság mindennapjait áthatja a digitális világ és a digitalizáció.

Felmérések szerint a szingapúriak mindennapi digitális ismeretei és műveltsége magas színvonalú. A kisvállalkozások 82 százaléka alkalmazott tavaly legalább egyféle digitális megoldást tevékenységében, 2022-ben ez az arány 69 százalék volt. Jól mutatja ennek a területnek a jelentőségét, hogy az úgynevezett digitális gazdaság részaránya a bruttó hazai termékben csaknem 18 százalék!

Tigriskilátások 2025-ben

Az **idei előrejelzések**, statisztikák, eredmények alakulását kedvezőtlenül befolyásolhatja a globális gazdasági növekedés lelassulása, az USA lehetséges protekcionista kereskedelempolitikájának és -gyakorlatának kockázatai, valamint a geopolitikai feszültségek. **2025-re a kormány 2,5-3 százalékos gazdasági növekedést vár és 2 százalék alatti inflációt.** A gazdasági növekedés motorja továbbra is a szolgáltatási ágazat, valamint a rugalmas gyáripari termelés lesz. Felhajtó erő még az elektronikai és távközlési eszközök, berendezések, valamint a pénzügyi szolgáltatások iránti kereslet várható világméretű bővülése. Az előrejelzések szerint az idei év első félévben a gazdasági növekedésben kiemelkedő szerepet játszik az export is.

Szingapúr gazdasága elég erős ahhoz, hogy a kormány – az átmeneti, külső tényezőkre visszavezethető gondok, nehézségek ellenére – folytassa nemzet- és gazdaságépítő tevékenységét, s még kedvezőbb helyeket szerezzen meg a nemzetközi gazdasági sikerlistákon.

Szingapúr valósággal összenőtt egy „második generációs” kistigrissel, Malajziával. Erről az országról szól majd a következő „útiorzsák”.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Oldjuk meg mindennapi összecsapásainkat!

A konfliktuskezelés művészete

A változásokhoz hasonlóan, a **konfliktusok** (összecsapások, összeütközések, ellentétek, harcok, küzdelmek) is **állandó kísérői** mindennapi magán és dolgozói **életünknek**. Ha a boldogságot azzal mérnék, kinek nincsen konfliktusa, bizonyára nagyon kevés boldog ember lenne a Földön. Érdeemes megismerkedni a konfliktusok fajtáival, hatásaival, menedzselésükkel és azokkal a technikákkal, módszerekkel, amelyek csökkenthetjük az ellentétek kirobbanásának esélyeit és megelőzhetjük, mérsékelhetjük kellemetlen következményeit. A konfliktus-kezelést a piaci verseny erősödése, a mind gyakoribb érdekütközések állították előtérbe az elmúlt húsz esztendőben.

Egy kis „konfliktológia”

Ismerkedjünk meg a **konfliktus** általánosan elfogadott **fogalmával**: olyan ütközés, melynek során igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek kerülnek **egymással szembe**. Harcra, összeütközésre akkor kerül sor, amikor a felek viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk igényeinek, érdekeinek érvényesítését, vagy pedig értékrendjük különböző. Konfliktus robbanhat ki többek között **egyének, társadalmi csoportok között** és nem kevésbé a **szervezetekben, vállalatokban**, valamint több szervezet, több vállalat között is. Ismerünk még **strukturális konfliktust**, amely egy adott szervezeten vagy csoporton belül jelentkezik, valamint személyen belüli, vagyis **belső konfliktust**. Ez utóbbi keletkezhet például a személyiség egyes részei vagy az egyén egyes szerepei között. (Érdeemes megjegyezni, hogy a konfliktusok szinte mindig együtt járnak az egyéni és a szervezeti stressz kialakulásával, elmélyülésével. Így a konfliktusok kezelése egyben stressz menedzsmentet is jelent.)

Különbséget teszünk **funkcionális (építő) és diszfunkcionális (romboló) konfliktusok** között. Az előbbire példa a tisztességes verseny, amely energiákat szabadít fel, elősegíti a változást, új ötleteket, stratégiákat, kreativitást és megoldásokat eredményezhet. A romboló konfliktus – például a tisztességtelen verseny – esetében kevés az esély a megegyezésre, alig van egyetértés a követendő szabályokat illetően és a küzdelemben résztvevők nem igazán bíznak abban, hogy a többiek betartják a szabályokat.

A konkrét vezetői feladatokat elemző nemzetközi tanulmányok szerint **a menedzserek munkaidejük egyötödét(!) köti le a konfliktusokkal való foglalkozás**, azok kezelése. Ennek fényében a vezetők számára különösen fontos a „konfliktológia” ismerete.

Mielőtt elkészítjük egy adott konfliktus **diagnózisát**, érdemes megismerkedni az összeütközések néhány **negatív következményével**: elvonják az energiát a munkától, fenyegetik az egyéni és a munkahelyi jó hangulatot és közérzetet, fokozhatják az ellenséges viselkedést és az agressziót, valamint megtörik a csoportok összetartását

A szervezeti konfliktusok feltárása, **diagnózisa három szakaszból áll**: meg kell vizsgálni, **elemezni kell a problémát**, annak **környezetét**, végül pedig **a résztvevő feleket**. Abban az esetben, ha a résztvevők ellenséges álláspontot képviselnek, ha a konfliktus kimenetele negatív (vesztes) lesz a résztvevő szervezetek egyike számára, ha a résztvevők vesztesége meghaladja a nyereségét, és ha a konfliktus elvonja az energiát a szervezeti célok teljesítésétől, akkor romboló az összecsapás.

A szervezeti konfliktusok okai

A szervezeti konfliktusok kialakulása **strukturális és személyi okokra** vezethető vissza. Néhány fontosabb ok:

- kölcsönös függőség
- erőforrások együttes használata (például több osztálynak közös asszisztense, másológépe, vállalati gépkocsija van)
- eltérő, ellentétes célok
- alá- és fölérendeltségi viszony
- beosztással járó aránytalan előnyök
- eltérő személyiségek, képességek és készségek, valamint értékek és erkölcsi normák
- azonos jelenségek, történések eltérő érzékelése és értékelése
- eltérő kultúrák
- kommunikációs nehézségek és akadályok
- egymástól eltérő érzelmek

A munkatársak közötti konfliktusok menedzseléséhez, megoldásához a vezetőnek ismernie kell a szervezetben meglévő személyi **hatalmi hálózatokat**, **a védekező mechanizmusokat** (erről még lesz szó), valamint stratégiákat kell kidolgoznia a nehéz emberek „kezelésére”.

Védekezési módszerek az összeütközésekben

A konfliktusok során alkalmazott védekezési magatartások, módszerek lehetnek agresszívek, egyezségre, kompromisszumra törekvők, valamint visszavonulás jellegűek. **Agresszív magatartás** például a rombolási módszer, ami egyértelműen nem a konfliktus megoldásának irányába hat. Ugyanez a „hatása” a **negatívizmusnak**, amikor a borúlátó válaszok miatt nincs valószínűsége az ellentét(ek) feloldásának.

A **kompromisszumra, elsimításra törekvő** védekezési módszerek egyike a **kompenzáció**, amikor a résztvevő, vagy a résztvevők egymásnak különféle felajánlásokat tesznek a

küzdelem enyhítésére, majd megszüntetésére. Ehhez hasonló az **ellentét ésszerűsítése**, vagyis törekvés a másik fél magatartásának megértésére.

A **visszavonulási módszer** alkalmazása során a konfliktusban lévő fél vagy felek mind fizikailag, mind pedig szellemileg kivonulnak, otthagyják az összecsapást. Ebben a helyzetben vagy megszűnik, megoldódik a konfliktus, vagy pedig csak elhalasztódik az összecsapás. Ez utóbbi esetben viszont lehetőség nyílik a keletkezett „időablakban” a tárgyalásra, a kompromisszumra, a megegyezésre.

Külön érdemes foglalkozni a **saját személyünkön** belül, a munkánkkal, munkahelyünkkel kialakuló konfliktusok megoldási módjaival. Ilyen esetekben érdemes **önvizsgálatot** végezni, s ezzel párhuzamosan szükséges elemezni a kialakult helyzetet, például a vállalat értékeit magunkénak érezzük-e, tudjuk-e azokat képviselni? Tehát **mielőtt aláírjuk a munkaszerződésünket** tudjunk meg minél többet a cégről szakmai és közösségi értelemben. A későbbi konfliktusok elkerülésére szükséges megkérdezni a vállalat illetékeseitől, mit várnak tőlünk, mik az elvárásaik?

Konfliktuskezelő stratégiák, módszerek, technikák

A konfliktus kialakulása előtt, de legkésőbb annak megjelenésekor már szükség van konfliktuskezelési stratégiákra, amelyek lehetnek:

1. **győztes/vesztes (win-lose) stratégia:** a résztvevők a konfliktust harcként értelmezik, győzelemre, a másik legyőzésére törekednek, megegyezés nincs. Gyors cselekvést igénylő helyzetekben gyakran szükséges alkalmazni
2. **alkalmazkodó stratégia:** lemondás az érdekek, vágyak érvényesítéséről. Alkalmazzák félelemből, kényszerből, vagy hosszabb távú érdekek miatt, megfontolt döntés alapján a konfliktus első jeleit észlelve
3. **problémamegoldó (győztes/győztes, win-win) stratégia:** a résztvevők a probléma olyan megoldására törekednek, amelyben mindkét fél érdekei, szükségletei, meggyőződései érvényesülnek. Kölcsönösen elfogadják a másik fél önérvényesítését, vállalják az önálávetést, készek együttműködni és empatikusan viselkedni a legjobb megoldási lehetőségek megtalálása érdekében. A közösen elfogadott megoldás mellett mindkét fél elkötelezett.

A kiválasztott stratégiát „**aprópénzre**” kell váltani, vagyis meg kell találni a konfliktus kezelésének leghatékonyabb módszerét. De először vegyünk sorra néhány olyan módszert, amelyeket gyakran alkalmaznak, de ezek valójában **nem vezetnek eredményhez** a konfliktusok megoldásában.

A **nem-cselekvés** meglehetősen veszélyes, ugyanis a konfliktusok nem szoktak megoldódni maguktól, kár is erre várni. Hasonlóan eredménytelen a megoldás szempontjából a **titkolózás**, a konfliktus „elrejtése”. Számos esetben a konfliktust adminisztratív pályán „keringetik”, arra számítva, hogy az **időhúzás** során csak talál valaki valamilyen megoldást. (Nem fog senki találni.) Rossz és többnyire eredménytelen módszer a **karakter-gyilkosság**,

pedig sokan azt hiszik, azt vallják, hogy ez is egy hatékony konfliktus megoldó eszköz.
(Bizonyítottan nem az.)

Hatékony konfliktuskezelési módszer az egy, vagy több szervezeti célkitűzés **felülrendelése** a vállalatban belüli konfliktus(ok)nak. Ez a módszer „felülírja” a többi nézeteltérést és a közös cél teljesítése érdekében egyesíti az erőket, erőforrásokat. Ugyancsak hatékony eszköznek tekinthető az **anyagi és emberi erőforrások kiterjesztése**, növelése.

Sok esetben nem marad más hatékony eszköze a vezetőnek, mint **személycserék** végrehajtása. Ha nincs más megoldás a konfliktus megoldására, bátran el kell búcsúzni azoktól, akikkel nem megoldható a nézeteltéréseket, összeütközéseket helyezni. Hasonlóan hatékony módszer a **szervezeti struktúra megváltoztatása**, kiigazítása, átszabása. Végül, de nem utolsósorban a leginkább kívánatos és hatékony módszer a **tárgyalásos konfliktus** menedzsment.

Az a tárgyalásos módszer vezet eredményre, amelyben az összeütközésben lévő felek mindegyike figyelemmel van a másik érdekeire, céljaira. Ennek nyomán győztes-győztes helyzet keletkezik. Abban az esetben, amikor a tárgyalások során az egyik fél csak a saját céljainak elérésére törekszik és nem hajlandó engedményekre, biztosak lehetünk abban, hogy győztes-vesztes végeredmény lesz. Képletesen szólva a második esetben a felek arra törekszenek, hogy a „torta” mérete ne változzon, de mindegyik a legnagyobb részt szeretné magának megszerezni. Az első tárgyalásos esetben viszont a felek arra törekszenek, hogy növeljék, kiterjesszék a „torta” méretét, így mindenkinek több jut.

Kiemelt szerep jut a konfliktus menedzsmentben a kommunikációnak. Nem csak a tárgyalások során kell meghallgatni a többi fél érveit, álláspontját, érdekeit, panaszait, stb., hanem a konfliktus kezelésének minden szakaszában is. Akárcsak a változások kezelésében, a konfliktusok megoldásában is elengedhetetlen az ellenérdekelt felek közötti **állandó kommunikáció**.

Vannak-e konfliktus-pozitív szervezetek?

A vállalatok vezetői érthető módon minden szinten arra törekednek, hogy ne legyenek konfliktusok, illetve minél előbb sikerrel oldódjanak meg az összeütközések. Századunk üzleti életének egyik új kifejezése a konfliktus-pozitív (vagyis konfliktus nélküli) szervezet. Tudnivaló, hogy ilyen szervezet **csak az álmvilágban** létezik, de bizonyos szabályok, gyakorlatok alkalmazásával megközelíthető a konfliktus-pozitív közeli állapot. Melyek ezek a **gyakorlatok és alapelvek**?

A vállalat tekintse értéknek a **különbözőségeket**, a diverzitást (vallás, kultúra, kor, stb.) és kövessen el mindent, hogy dolgozói is tanuljanak meg ezekkel együtt élni. Érdemes a dolgozókat bizonyos **döntési jogkörökkel** felruházni, mert ezzel növekszik a munkatársak bizalma a cég iránt. A vezetőknek törekedniük kell a **győztes-győztes helyzetek** elérésére. Nem kevésbé fontos, hogy a konfliktusban résztvevők tanuljanak a hibákból, illetve kapjanak **elismerést** a sikeres konfliktuskezelés résztvevői.

A konfliktuskezelés napjaink szervezeti, vállalati életének egyik kedvenc témája és gyakorlata. Tanfolyamok, tréningek sora foglalkozik az összeütközések ismérével,

osztályozásával, a konfliktuskezelés módjaival, eszközeivel. Már volt szó arról, hogy a **piaci verseny éleződése** mind több konfliktust eredményez a szereplők között, ezek megoldása nagy **gyakorlatot, rutint** követel meg. Többek között azért sem jó a nem-cselekvést választani konfliktus esetén, hiszen ha a vezető minél több konfliktusban vesz részt és talál azokra jó megoldást, annál gyakorlottabb és eredményesebb konfliktuskezelő menedzserré válik.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó, CMC

Certified Management Consultant

Körhintában a menedzserek

Kihívás kihívást követ

Új kifejezés van terjedőben a vállalati- felső és középvezetők világában: **a pörgő menedzser**. Nem maga körül pörög, hanem az egyre gyorsuló üzleti élet, a szemünk előtt kiteljesedő globalizálódás, a gyilkos versenyharc, a technika és a technológiák szinte hihetetlen sebességű fejlődése, a véget nem érő változások, a nemzetközi karrierlek lehetőségeinek megnyílása és még számos más tényező **kihívás áradatot** zúdít a vezetőkre. Ezen kihívások erdejében nem csak **eligazodni** kell, hanem szinte azonnali **válaszokat** is kell adni, mert itt a következő feladat.

Napjaink néhány kulcs-kihívása

Melyek a legfontosabb kihívások, amelyekkel a 21-dik század első két évtizedének vége felé a vezetőknek szembe kell nézniük? Természetesen minden menedzser órákon át tudná sorolni, hogy újabban mi **mindenre kell odafigyelnie**, mi mindennel kell foglalkoznia. Az alábbiakban valóban **csak a legfontosabb** kihívás-csoportok kerülnek felsorolásra:

- globalizáció
- új szervezeti és munkavégzési formák, folyamatos szervezetfejlesztés
- kulturális és más különbségek megértése, vezetés interkulturális környezetben
- folyamatos változásirányítás és változáskezelés
- új motivációs igények és lehetőségek
- érzelmi intelligencia központú vezetés
- folyamatos technikai, technológiai forradalom
- új típusú HR igények és feladatok
- üzleti, termelési, szolgáltatási folyamatok állandó átalakítása a kiválóság és az ágazati legjobb gyakorlat igényeinek megfelelően
- felelős vállalatirányítás (corporate governance)
- vállalati társadalmi és egyéb felelősségvállalás (CSR)
- tudásmenedzsment, digitalizáció, mesterséges intelligenciák
- globális karrier lehetőségek, nemzetközi vezetői „bevetethetőség”
- adat, információ és kommunikációs forradalom
- környezettudatosság és –védelem, fenntartható fejlődés

A felsorolt csoportokból a következőkben csak néhány témáról lesz most szó kicsit részletesebben.

Szeretjük vagy nem, **a globalizáció** már nem kopogtat az ajtón, hanem **itt van**. A globalizáció igencsak összetett folyamat, amely alatt mindenki mást ért. A **sok meghatározás** közül az egyik legérthetőbb: a globalizáció azoknak a bonyolult folyamatoknak az összessége,

amelyek a gazdaság, a technika, a pénzügyek, a kultúra, a politika, a környezet, a fenntartható fejlődés területén az egész Földre kiterjedő új rendszereket hoznak létre.

A gazdasági globalizáció és a menedzser

Az üzleti és a vállalati élet szereplőit elsősorban a gazdasági globalizáció érdekli, amelynek főbb jellemzői **a világ egyre szorosabb összekapcsoltsága**, a folyamatos növekedés kényszere, a gazdasági polarizáció, a fogyasztói társadalom, a túlnépesedés erősödése, valamint a környezeti és a szociális problémák növekedése. A gazdasági és az üzleti élet területén is valósággá vált a Római Klubnak az elmúlt század hatvanas éveit végén kelt egyik jelentésének figyelmeztetése: **gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan!**

A gazdasági globalizálódás **fontosabb hajtóerői** a kereskedelem és a beruházások szabadabbá válása, a már említett digitális technológiák és a távközlési forradalom. Miközben **a világ szinte faluvá zsugorodik össze**, gyors ütemben jön létre a termékek és a szolgáltatások **globális piaca**, amely több mint a jól megszokott világpiac kifejezés. Felgyorsult az a folyamat, amelynek keretében nemzeti és nemzetközi tulajdonú cégek **működésüket kiterjesztik** az egész világra, és a versenyharcot is világméretben vívják meg új típusú munkavállalók alkalmazásával. Teszik ezt lehetőleg az **üzleti etika** szabályainak megfelelően, miközben a munkahelyeken folyamatos az **innovációk** alkalmazása.

Tudnak-e a menedzserek alkalmazkodni és megfelelni a globalizáció követelményeinek, kihívásainak? A kérdés így már fel sem merülhet, ugyanis csak az a vezető (és cég) maradhat talpon, aki felismeri, alkalmazkodik, működteti és maga is hatással van a globalizáció folyamatára. Az elmúlt két-három évtizedben az üzleti élet is nemzetközi lett multinacionális, transznacionális és globális cégeken keresztül.

A nemzetközi felmérések tanúsága szerint a különböző kultúrákat képviselő vezetők és munkatársaik többsége **nem volt megfelelően felkészülve, felkészítve** a globalizációval való „találkozásra”. Itt nem elsősorban a „nagyvadakról” (például IBM, Apple, Microsoft, Google, Samsung, Toyota, Siemens, Philips, Shell, British Telecom, DHL, Airbus) van szó. Hanem a gyorsan feltörekvő, hatalmas ütemben terjeszkedni akaró és többnyire sikeres cégekről, amelyek egy bizonyos ponton **kénytelenek lassítani** és kénytelenek többet foglalkozni az **interkulturális** kérdésekkel, ismeretekkel.

Fókuszban a kulturális és egyéb különbségek

Ugyanis a sikeres nemzetközi terjeszkedés és verseny egyik **kulcseleme** az egymástól eltérő kultúrák ismerete, megértése és alkalmazása az üzleti életben. Ezek az ismeretek segítenek a marketing, az értékesítési, a termelési, a szolgáltatási, a befektetési, stb. tevékenységek sikeressé, versenyképesebbé tételében. Érdemes itt utalni az indiai Tata, a dél-koreai Kia, az orosz Lukoil vagy a kínai Huawei cégek példájára.

Persze a kulturális különbségek ismerete és annak az üzlet „szolgálatába állítása” önmagában nem elég a globális sikerhez. Minden **egyéb különbséget** (kor, képesség, személyiség,

vallás, nem, társadalmi helyzet, stb.) **értékként** és nem problémaként kell kezelni. A munkaerő különbözőségeinek értékelése és „felhasználása” napjainkban komoly versenytényező.

A **különbözőségek** optimális „kezelése” a cégek számára vonzza és megtartja a legjobb vezetőket és dolgozókat, javítja a marketing munkát, elősegíti az innovációt és a kreativitást, jobb és gyorsabb probléma megoldásokat eredményez, s nem utolsósorban fokozza a szervezet rugalmasságát. (Az árnyoldalon szerepel a viszonylag laza összetartó erő, a változásokhoz való alkalmazkodás lassúsága, a kommunikációs problémák, a gyakoribb személyközi „villongások”, valamint a döntési folyamat lassulása.)

A menedzsereknek ismerniük és irányítaniuk, befolyásolniuk kell a fenti hatásokat. Megkülönböztetett figyelmet kell fordítaniuk a **különbözőségek jó értelemben vett kihasználására**, valamint az egymástól különböző munkaerő-csoportok ösztönzésére. Például Nyugat-Európában és Észak-Amerikában az egyéni motiváció az elfogadott, Ázsiában viszont a munkakultúra része a csoportos ösztönzés.

Az „okos” vállalat a **globális cégekultúrában** mindig szabadon hagy 20-25 százalékot arra, hogy - azokban az országokban, ahol jelen van vezetőikkel és dolgozókkal - figyelembe tudja venni a **nemzeti, a helyi kulturális sajátosságokat**, szokásokat (jutalmazás, teljesítményértékelés, munkavégzési feltételek, öltözködés, étkezés, stb.). A nemzeti kultúrák (és itt nem csak vállalati kultúráról van szó) ismerete elengedhetetlenül szükséges a mára már mindennapossá lett **nemzetközi karrierhez**.

Nyitott ajtók a nemzetközi karrierhez

A globális cégek szinte **minden földrész minden országában** jelen vannak, s döntően helyi munkaerőt alkalmaznak megfelelő képzés, tanfolyamok elvégzése után. De szinte minden regionális cégszervezetben, országban ott vannak a központból vagy más országbeli leányvállalattól odahelyezett vezetők, partnerek. Ma viszonylag fiatalon lehet elindulni a **globális céges karrier** országútján, akár gyakornokként is.

Vannak olyan vezetők, akik a globális cég képviselőjeként nem a „saját” országukban dolgoznak, őket hívják **expat**-nek. Sok esetben ők „vándorszínészek”, vagyis egyik több éves kiküldetésből kerülnek a másikba. S vannak úgynevezett **nemzetközi felső vezetők**, akiknek a tevékenysége több országot, több régiót ölel fel. Ők dolgozhatnak regionális központokban, de a „saját” országukban is.

A globális piacokon működő és versengő vállalatok menedzsereinek pontosan kell ismerniük, hogyan kell vezetni, ellenőrizni, ösztönözni, stb. a különböző kulturális háttérrel rendelkező munkatársakat. **Nemzetközi környezetben** mind a vezetők, mind a dolgozók számára a kulturális különbségek, különbözőségek felismerésére és értékelésére szolgálnak a **kulturális érzékenységi tanfolyamok**, valamint az úgynevezett **kultúrákközi munkacsoportok**. Ez utóbbi azt jelenti, hogy egy-egy munkacsoportba, projektcsapatba különböző kulturális háttérrel

rendelkező munkatársakat vesznek be és így a gyakorlatban, a napi munka és együttműködés során nyílik lehetőség más kultúrák megismerésére.

Menedzserek a technikai, technológiai forradalomban

Az **információs és kommunikációs technológiák fejlődése** nagy kihívást (és nem kevés **stresszt**) jelent vezetők és dolgozók számára egyaránt. Elméletileg nem elfogadható, hogy egy vezető ebben a vonatkozásban lemaradjon beosztottjaitól, vagyis műszaki ismereteit szükséges folyamatosan fejlesztenie. Annak érdekében is, hogy ne csökkenjen munkatársai szakmai és emberi tisztelete iránta. A **lemaradás** a céges gyakorlatban azonban mégis sokszor fordul elő, hiszen ma már a vezető irányítása alatt dolgozók erősen specializálódnak, s ez az alkalmazott technikára, technológiára is igaz.

A menedzsereknek tudják és érzik, hogy napjaink információ-technológiája már nem kizárólag azt szolgálja, hogy a termelést és a szolgáltatást hatékonyabbá tegye. A számítógép és a **számítógépes rendszerek** mind inkább a **kreativitás**, a **felfedezés** és az **oktatás** eszközévé válnak. A számítógépes rendszerek **alapvetően megváltoztatják** a szervezeti felépítést, a vezetési folyamatokat és a magát a munkaerőt.

Hogyan érinti a technikai, technológiai forradalom a fentiekén kívül a vezetőket? Az úgynevezett **hálózatos vállalati kapcsolatokban** ma már az idő és az egymástól való távolság nem töltenek be központi szerepet. Hiszen a technikai és távközlési forradalom nyomán a hálózatos kapcsolatba került szervezetek a globális piac igényeinek megfelelően **bármikor, bárhol** tudnak üzleti tevékenységet kifejezni. (Némi túlzással: egy hordozható számítógéppel, internettel, de mindenek előtt szakértelemmel akár egy kávézóból vagy éppen a tengerparti napernyő alól is lehet hatalmas üzleteket előkészíteni, megkötni, lebonyolítani.)

A műszaki innováció számottevően módosítja a menedzseri munkát, újabb és újabb **elemek** jelennek meg a vezetői tevékenységben:

- a számítógépes ellenőrzési rendszerek nagy mennyiségű információt nyújtanak a dolgozók teljesítményéről
- jól kell gazdálkodni a cég szellemi termékeivel, szellemi tulajdonaival
- biztosítani kell a gyakori, néhány perces munkaszünetet és segíteni kell a munkatársakat az úgynevezett **techno stressz** mérséklésében, leküzdésében
- nyílt kommunikáció, több műszaki ismeret és a dolgozók részvételét (például egyes döntésekben) biztosító vezetési stílus szükséges

A **vezetőknek ajánlatos kikérniük munkatársaik véleményét** a műszaki változásokkal kapcsolatos döntések meghozatala előtt. Ez amolyan változáskezelés is, hiszen a dolgozók el tudják dönteni, vállalják-e vagy nem az új technikákat, technológiákat. (Az utóbbi esetben többnyire közös megegyezéssel kilép a cégből a munkavállaló.) Miután a műszaki kérdésekben a döntés megszületett, a vezetőknek hatékony **tanfolyamokat**, képzési

lehetőségeket kell biztosítaniuk munkatársaik számára az új technológiák megismerésére, alkalmazására. Ezzel párhuzamosan érdemes **ösztönözni** a dolgozókat a meglévő technológiák megújítására, továbbfejlesztésére, valamint használatuk kiterjesztésére egyes új területekre.

A technikai, technológiai váltások, változások sorozata bizonyos „**megrázkódtatást**” jelent vezetők és beosztottak számára egyaránt. Ezért is kell a felső vezetésnek kiemelt figyelmet fordítania és folyamatos **támogatást** nyújtania a szervezet érdekelt részlegeinek.

Ugrás a sötétbe

A következő években a munkát **a jelenleginél is erőteljesebben** fogja befolyásolni a technika és a technológia (például a robotok, az űrbányászat, az alternatív energiaforrások terjedése) gyors fejlődése. Várhatóan csökkenni fog a munkaidő, a fizikai munka iránti igény, gyakoribb lesz nem csak a munkahely, hanem a **szakmaváltás** is, rugalmasabbak lesznek a szervezetek, új hangsúlyokat kapnak a szakmai képzések és tanfolyamok, rohamosan bővül a **szabadúszók** száma, ezzel párhuzamosan az **otthondolgozók** köre is.

A vezetőkre váró kihívások tehát nem szűkülnek, hanem jelentősen bővülnek. A **mai** látható, tapasztalható **kihívások** csak a **jéghegy csúcsát** jelentik. A vezetéstudománnyal foglalkozó szakemberek egy része nem véletlenül állítja, hogy **a menedzseri munkakör a hagyományos vezetői feladatok fennmaradása mellett egyre inkább az „ugrás a sötétbe” fogalommal lesz azonos.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Kultúrák ütközése

Egy meg egy, az három

Nem csillapul a nemzetközi üzleti életben a **cégegyesülési és –felvásárlási láz**. Évről évre dőlnek meg a rekordok mind a fúziós ügyletek száma, mind pedig azok összesített értéke vonatkozásában. Ezeknek a tevékenységeknek a háttérében elsősorban az új piacok megszerzése, a versenyképesség és a méret-gazdaságosság növelése, a világméretű terjeszkedés, s természetesen nem utolsó sorban a nyereség bővítése áll, már rövidtávon is. A cégmozgásokkal kulturális ütközések is többnyire együtt járnak, ennek a jelenségnek a nem megfelelő menedzselése viszont megghiúsíthatja, de legalábbis számottevően ronthatja az új „felállás” célkitűzései megvalósításának esélyeit.

Cégházasság és -felvásárlás

A cégek **összeolvadása** általában az egyenlőség elvén alapul, vagyis a létrejött cégházasságban a tulajdoni hányadot, a vezetői posztokat, a jogokat, a hatásköröket, stb. **egyenlően** osztják el. Egy vállalat **felvásárlása** azonban lehet „**barátságos**” és „**ellenséges**”. Az előbbi azt jelenti, hogy a felvásárolni szándékoló vállalat elfogadja a beolvadás, a függetlenség elvesztésének tényét. Sok esetben még örül is a felvásárlásnak, hiszen így tud – igaz már nem önálló céggént – életben maradni. Az úgynevezett ellenséges felvásárlás nem öröm a célpont számára, igyekszik mindent elkövetni, hogy ne kerüljön más tulajdonába, de az esetek döntő többségében ez nem elkerülhető.

A tavalyi esztendő első kilenc hónapjában (frissebb adatok még nem állnak rendelkezésre) a világ gazdaságában végrehajtott **egyesülések és felvásárlások értéke 33000 milliárd dollár volt**. (Az üzleti életben **M+A** rövidítéssel jelölik ezt a tevékenységet az angol merger and acquisition kifejezés után.) Ez a szinte felfoghatatlan nagyságú szám negyven év óta (azóta mérik az ilyen jellegű vállalati ügyletek értékét) a legnagyobb értékű első háromnegyedévi teljesítmény. Ebben az időszakban a fúziók és felvásárlások **40 százaléka az Egyesült Államokban**, illetve amerikai cégek részvételével történt mintegy 13000 milliárd dollár értékben. (Az USA-ban a legtöbb cégegegyesülés és –felvásárlás az energia, a technológiai és az egészségügyi iparágban történt.) Ez az összeg nagyobb, mint az Európában, Ausztráliában, Délkelet-Ázsiában és Afrikában ugyanebben az időszakban lebonyolított cégházasságok és –felvásárlások összesített értéke.

A Deloitte könyvvizsgáló és tanácsadási cég legfrissebb tanulmánya szerint a nem távoli világgazdasági visszaesés ellenére **idén tovább növekszik** egyrészt **az ügyletek száma**, másrészt azok „**egyéni**” és **összesített értéke**. A cégmozgások 2019-ben elsősorban a termelési és szolgáltatási ágazatban jellemzőek, a korábbinál pedig kevésbé az informatikai és technológiai szektorban.

Ütköznek az egyéni és a céges kultúrák

Miért fontosak ezek az adatok és kilátások? Nem kis mértékben azért, mert **a vállalati egyesülések és felvásárlások** - akár egy adott országon belül, akár a nemzetközi üzleti életben történnek - **az eltérő cégek kultúrák ütközésén keresztül vezetők és dolgozók millióit érintik** évről évre. Nem véletlen, hogy a cégházasságokkal és -felvásárlásokkal kapcsolatos vállalati kultúra-kérdések kutatása, tanácsadása és megoldása előtérbe került századunk eddig eltelt részében. A **kultúraközi**, az **interkulturális akadályok** nem kellően gondos intézése és megoldatlansága sok esetben már azt „eredményezte”, hogy nem vagy csak a tervezettnél jóval **lassabban sikerült** elérni a kitűzött piaci, nyereség, versenyképességi, stratégiai, üzleti modell megvalósítási, stb. célokat.

Napjainkban **az interkulturális ismeretek és gyakorlat elsajátítása a menedzserek részére üzleti túlélési kérdés**. Az interkulturalizmus fontosságát jól mutatja egy közelmúltban végzett felmérés: eszerint **a cégfúziót követő egy éven belül a korábbi, de „átvett” vezetők 20, öt éven belül pedig 70 százaléka (!) távozik**. Azért, mert vagy nem sikerült összeegyeztetni a két eltérő cégek kultúrát, vagy pedig nem tudja megszokni az új kultúrát. (A cégházasságok esetében az a mondás járja, hogy egy meg egy hárommal egyenlő. Két cég összeolvad, s belőlük egy harmadik születik.)

Szervezeti, vállalati kultúra

Szervezeti vagy vállalati kultúrának a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszerét nevezzük. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, és a szervezetbe belépő új tagoknak is átadják, mint a gondok megoldásának követendő mintáit, mint kíváncsi gondolkodás és magatartás módot, illetve érzelmi „mintázatokat”. Ebből következően a szervezeti kultúra kialakulása hosszan tartó tapasztalati tanulási folyamatnak tekinthető.

Különösen fontos a kultúra szerepe az olyan nagy jelentőségű szervezeti változások időszakában, mint a piaci stratégiaváltás, az üzleti folyamatok átszervezése, a multinacionális cégek helyi vezetési és működési gyakorlatának kialakítása, a vállalatok összeolvadása, felvásárlása.

A kulturális különbségekből igen komoly problémák származhatnak a vállalati összeolvadások és -felvásárlások után. Nem véletlen, hogy **az „okos” cégek** jóval a tervezett **egyesülés vagy felvásárlás előtt közös projekt-csapatot létesítenek** azzal a céllal, hogy részletesen feltárják a szervezeti, működési, gyártási, szolgáltatási, ügyfélkezelési, viselkedési, kommunikációs, etikai, stb. kultúrák különbségeit. Ezek ismeretében az erre szakosodott vezetési, szervezetfejlesztési tanácsadók bevonásával megkezdődik az **eltérő kultúrák összeegyeztetése, esetleges harmonizálása, a régi értékek átmentése**.

Ha erre a **„megőrizve megújítani”** megoldásra különböző okok miatt (például jelentősek a kulturális különbségek, nagyok a várható kulturális ütközések, a nemzeti kultúrák igen nagy eltérése miatt) alig van a másik cég kultúrája iránt fogadókészség a vezetők és a dolgozók

részéről, stb.) nincsen lehetőség, szükséges egy új szervezeti, vállalati kultúra kidolgozása és bevezetése. Nem könnyű feladat, nem tart rövid ideig. Ez is azt bizonyítja, hogy **a kulturális összeütközések akár meg is torpedózhatják az összeolvadás és a felvásárlás sikerét.**

Apró(?) balfogások, 200 millió dolláros többletköltség

Hosszas tárgyalások és előkészítés után került sor az amerikai **Upjohn** és a svéd **Pharmacia** gyógyszeripari óriáscégek egyesülésére több mint két évtizede. A svéd vállalatbirodalomnak nem csak Stockholmban, hanem Olaszországban is volt termelő üteme, tehát **három szervezeti kultúrát kellett harmonizálni**. Viszont mindhárom ország a fejlett, vezető tőkeállamok sorába tartozott. Hosszú ideig szinte megoldhatatlan feladatnak tűnt a kalamazooi (Michigan állam), a stockholmi és a milánói cégközpontok szervezeti kultúrájának összehangolása.

Az összeolvadó vállalatok láthatóan nem készültek fel a kulturális különbségek „kezelésére”. Például a svédek júliusban, az olaszok augusztusban mennek **nyári szabadságra**, ezt nem tudván, az amerikaiak sok - meghíúsult – tanfolyamot, értekezletet szerveztek erre a két hónapra. Másik példa, hogy az Upjohn kénytelen volt enyhíteni alkohol és kábítószer ellenőrzési módszerein és bevett gyakorlatán, valamint a munkahelyi dohányzási tilalmon, mert sem a svédek, sem az olaszok nem fogadták el a számukra támadónak tűnő gyakorlatot és jelentős ellenállást fejtettek ki.

Gondot okozott a **vezetési stílusok eltérése is**: a svédekénél a vezetés megegyezésen, a bizalmon, a felelőségek megosztásán és nem a vezetők szigorú ellenőrzési gyakorlatán alapult. Az Upjohn viszont az erőteljesen központosított, a minden apró részletet ellenőrző, a szigorú jelentési rendszert megvalósító amerikai vezetési stílust követte és erőltette partnerére. Gondok voltak többek között a **belső kommunikációval**, a **nyelvtudással**, az informatikai rendszerek integrálásával, a **kutatási és fejlesztési tevékenység** egyesítésével, átszervezésével is. A K+F központ nem az USA-ba, nem Svédországba, nem Milánóba került, hanem egy külön központot hoztak létre erre a tevékenységre Londonban!

A Pharmaciának már volt része kulturális ütközésben, amikor 1993-ban megvásárolta az akkor még a Montedisonhoz tartozó Farmitaliát. Az olaszoknál meglehetősen erős volt a szakszervezet, a vállalati szervezetben pedig szinte katonai hierarchia uralkodott és a munkafegyelem is – enyhén szólva – sok kívánnivalót hagyott maga után.

A kulturális különbségek nem kellően körültekintő kezeléséből sok megoldatlan, rendezetlen akadály keletkezett, amelyek egy idő után már kedvezőtlenül befolyásolták az új cég teljesítményét. A cégházasság tervezett átszervezési költségeit a partnerek 600 millió dollárra becsülték. Ez az összeg még 200 millióval növekedett a kulturális ütközések okozta sérülések kijavításának „eredményeként”. ..

A kulturális különbségekből fakadó nézeteltérések a cégegyesülések és- felvásárlások után sok esetben megjelennek a vállalati működésben, annak szabályaiban, a folyamatok

alakulásában, a vezetők és a beosztottak viselkedésében, értékrendjében és a sort még hosszan lehet folytatni.

Ne dobjuk ki a korábbi cégek kultúrákat!

A határokon belüli és a nemzetközi cégegyesülések, és-felvásárlások a tapasztalatok szerint csak akkor váltják be a hozzájuk fűzött reményeket és csak akkor jelentenek szinergiát, ha a partnerek nem söprik ki a korábbi vállalati kultúrákat, hanem azokat arányosan átemelik, illetve továbbfejlesztve hozzáigazítják az új cég követelményeihez. Ugyanis kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy **a cégek kultúra számottevően befolyásolja az ügyfelek és a vásárlók magatartását és választási lehetőségeit.**

A sikeres külföldi értékesítés egyik alapkövetelménye **a piacok kultúrájához, sajátosságaihoz igazított marketing és kommunikációs tevékenység.** A Ford az egyik viszonylag olcsó teherautó modelljét a spanyol nyelvterületeken Feira néven forgalmazta. Ez a szó spanyolul rossz külsejű idős asszonyt jelent. Egy drága modellt pedig Calientében (Mexikó) Comet néven árult. A helyi nyelvjárásban ez a szó örömlányt jelent. Nem meglepő, hogy a Ford a két modellből keveset tudott értékesíteni, de ennek okára a marketing és az interkulturális szakemberek elég sokára jöttek rá.

Néhány összeolvadási fókuszterület

Visszatérve az egyesülésekre és a felvásárlásokra: az ügyletet előkészítő és végrehajtó projekt csapatnak a kulturális különbségekre legalább akkora (de sok esetben nagyobb) figyelmet kell fordítania, mint a szervezeti, a piaci, a humán erőforrás, az ügyfélmenedzsment, stb. kérdéseire. A **fontosabb fókuszterületek**, amelyekre az előkészítés során, majd később a létrejött új cégek vezetőinek oda kell figyelniük:

- a különbözőségeket (kulturális, vallási, nyelvi, etnikai, stb.) felismerése és kezelése
- a különbözőségi tényezők „beépítése” a munkaerő toborzásba, a stratégiába, a működési helyszínek kiválasztásába, a szervezeti és működési szabályzatba, stb.
- a döntési jogkörök egy részének alacsonyabb szintre helyezése
- interkulturális tanfolyamok szervezése, a jól működő cégegyüttműködések ismertetése, elemzése
- a vezetői helyek kiegyensúlyozott elosztása a korábbi cégek vezetői között. (Például, ha A és B cég egyesülése után az új vállalati vezérigazgató „A” cégnél dolgozott, akkor legyen a gazdasági igazgató a korábbi B cégtől.) A zökkenőmentes cégházasság egyik sarokköve a vezetői helyek „kicentizett” elosztása
- a nemzetközi fúziók eredményeként létrejött vállalatbirodalmak felső vezetésének és igazgatóságának összetételében érvényesüljenek a különbözőségi alapelvek

Cégházasságok felsőfokon

A szervezeti kultúra megváltoztatása, összehangolása, újjáépítése hosszú ideig tart. **A vállalati egyesülések és felvásárlások viszont kiváló alkalmat nyújtanak arra, hogy viszonylag rövid idő alatt megszülessen az elődcégek régi és a létrejött új vállalat vadonatúj kultúrájának az ötvözte.** Szakértelemmel, körültekintéssel. Hiszen nem kis összegekről, nem kis cégméretekről, nem kis üzletekről van szó. Ezt bizonyítja **a gazdaságtörténet eddigi öt legnagyobb vállalati összeolvadása:**

1. American Online (AOL) és Time Warner. A 2000-ben történt egyesülés után létrejött a világ legnagyobb média és technológia cége. Az ügylet értéke 165 milliárd dollár volt.
2. Dow Chemical és Du Pont. A 2017-ben befejeződött egyesülés értéke 130 milliárd dollár volt. A megaegyesülés a mezőgazdaságban használatos anyagokat, az anyagtudományt és különleges termékek sorát érinti. Az egyesülés 3 milliárd dolláros költség-szinergiát és egymilliárdos növekedési sinergiát hozott szinte azonnal.
3. Anheuser Busch InBev és SABMiller. A két söripari óriáscég fúziója 2016-ban történt meg, értéke 104,3 milliárd dollár volt. A belga-angol cégházasság egyik célja a Budweiser, a Stella Artois és a Corona márkák bevezetése a nagy ütemben bővülő afrikai és latin-amerikai piacokon.
4. H.J. Heinz és Kraft Foods. A 2015-ben létrejött új cég (Kraft Heinz Company) célja a világ ötödik legnagyobb élelmiszeripari és ital birodalmának a létrehozása. Az ügylet értéke 100 milliárd dollár volt.
5. Exxon és Mobil. A két kőolajipari, energetikai cég fúziójára 1999-ben került sor 83 milliárd dollár értékben. A szakemberek szerint ez a cégházasság volt az egyik legsikeresebb ebben a „műfajban”. A nagy ívű átszervezések után az új vállalat neve Exxon Mobil Corporation lett.

A siker nem biztosított

A nagy értékű egyesülések és felvásárlások mindig a média címlapján szerepelnek. De természetesen **nem mindegyik ügylet lesz sikeres** még akkor sem, ha a cégházasságok zöme egy-egy ágazat jelentős ütemű felfutásának idején történik. A félresikerült, becsődölt M+A ügyletekről a sajtó általában nem ad hírt, az elemzők, a vezetési tanácsadók és az oktatási trénerek viszont annál többet foglalkoznak velük. **A kudarcok általában szorosan összefüggenek a kulturális integráció balsikerével,** valamint földrajzi és geopolitikai tényezőkkel és nem utolsósorban a piaci dinamizmusok változásával.

Dr. Gonda György , CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Címszerepben és rivaldafényben

Lánc, lánc, ellátási lánc

Egyre hosszabb várakozási idő új autók vásárlásakor, globális chiphiány, a világkereskedelemben átmenetileg eltűnő fémek, alkatrészek, részegységek és késztermékek, energiaellátási gondok, emelkedő nyersanyag árak. A sort még hosszasan lehet folytatni, az eredő azonban közös: világszerte akadozik az ellátási láncok egy része. A különböző iparágak termelő, gyártó, szolgáltató cégeinek nagy része már kezdett fellelegezni, hogy a Covid-19 járvány lassú visszaszorulásával a beszállítási gondok is enyhülnek, de az orosz agresszió Ukrajna ellen újabb fejezetet nyitott a világméretű ellátási láncok bukdácsolásában. Ebben a helyzetben gyorsan, határozottan és hatékonyan kell cselekednie az ellátási lánc minden szereplőjének, ugyanis a sebezhetőség enyhítésének elmaradása újabb recessziót, rosszabb esetben válságot idézhet elő a világgazdaságban.

Sajnálatos, de jó példa az ellátási lánc-gondok megvilágítására az úgynevezett **kábelkorbács hiány**, ami Ukrajna megtámadása után alakult ki. A nyugati autógyártók az egész gépkocsit behálózó kábelkorbácsok termelését végző üzemeket telepítettek Ukrajna különböző pontjaira. A harcok során ezeknek a vállalatoknak egy része megsemmisült vagy kénytelen volt számottevően csökkenteni termelését. Egy európai darugyártó cég például a közelmúltban **profit- és osztalékfigyelmeztetést** adott ki részvényesei számára, és 20 százalékkal csökkentette a termelését, mert a kábelkorbács-hiány miatt nincs elég teherautó-alváz, amelyre a vállalat a daruit építi. A vállalat várakozásai szerint a teherautó-gyártóknak legalább három hónapra lesz szükségük a gyártási helyszínek módosításához, s eközben összesen egyötöddel csökkenni fog a teljes teherautó-gyártási mennyiség. Egyes **ukrán gyártósorok** még dolgoznak, bár csak a **korábbi kapacitásuk 40 százalékával**. Számos autóipari és más ágazatban tevékenykedő vállalat úgy próbálja újra-szervezni az ellátását, hogy a világ más pontjain működő gyártólétesítményeikből **repülővel szállítják a kábelkorbácsokat**. Erről korábban költséghatékonysági szempontok miatt szó sem lehetett volna.

A legtöbb autógyártó számára azonban a legnagyobb probléma továbbra is az új gépkocsik előállítását az elmúlt 12 hónapban folyamatosan hátráltató **chiphiány** lesz. Ezen a területen a **háborús konfliktus** által előidézett fennakadás, valamint a **Dél-Kínában** a Covid újabb hulláma miatt bevezetett **lezárások** nyomán a chiptermelés átfutási ideje újra meghaladhatja a tavalyi rekordot is. Az amerikai chipgyártást nem kis mértékben érinti, hogy Ukrajnában állítják elő az Egyesült Államokban felhasznált, félvezető-gyártáshoz megfelelő tisztaságú neongáz mintegy 90 százalékát.

Mi fán terem az ellátási lánc?

Nem lehet kétséges, hogy **az ellátási láncok működése, működtetése századunk globális gazdaságában alapvető fontosságú**, hiszen a gépek, berendezések, gyógyszerek és még igen sok termék zökkenőmentes gyártása az ugyancsak **zökkenőmentes beszállításoktól függ**. (Ismeretes, hogy az autóiparban a gépkocsik „tartalmának” 60-90 százaléka külső szállítók terméke.) Érdekes tehát meghatározni, mi is az ellátási lánc, illetve mit jelent annak a menedzselése, irányítása. **Az ellátási lánc folyamata a nyersanyag-kitermeléstől a késztermékeknek a végfelhasználókhoz történő kiszállításáig tart, illetve magában foglalja a termékekhez kapcsolódó különböző szolgáltatásokat (szerviz, hulladékkezelés, újrahasznosítás stb).** Az ellátási lánc színvonalas **menedzselésével** – amely igen komoly szakma – **versenyelőnyt** lehet elérni. Ez megnyilvánul az átfutási idők rövidülésében, a készletek csökkenésében stb., végső soron a forgalom és a nyereség növekedésében. A termelővállalatok, beszállítók, vevők, különféle logisztikai szolgáltatók logisztikai rendszereinek összekapcsolását **integrált ellátási láncnak** nevezik. Az integrált ellátási lánc létrehozásának célja az értéktermelő folyamat minőségének, hatékonyságának a javítása. Az újabb környezeti és gazdasági változások – globalizáció, elektronikus kereskedelem, kereskedelmi övezetek, gazdasági integrációk, számítástechnikával integrált logisztika, az ellátási folyamatot követő informatika stb. - hatására kialakult az úgynevezett **bővített ellátási lánc** fogalma is.

A "hagyományos" ellátási lánc elsődlegesen csak a főbb operatív műveleteket (beszerzéstől az értékesítésig) vette számításba. Az egyre jobban szorongató hatékonysági, versenyképességi, és üzleti eredményességi elvárások azonban kikényszerítették, hogy a cégek ma már az üzleti tervezés fázisában, a logisztikát érintő és újszerű elemeket is tartalmazó stratégiai megfontolások mentén alakítsák és bővítsék az ellátási láncot, illetve annak működési feltételeit. **A bővített ellátási láncban tehát a hagyományos ellátási lánc**hoz képest **nem a beszerzés, illetve a beszállító ehhez kapcsolódó folyamatai jelentik a kiindulási pontot, hanem a döntés-előkészítés, a K+F (kutatás-fejlesztés) és a tervezés**. Itt kell megemlíteni, hogy érdemes a marketing, valamint a versenytársak tevékenységét elemző **benchmarking** (leegyszerűsítve: ágazaton belüli teljesítmények összehasonlítása) bizonyos lépéseit is alkalmazni. Ma már egyértelmű, hogy a bővített ellátási lánc kiszélesített szakmai területeket is jelent. Ebben a bonyolult, s egyre több szakmát felölelő rendszerben pedig erősen **felértékelődik az emberi erőforrás menedzsment, a HRM és benne az ember szerepe**.

Globális zavarok

Az ellátási láncok tehát **összekapcsolják** egymással a globális értékteremtési folyamatokat beszállítók, termelési és logisztikai telephelyek, valamint vevők között. Ennek érdekében számos partner, folyamat és rendszer **koordinálására** van szükség, hogy optimális legyen a teljes hálózat összteljesítménye. **A nemzetközi ellátási láncok mai összefonódása és komplexitása** annyit „eredményezhet”, hogy ha olyan zavarok lépnek fel, mint például természeti katasztrófák vagy járványok, háborúk kitörése, akkor azok hatásait emberi, társadalmi és gazdasági szinten is érezni lehet. Senki nem tudja még ma sem, hogy a pandémiát milyen gyorsan sikerül megfékezni, vagy milyen széles körben fog még terjedni. Ami viszont biztosra vehető, hogy **az ellátási lánc zavarai az egész világon és sok gazdasági**

ágazatban, de különösen az autóiparban, az értékesítésben és a gyógyszeriparban érezhetőek.

Kína, a járvány kiindulópontja, számos ágazatban a magas hozzáadott értéket képviselő termékek elsődleges gyártója. Egyúttal vezető vevője a globális árucikkeknek és ipari termékeknek is, hiszen nagy az ország fogyasztói piaca. Sokszorosan bizonyított tény, hogy a Covid-19 járvány miatt jelentős zavarok történtek a globális ellátási láncokban, miközben ezen **láncok irányításának fontossága ismét bebizonyosodott**. A kínálati oldalon a járvány rohamos terjedésének idején torzulások történtek, mivel a szállítók jelentős része képtelen volt kielégíteni a nyersanyagigényt, a termékeket nem szállították időben, az alkalmazottak pedig karantén és egyéb okok miatt nem tudtak elmenni a munkahelyükre. A kínálat hiánya miatt megváltoztak a fogyasztói preferenciák, így a keresleti oldalon is torzulások jelentkeztek. Sok cég számára az jelentett és jelent a nehézséget, hogy a kínai importtól való függés nem mindig azonnal érzékelhető. Kína jelentős részben exportál köztes-, tehát nem végtermékeket: az OECD adatai szerint **a kínai export több mint 52 százaléka köztes termék**. **A globális ellátási láncok komplexitása tehát azt is jelenti, hogy adott vállalatok úgy függenek kínai termékektől, hogy nem is tudnak róla.**

Változás változás hátán

A COVID-19 világmjárvány világszerte mélyreható hatással volt a vállalkozásokra. A szervezetek egyik napról a másikra kénytelenek voltak átalakítani működésüket, hogy megfeleljenek a változó keresletnek és ellátási követelményeknek. A kiskereskedelmi, a fogyasztói csomagolt termékek (CPG) és a gyártási szektor számos vállalkozása számára ez azt jelentette, hogy **gyorsan át kellett alakítaniuk** ellátási láncukat. Tették ezt annak érdekében, hogy megfeleljenek a fogyasztók által vásárolt termékek típusában és mennyiségében bekövetkezett változásoknak, és ténylegesen biztosítsák azok elérhetőségét, s ugyancsak megfeleljenek az általános vásárlási szokásokban bekövetkezett változásoknak az **online kiskereskedelemre való átállással**. Napjainkban sokan már inkább online vásárolnak termékeket, ami azt jelenti, hogy **a szállítási folyamat is megváltozik** a korábbiakhoz képest. Sok vállalkozásnak szembe kell néznie azzal, hogy hatékony eszközöket találjon a termékek online-vásárlókhoz való eljuttatására, miközben ügyelnie kell a **költségekre** is.

Egy 2020-ban végzett európai kutatás szerint a megkérdezett vállalatok **97 százaléka** számolt be arról, hogy a járvány miatt ellátási láncuk valamelyik pontja sérült. Szakértők szerint azért lehet ilyen magas ez az arány, mert az addigi hálózatok stabil üzleti körülményekre alapozva lettek létrehozva, és **a hirtelen megváltozott helyzetre az egy stratégiára berendezkedett logisztikai láncok nem tudtak kellő gyorsasággal reagálni**. Az ellátási láncok lelassulása egyben azt is eredményezte, hogy **egy-egy láncszem kiesése** miatt a végtermékek előállítása is elakadt, széles körű **hiányt** és késedelmet eredményezve vállalatok tízezrei számára világszerte.

A diverzifikálás kényszere

Érdemes ismételtelen hangsúlyozni, hogy a globális ellátási láncot igen nagy csapás érte a **COVID-19 világmjárvány** miatt, s ezt a helyzetet csak „tetézi” az **Ukrajna elleni orosz agresszió** által előidézett újabb válság-hullám. A gyártó cégekre nagy nyomás nehezedik, hogy növeljék

a termelést és csökkentse a működési országaikon kívül eső külső forrásoktól való függőséget. **Elemi érdek tehát a beszerzési források diverzifikálása.** Nem lehet, nem szabad „egy lóra tenni”, vagyis szinte minden alkatrészt, részegységet Kínában gyártatni, onnan beszerezni. **A diverzifikálás nem olcsó, de viszonylag biztonságos:** a beszerzési források kiterjesztése Indiára, Vietnámra, Kambodzsára stb. valóban sok beruházást, munkaerő-képzést, tudástranszfert igényel. Ezek a folyamatok **2-4 év** alatt „fordulnak termőre”, tehát ennyi az átmeneti, **a kizárólagos kínai forrásoktól való részleges eltávolodás időigénye.** Mind a pandémia, mind pedig a szomszédunkban folyó háború egyértelművé tette, hogy az ellátási láncok egyes állomásait diverzifikálni kell. Az eddig létezett „A”-terv ma már nem elég, **szükség van B,C, esetleg D tervekre és azok bármikori megvalósítására is.**

Az Ukrajna elleni orosz katonai támadás és az újabb ázsiai lezárások hatására akár **hónapokkal is meghosszabbodhatnak a vállalatok ellátási láncait érintő fennakadások** - sok szakértő véleménye szerint. Pedig az üzleti életben már mindenki kezdett arra számítani, hogy sikerült feloldani a Covid-19 által okozott feszültségeket. A szünni nem akaró harcok nem változtatnak azon a tényen, hogy a vállalatok, valamint a logisztikai és ellátási lánc menedzsment szakma már a pandémia alatt felismerte: **gyökeres változtatások, változások szükségesek a szinte „egyirányú utcás” ellátási láncokban.** A **Deloitte elemzése** szerint az ellátási láncok átalakulása várható a közeljövőben, amikor a hálózat szereplői között az **adatmegosztás kerül előtérbe** az ellátási láncsal szemben, így téve láthatóvá a teljes termékláncot. Ennek azonban feltétele, hogy a lánc tagjainak technológiája átjárható legyen, és magasabb bizalmi partneri szint alakuljon ki a lánc tagjai között. Az ellátási lánc megerősítése a naprakész, megbízható **információkhoz való hozzáféréstől** is számottevően függ. Ennek egy eszköze az ERP **vállalatirányítási rendszer**, amelynek segítségével nyomon követhető az ellátási lánc összes csomópontja, valós idejű képet kapva a végpontok között végzett műveletekről, valamint minimalizálható az ellátási láncsal kapcsolatos kockázatok előfordulása.

Az ERP rendszer lehetővé teszi a vezetők számára, hogy lássák: az ellátási láncukban bekövetkező változások vagy problémák hogyan befolyásolják a szervezet más tényezőit, folyamatait is, például a cash flow-t és az eladott áruk költségét. Ez a részletesség elengedhetetlen azoknak a vállalkozásoknak, amelyek ellenállóbb ellátási láncot szeretnének kiépíteni- állítják a Deloittnál.

Újabb problémás láncszemek

Napjaink ellátási lánc problémái közül már volt szó a chiphiányról, valamint a nyers- és alapanyagok szállításának világméretű akadozásáról. A sok gond közül érdemes még megemlíteni az orosz és az ukrán **búzaexport** szárazföldi és tengeri szállításának gondjait, a **cseppfolyósított földgáz** egyelőre elégtelen európai fogadóképességét, az **energiaszállítási térképek** mielőbbi átrajzolásának igényét. Ismeretes, hogy a Kínát Európával összekötő és Oroszországon áthaladó vasúti teherszállítási útvonal a nagyobb kikötőkben kialakult zsúfoltság miatt hatalmas forgalmat bonyolított le. Ennek hatására hétszeresére nőttek a fuvarozási árak. Az európai ügyfelek most viszont az áremelkedés miatt is sorra mondják le a szállítási rendeléseket, bár ezt valamelyest ellensúlyozza, hogy a hirtelen megnőtt orosz-kínai kereskedelem is ezen az útvonalon bonyolódik le.

Felértékelődőben Latin-Amerika

Stratégiai szempontból most hirtelen **felértékelődött Latin-Amerika**, amely az elmúlt években befektetési állóvíznek számító térség volt. A kontinens számos országa számára most **megcsillan a lehetőség**, hogy új **alapanyag-nagyhatalommá** váljon. Az **orosz források bedugulása miatt a latin-amerikai energia- és fémexport nyereségesebbé válhat**, így a térség országai a működőtőkének kedvezőbb befektetési lehetőségeket kínálhatnak. **Chilének és Argentínának** például hatalmas lítium készletei vannak, márpedig ez a fém a megújuló energiára való áttérés egyik záloga. Arról már korábban is sok szó esett szakmai körökben, hogyan lehetne a **venezuelai kőolajat** ismét bekapcsolni a világgazdaság vérkeringésébe.

Nem kiemelkedő tétel, de a hiány idején fontos tényező lehet, hogy **Indiában tavaly 15 millió tonna fölösleges búzakészlet halmozódott fel**, így az ország a korábbi 1 millióról évi 6 millió tonnára növelte az éves búzaexportját. A következő hetekre szintén rekordtermést jósolnak, bár egyelőre még kérdéses, hogy mennyire tud hatékony választ adni India az export további fokozásával kapcsolatos logisztikai kérdésekre.

Átalakítási tényezők

A logisztikai szakmában egyetértés van abban, hogy **a közeli jövőben a cégeknek át kell tekinteniük az ellátási láncukat**. Meg kell találniuk, hogy a **digitális átállás** hol eredményhez hatékonyabb működést. A logisztikai tevékenység újragondolásához, nem kis mértékű átalakításához sok tényezőt kell figyelembe venni. Ezek közül néhány:

- nem lehet figyelmen kívül hagyni a vészhelyzeti tervezést
- több ellátási lánc irányítási forgatókönyvet kell kidolgozni és azokat folyamatosan szükséges ellenőrizni
- be kell azonosítani a kritikus termékeket és szállítókat
- technológia befektetésekkel mind inkább át kell állni az elektronikus kereskedelemre
- elengedhetetlen az ügyfélkapcsolatok erősítése
- javítani szükséges a kommunikációt
- fokozni kell az ellenállóképességet gyakori stressztesztek alapján
- meg kell tanulni és ki kell terjeszteni a kockázatkezelést az ellátási lánc menedzsment területén, területére is
- s talán a legfontosabb: kockázatcsökkentés sürgős diverzifikációval

Kockázatkezelés és címszerep

A kockázatkezelés kiemelt elsőbbséget élvez a pandémia és a háború nyomán az ellátási lánc irányításban. Ennek egyik kulcseleme a **beszállítói kör diverzifikálása**. A vállalkozások az egy kockázati forrástól való függőséget több forrás hozzáadásával kezelhetik. El kell kerülni, hogy a különböző **beszerzési források kizárólag olyan helyeken legyenek, ahol ugyanazok a kockázatok vannak**. Ehelyett diverzifikálni szükséges a **beszállítói bázist**, hogy az segítsen az ellátási láncnak a zavarok esetén is talpra állni. A folyamatinnovációkat is érdemes kihasználni a kockázatok csökkentésében: az automatizálás, az új feldolgozási

technológiák, a folyamatos áramlású gyártás és az adaptív gyártás stb. néhány olyan innovációs tényező, amelyek bevezetését, alkalmazását érdemes megfontolni.

Az ipari termelés, a szolgáltatások, a kereskedelem globalizálódása önmagában is hatalmas feladatok elé állította az ellátási lánc irányítást. A szükséges és gyors változtatási, fejlesztési igényt „megfejelte” a pandémia és az orosz agresszió Ukrajna ellen. A viszonylagos gazdasági, kereskedelmi stabilitás és a világgazdaság működőképességének fenntartása érdekében létfontosságú az ellátási lánc menedzsment kiszélesítése, digitalizálása, stratégiai területként történő kezelése. Ugyanis a következő évek, esetleg évtizedek termelési, kereskedelmi, pénzügyi válságainak remélhető elkerülésében az ellátási láncok lehetőleg zavartalan működtetése már most „címszerepet” kapott.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Hódítanak a lapos szervezetek

Sikeres, de (még) nem csodaszer

„Mutasd meg a szervezeti ábrádat, megmondom, milyen a céged!” – mondják mind gyakrabban a menedzserek más vállalatoknál dolgozó kollégáiknak. Ma már ugyanis egyértelmű, hogy a szervezeti struktúra egyik meghatározója a cégek működésének, versenyképességének, kommunikációjának, döntéshozatali rendszerének, reagálási sebességének, és a sort hosszan lehet folytatni. Nem véletlen, hogy az elmúlt mintegy 15 évben rohamosan terjed a cégvilágban az úgynevezett lapos szervezeti struktúra, amely számos előnnyel jár a hagyományos, hierarchikus felépítéssel szemben. Ez utóbbi szervezeti struktúra jellemzi ma még a világ közép- és nagyvállalatainak döntő többségét, de egyes részlegeik már maguk is „lelapultak”. A kisebb és a startup cégek pedig valósággal habzsolják ezt a szervezeti formát. Vajon miért?

Több mint száz éve a szervezeti felépítésben a **hierarchikus**, más néven **magas struktúra** az uralkodó. Magas (függőleges) szervezet **fő jellemzője** a vállalati szférában, hogy a vezérigazgató a „vezetői lánc” tetején van, alatta pedig különböző szintű és számú irányítási szintek vannak. A menedzsment több rétegre bontott, s ebben a szervezetben **sok a felső és közép vezető** és minden menedzser általában felelős az alkalmazottak valamelyik kis csoportjáért. A magas struktúra jól működik a nagyvállalatoknál, újabban viszont ezek a cégek is alkalmaznak lapos szervezést egy-egy részlegüknél. Ez a **centralizált szervezet** meglehetősen sok vezetőnek, dolgozónak ad kenyeret, számos menedzsment-tudós szerint magasan tartja a foglalkoztatási statisztikákat.

Többségben a magas, hierarchikus szervezetek

A hierarchikus felépítés többnyire bürokratikus, sok a szint, lassan reagál a változásokra. A második világháború után a magas szervezeti struktúra **színesedett**, ma már számos formában jelenik meg: termékekre és szolgáltatásokra, földrajzi egységekre és piacokra, vevőcsoportokra stb. szervezett struktúrák. Sok esetben ezek párhuzamosan élnek egymás mellett egy cégen belül, elsősorban a **globális vállalatoknál**. Az elmúlt 3-4 évtized távközlési, az informatikai, digitális forradalmi előtt - és sok esetben ma is - a

hierarchikus szervezeti rendszer sok előnnyel járt és jár, de most már mind jobban kiütözköznek a **hátrányai** is. Ezek közül érdemes megemlíteni:

- a munkavállalók döntési, cselekvési szabadsága és felelőssége korlátozott
- a döntéshozatal a sok szint miatt lassú, számos esetben körülményes
- viszonylag hosszú a reakcióidő a változásokra
- jelentős bürokrácia
- sok párhuzamos tevékenység, különösen a leányvállalatok esetében
- vezetői és dolgozói túlnépesedés
- hosszú kommunikációs útvonalak
- lassú előmeneteli lehetőség a szervezeti létrán
- erőteljes centralizáció
- az ellenőrzés a felső szinteken összpontosul
- nehézkes az együttműködés az egyes részlegek között
- nem eléggé ösztönzött a kreativitás és az innováció

Tipikus magas szervezeti struktúrát képez a világ legnagyobb webáruháza, az Amazon. A mintegy 600 ezer dolgozót foglalkoztató óriáscég már a méreténél fogva sem tudna más szervezeti formában működni. A vezérigazgatói széket az elnökre nemrégiben felcserélő Jeff **Bezosnak jelent gyakorlatilag minden vezető,** akik többet között a hierarchikus szervezeti modell hagyományos részlegeit irányítják. Többek között a termékmenedzsment, az üzleti műveletek, az IT, a pénzügyek és adminisztráció, a HR, a jogi, a logisztikai egységeket. Ez a szervezeti forma jó lehetőséget biztosít a részlegvezetők számára a szoros együttműködésre munkatársaikkal, valamint saját részlegük dolgozóinak alapos ellenőrzésére.

Mi a holakrácia?

A nagy piaci verseny, a változó üzleti körülményekhez való rugalmas alkalmazkodás, a team- és projektmunka rohamos terjedése és még számos tényező szükségessé tette, hogy a hierarchikus szervezeti modell mellett megjelenjen egy **áramvonalasabb, egyszerűbb és gyorsan reagáló struktúra, a lapos szervezet.** Noha ez a szervezeti struktúra ma igencsak népszerű, a **gyökerek 1950-re nyúlnak vissza.** Ekkor készült az első átfogó tanulmány a magas és a lapos modell közötti különbségekről a Sears-Roebuck cég példája nyomán. Fontos megjegyezni, hogy **ez a modell elsősorban a kis- és közepes méretű szervezetek, cégek esetében lehet sikeres.** Arról, hogy a lapos szervezetek vagy a hagyományos, hierarchikus rendszerek hatékonyabbak, **megoszlanak a vélemények.** Természetesen a lapos szervezeti elvnek is vannak

korlátai: óriás vállalatoknál kevésbé, vagy egyáltalán nem működik, de a kisebb szervezetek esetén felesleges, időrabló jóváhagyási köröket vagy hosszas procedúrákat lehet vele megtakarítani. Ráadásul sokan szeretik a **döntés szabadságát** és a **közös felelősséget**, amit egy ilyen rendszer jelent.

A lapos szervezeti struktúra a holakrácia elvét követi. A holakrácia egy új szervezeti működési rendszer gyorsan fejlődő cégeknek és újító szervezeti kultúráknak. A hagyományos piramisstruktúrát pókhálóra emlékeztető hálózatok váltják fel, melynek csomópontjaiban **önmenedzselő csapatok** állnak. Az új szervezeti és vezetési módszerek közül az egyik, amely a fentről lefelé történő irányítási modellt kívánja lecserélni, a holakrácia nevet kapta. Ez a strukturált modell alaposan letesztelt szabályokkal és folyamatokkal teszi lehetővé a munkavállalói szerepek, felelősségek megosztását és az **önszervezést**. A holakráciát kifinomultan megtervezett alapelvek alkotják, melyekre építve a cégek meg- vagy újratevethetik a működésüket.

Megkülönbözteti magát azoktól az új üzleti modellektől, amelyekben csak néhány innovatív ötletet alkalmaznak, de a vállalat alapvető működési rendszerét érintetlenül hagyják. Ennek a modellnek az elindítója jól ismerik a lean menedzsmentet és az agilis módszertant, melyek nyomai fellelhetők a rendszerben.

Egy hazai vezetésfejlesztési szakember szerint a holakrácia:

- egy rugalmas szervezeti működés alapszabályait leíró keretrendszer
- új módszer a munkatársak szerepkörének és felelősségének meghatározására
- olyan döntéshozatali folyamat, mely felfrissíti, korszerűsíti a hagyományos döntéshozatali gyakorlatot
- új megbeszélési rendszer, mely segíti a munkatársak és csapatok folyamatos és hatékony együttműködését

Nincs munkakör, mindenki döntéshozó

A lapos szervezet lényege, hogy a dolgozók helyett az elvégzendő munka köré szervezi a vállalatot. A beosztottak többnyire nem kapnak munkaköröket, hanem meghatározott célú feladatokat osztanak ki nekik. **Nem egy adott csapatban dolgoznak, hanem általában több, más-más funkciót betöltő körben,** így a vállalat irányításába is nagyobb a beleszólásuk. A lapos szervezetek inkább a dolgozók **felhatalmazására**, mintsem egy utasítási láncba integrálásukra összpontosítanak. Az **önállóságra ösztönzéssel** és az **önirányítással** az alkalmazottak kreativitását próbálják kiaknázni és elérni, hogy a problémákat közösen oldják meg. Ezeken a munkahelyeken megfordítják a

cég felépítését: ahelyett, hogy egymás fölé rendelnék az egyes személyeket, **egymás mellett működnek a munkatársak**, és mindenki egy-egy részegységként dolgozik a cég sikereiért. A lapos szervezet **kevésbé felügyeli a munkavállalókat**, miközben elősegíti a megnövekedett részvételüket a döntéshozatali folyamatban. Némi túlzással állítható, hogy minden alkalmazott egyben döntéshozó is.

Kevés nagyfőnökkel, középvezetők nélkül

Ebben a szervezeti struktúrában kevés a főnök, gyakorlatilag nincsenek középszintű vezetők, a **szakértő munkatársak** pedig általában nem tartoznak semmilyen szervezeti egységhez, hanem **mindig más projekten** dolgoznak. **A középvezetői feladatokat a beosztottak és a felső vezetés veszi át**, osztja meg egymás között. A lapos rendszerek általában több kiemelkedési lehetőséget adnak a dolgozóknak, több ember van egy-egy szint „tetején”. Ahhoz, hogy ez a rendszer működjön, a csapattagoknak és a projektvezetőknek meg kell osztaniuk a kutatásaikat és az információikat. Ebben a környezetben **a vezetők** akkor érvényesülhetnek a legjobban, ha **nyitottak, toleránsak, érzékenyek**. Számos tanulmány és elsősorban a gyakorlat azt bizonyítja, hogy **a laposabb rendszerek rugalmasabbak és jobban tudnak alkalmazkodni a változásokhoz**. A gyorsabb kommunikáció gyorsabb döntésekhez vezet, de végül a vezetőkre nagyobb teher is hárulhat. A sokszor katonai stílusú magas rendszerek helyett, a lapos szervezetek a **demokratikus irányt** képviselik. Az alkalmazottak számos esetben maguk döntenek új kollégák felvételéről és arról, hogy milyen megbízásokat vállaljon el a cég. A lapos szervezeti struktúra **egy kísérlet arra is, hogy eltüntesse a munkahelyi bürokráciát**.

Az önvezérlő modell néhány előnye

Melyek a lapos szervezetek, az önvezérlő modell előnyei vezetési szempontból?

- senki felé nem lejt a pálya. Amint mindenki megkapja annak a lehetőségét, hogy döntéseket hozzon, és tulajdonképpen a saját maga vezetője is legyen, azonnal megteremtődnek az egyenlőség feltételei
- a vezetés lehetősége ösztönzi a csapatmunkát. Az a gyakorlat, hogy még az újonnan belépő alkalmazottak is vezetői lehetőségekhez jutnak, a csapatot erősebbé teszi, mivel az emberek sokkal hajlamosabbak így arra, hogy tiszteljék egymást. Hiszen így nem csak úgy tekintenek egymásra a munkatársak, mint ahogyan a menedzserekre szoktak,

hanem úgy is, mint akik mindannyian egy közös cél érdekében dolgoznak. Ez a lehetőség kiváló módja annak, hogy a munkavállalók felfedjék a természetes vezetői képességeiket, és egyenlő versenyfeltételek teremődjenek a munkahelyen

- a vezetés minden szintje támogatja a nyitottságot. A holakrácia megvalósításával lehetővé válik: mindenki attól függetlenül dolgozzon együtt, hogy mennyi időt töltött már el a cégnél, tehát újra az egyénekre és a személyes kvalitásaikra lehet fókuszálni, nem pedig a hierarchiára
- magasabb motiváció az új munkaerőnek. Az alacsonyabb szintekre kiterjesztett vezetési lehetőségek a cég új alkalmazottai esetében több motivációt nyújthatnak, hiszen elmondhatják ötleteiket, javaslataikat. Nem érzik úgy, hogy bár lenne mondanivalójuk, azt a vezetés a tapasztalatlanságuk, vagy rövid szolgálati idejük miatt a szőnyeg alá söpri
- bürokráciamentességből is fakadó átláthatóság
- nagyobb munkatársi felelősség, felhatalmazás (empowerment) döntések meghozatalára
- gyorsabb, decentralizált döntéshozatal
- egyszerűbb belső kommunikáció
- folyamatos fejlesztés a cég egészében. Azzal, hogy a belépő alkalmazottól a vezető szintű munkatársakig mindenki hozzájárul a célok eléréséhez, a vállalkozás sok új ötlettel gazdagodik. Ez megteremti a választás lehetőségét akkor is, amikor operatív, vagy stratégiai jellegű döntéseket kell hozni. A munkatársak közötti kreatív interakciók általánossá válása jobb munkateljesítményhez, illetve pozitív változásokhoz vezet.

Több irányú „bevetethőség”

Az **önirányítási csapatokra** alapozott cégek közül gyakran említik meg a híres videójáték vállalat, a **Valve** példáját. A vállalat alapítója és vezérigazgatója, Gabe Newell egyik célja az volt, hogy **a döntési folyamatok és a döntések „főnöktelenek” legyenek. Minden munkatárs maga választja meg**, hogy milyen projekten dolgozik, annak fényében, hogy hol tudja a **legtöbb értéket** teremteni, előállítani az ügyfelek részére. A szakemberek tehát egyik maguk-választotta projektből „vándorolnak” a másikba. A projektvezetők és a munkatársak **rotációja** természetes, például a projektvezetők gyakran mennek vissza szakértői és munkatársi szintre és fordítva. Miután a Valve eredetileg is lapos szervezeti modellt alkalmazó cég volt, az odaérkező dolgozók és kis számú vezetők jól tudják, mire számíthatnak, mennyire magasan képzettek és

milyen gyakorlattel rendelkeznek a kollégák. **Természetes, hogy a cég minden alkalmazottja beosztottként és projektirányítóként is „bevethető”.**

Korszerű, de nem csodaszer

A **lapos szervezeti** felépítésnek is természetesen megvannak a **hátrányai**. Ezek közül érdemes megemlíteni az esetleges rossz szakértői döntéseket, a hatalmi küzdelmeket, a munka-magánélet egyensúlyának gyakori hiányát, a kevés számú menedzser túlterheltségét, valamint a specializálódás ugyancsak gyakori hiányát.

Az Egyesült Államok egyik legsikeresebb webáruháza, a **Zappos** egyszer már megszüntette a hagyományos vállalati hierarchiát, valamint a klasszikus főnök-beosztott viszonyt. Ez a struktúra csak addig tartott, ameddig az **Amazon** fel nem vásárolta a Zappost. **A bekebelezés nyomán a Zappos beállt a sorba, visszatért a magas struktúra, a bürokrácia.** Kérdéssé vált a stratégia, a vállalati kultúra megtartása, annak jövője a hatalmas Amazon hierarchiában. Ez a példa is azt mutatja, hogy amennyiben egy céget bekebelez egy másik vállalat, illetve egy startup elér egy bizonyos méretet, bevételt, piaci részesedést, **a lapos struktúra** többé már **nem csodaszer**. A hierarchikus szervezeti modell igyekszik tartani pozícióit. Nagy számú vezetőivel együtt.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Cégszeoladások és felvásárlások

Szárnyalás ellenszélben?

A múlt század kilencvenes éveinek második fele óta a világ gazdaság egyik legfontosabb barométere, jelzőszáma a vállalati egyesülések és felvásárlások (mergers and acquisitions, M&A) piacának alakulása. A pandémia 2020 tavaszán igencsak lefagyasztotta ezt a hatalmas piacot is, tavaly viszont már dübörgött és minden korábbi rekordot megdöntött az ügyletek értéke és száma. A hazai M&A piac irányzatai megegyeznek a nemzetközivel, idehaza is rekordok dőltek meg ezen a területen. A befektetési szakemberek újabb világrekordokat vártak, várnak az idei esztendőre, kérdés azonban, hogy az Ukrajna ellen indított orosz háború, a szankciók, a felpörgő infláció, a gazdasági növekedés várható lassulása milyen hatással lesz az M&A piacra.

A befektetési, tőzsdei és tranzakciós „guruk” arra számítottak, hogy a **COVID-19 járvány** hosszan tartó és erőteljes visszaesést hoz majd a cégházasságok és a vállalatfelvásárlások területén. A jóslatok nem váltak be, már **2020 második felében igencsak felpörgött az M&A világpiac, tavaly pedig soha nem látott mértékű növekedés**, bővülés következett be. Mielőtt áttekintenénk a szinte lélegzetelállító adatokat, érdemes röviden tisztázni a fogalmakat.

Egyesülés, felvásárlás (bekebelezés)

Az egyesülés, a fúzió során **két vagy több vállalat összeolvad**, ez a folyamat 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 tulajdoni 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.) Az **akvizíció után** a célvállalat része lesz a felvásárló cégnek vagy cégcsoportnak.

A tranzakciós ügyletek meglehetősen **költségesek** (például a **megvalósíthatósági tanulmányok**, a házasságra lépő cégekről készülő üzleti, stratégiai, környezetvédelmi, technikai és technológiai, humánerőforrás, 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 cégházasságok természetesen átmeneti hátrányokat is eredményezhetnek.) Az **előnyök** közül érdemes megemlíteni:

- 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

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

Tavaly vágtatott az üzleti piac

2000 és 2019 között a világon 790 ezer fúzió és felvásárlás történt a cégvilágban (többségük az USA-ban), ezek összesített értéke 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.

Az Allen & Overy ügyvédi cég adatai szerint nagyon mozgalmas évet zárt **tavaly** az M&A piac világszerte. **A tranzakciók összértéke meghaladta az 5800 milliárd dollárt, ami 64 százalékkal volt magasabb a 2020-ban realizáltnál, és 48 százalékkal haladta meg a korábbi, 2018-as rekordot.** A növekedést a **technológiai szektor** húzta, itt a globális tranzakciós érték – 2021-ben első ízben – meghaladta az 1000 milliárd dollárt, ami 71 százalékos növekedést jelent 2020-hoz képest. Ez a szektor adta érték szerint a globális M&A-ügyletek értékének 20, darabszám szerint pedig 22 százalékát.

Európában is igencsak felpattant a piac: a tranzakciók összértéke 2021-ben megközelítette az 1419 milliárd dollárt, ami **az elmúlt 14 év rekordja.** Az ügyletek száma meghaladta a húszezret. A Brexit miatt tavaly az Egyesült Királyság relatíve olcsó befektetési lehetőségeket kínált, és ezzel tranzakciószámban és összértékben is az első helyezett lett. A **legnagyobb értékű európai M&A-ügylet** mégis a Stellantis létrejöttét eredményező **Fiat Chrysler Automobiles és a francia PSA Group** (korábbi nevén Peugeot Citroën) **50 milliárd dolláros fúziója** volt.

Magyarországon 100 ügyletből sikerült 1,676 milliárd dolláros (mintegy 521 milliárd forint) forgalmat lebonyolítani, ami a 2020-ban megvalósult 1,133 milliárd dollár értékű ügylet-összeghez képest 48 százalékos növekedést jelent. **Ami a térségünket illeti:** Közép-Kelet-Európában is jelentős tranzakciókra került sor 2021-ben. Az M&A-ügyletek összértéke meghaladta a 32,1 milliárd dollárt, a tranzakciók száma pedig 1343 volt. Ebben a térségben a **technológiai, a pénzügyi szolgáltató szektor, valamint az infrastruktúra- és energiaszektor ügyletei uralták a piacot.**

A világ első számú M&A piaca az Egyesült Államok. A fúziós és felvásárlási ügyletek értéke tavaly 2900 milliárd dollár volt, ezer milliárddal több, mint egy évvel korábban. A tavalyi tranzakciós összeg mintegy 60 százaléka volt a világon lebonyolított ügyletek értékének, 2020-ban ez az arány még 50 százalék volt. Rekord született a belföldön és a határokon átnyúló amerikai ügyletek számában is.

Áthidalható pandémiás nehézségek

A koronavírus járvány egy ideig megnehezítette az üzletkötést 2020-21-ban, de még az idei esztendő eddig eltelt részében is akadnak **pandémia-okozta nehézségek**. Néhány ezek közül:

- az eredeti céges dokumentumok megszerzése vagy áttekintése nehéz
- a vállalati környezet bejárása és a vállalat telephelyeinek meglátogatása a járvány miatt körülményes, sok esetben nem lehetséges
- az üzletemberek szemtől szembeni találkozása korlátozott
- problémát jelent a gátlástalan harmadik felek elleni védelem, akik sok esetben ellenajánlatokat tesznek és csalást követnek el

A felsorolást még hosszan lehet folytatni, de a statisztikák azt mutatják, hogy **a nehézségek, problémák áthidalhatóak**. A világjárvány kitörése után mintegy egy esztendővel **visszatértek** tehát **a megaügyletek a piacra**. **Emlékeztő** az elmúlt két évtized néhány megaüzletére: az ezredfordulón egyesült a Pricewaterhouse és a Coopers and Lybrand könyvvizsgáló, adó- és vezetési tanácsadó vállalatbirodalom (az utódcég neve PricewaterhouseCoopers lett, ma pedig PwC), néhány éve a Google felvásárolta a YouTube-ot és az Androidot. Minden idők egyik legnagyobb cégfúziója a Glaxo Welcome és a SmithKline Beecham gyógyszergyárak egyesülése volt, amelynek nyomán létrejött a GlaxoSmithKline (GSK) óriás vállalat.

Hasítanak a piacon a tech-cégek

Az összeolvadások és felvásárlások első számú célpontjai ma a technológiai cégek, elsősorban olyan vállalatok, amelyek digitalizációval foglalkoznak, vagy a tevékenységükben, működésükben meghatározó a digitalizáció.

Jellemző irányzat világszerte, hogy a távközlési vállalatok különféle digitális szolgáltatásaik fejlesztésének finanszírozását a korábban kiépített infrastruktúrájuk értékesítésével teremtik elő. Az eladott hálózatokat, adótornyokat, adatközpontokat pedig kifejezetten a digitális infrastruktúrára szakosodott befektetők üzemeltetik tovább. A technológiai vállalatok készpénzigénye óriási, amit az is jól jelez, hogy forrásgyűjtésben is rekordot döntöttek ezek a cégek. Az előrejelzések szerint továbbra is a technológiai ágazat fog „hasítani” az M&A piacon.

A világban megfigyelhető trendekre jó példa a technológiai szektor egyik legnagyobb tavalyi üzlete is, melynek keretében a **Microsoft** a beszédfelismerő szoftverek piacán éllóvas **Nuance** Communications-t szerezte meg. **A 19,7 milliárd dolláros akvizíciót** 2021 áprilisában jelentették be, nyáron pedig az

amerikai hatóságok jóvá is hagyták az ügyletet. Ez a felvásárlás jól illeszkedik a Microsoft stratégiájába, hiszen a vállalati szoftverek piacán tud erősíteni, ráadásul egy olyan technológiával, amely a következő években várhatóan rendkívül keresett lesz. A 30 éve alapított Nuance által fejlesztett beszédfelismerő megoldások valós időben képesek leírni az emberi beszédet, amihez természetesen mesterséges intelligenciát (MI-t) is alkalmaznak. Érdekesség, hogy a Nuance technológiája áll többek között az Apple MI-alapú digitális asszisztense, a Siri mögött is.

A tízmilliárd dolláros kategóriába tartozik a **Five9** cég **Zoom** által történt felvásárlása is. A tavaly júliusban bejelentett ügylet **14,7 milliárd dolláros** és a Covid-járvány alatt hatalmas növekedést elérő Zoom teljes egészében saját részvényekkel finanszírozta a tranzakciót. Persze volt miből, hiszen 2020 november közepén már 76 milliárd dollárt ért a 2011-ben alapított cég. A Zoom videókonferencia-megoldásával valószínűleg mindenki találkozott az elmúlt másfél évben, aki home office-ra vagy digitális oktatásra kényszerült. A felvásárolt Five9 egy 20 éves, kaliforniai vállalat, amely rugalmas, felhőalapú megoldásokat fejleszt ügyfélkapcsolati központok számára.

Sztárok a piacon

A piac másik nagy sztárja a **fintech szektor volt, vagyis a bankok, pénzügyi szolgáltatók, befektetési, magántőke alapok, biztosítók** stb. Ugyancsak nagy fúziós és felvásárlási célpontok az **orvoslással kapcsolatos cégek**, amelynek ázsioját elsősorban a koronavírus emelte meg. Igen erős keresletnek örvendenek a **medtech** cégek, amelyek a technológiai és orvoslással foglalkozó vállalatok (például CT gyártók és felhasználók) kombinációja. A webáruházak forgalmának hatalmas növekedése nyomán igen **nagy lett a kereslet a nagy raktárakat, raktárházakat üzemeltető vállalatok, valamint a logisztikai központok** iránt is. Miután az emberiség élettartama növekszik, s mind több az idős ember, évtizedünkben jócskán bővült a fúziós és a felvásárlási kereslet az **idősoththonokat működtető cégek** iránt is. **Továbbra is a tranzakciós piac sztárjai közé tartozik az informatikai, a telekommunikációs, az energetikai és közmű, valamint a biotechnológiai szektor**, újabban pedig az **MI ágazat és a robotika**. Az M&A piacon egyébként már több éve az **eladók diktálnak**, ők vannak nyeregben, tehát a saját szempontjukból a korábbiaknál számottevően jobb árakat tudnak érvényesíteni.

Az állam közbelép

A globális tranzakciós piacon újabban egyre nagyobb aggodalmat vált ki az **állami beavatkozások – engedélyeztetés, versenyhatósági eljárások, tilalmak stb. - számának gyors növekedése**. Világszerte mind több a **trösztellenes vizsgálat**, valamint a **nemzetbiztonságra és a kiemelt stratégiai ágazatokra**, vállalatokra való hivatkozás. Befektetési piaci szakemberek véleménye szerint **idén a szabályozók és a szabályozások a korábbiaknál keményebbek lesznek**, sok lesz a vita, az ellentét az M&A piac szereplői és a hatóságok között. Mindez a tervezett ügyletek egy részének megghiúsulásához vezethet, illetve meghosszabbíthatja a tranzakciók lebonyolítási idejét. A már említett Allen & Overy adatai szerint az engedélyeztetési kötelezettséghez kötött ügyletek aránya az 500 millió dollár feletti tranzakcióknál 2020-ban 23 százalék volt globálisan, 2021-ben viszont már elérte a 45 százalékot. Befektetési szakértők véleménye és tapasztalata szerint ez az irányzat és gyakorlat világszerte igen nagy **bizonytalanságokat** szül. (Idehaza például az Aegon eladása körüli hatósági és bírósági intézkedések és eljárások hosszú ideje folynak, s egyelőre nem látni a folyamat végét.)

Kedvező előrejelzések, piaci bizonytalanságok

A tavalyi esztendő végén és az idei év elején (tehát még békeidőben) készült **előrejelzések** - KPMG, PwC és egyéb „nagyágyúk” - szerint 2022-ben mind a nemzetközi, mind a magyar M&A piacon 20 százalékos növekedés várható. **Egyelőre nem tudni, hogy a már több mint egy hónapja tartó orosz agresszió és annak ugyancsak még nem belátható világgazdasági következményei milyen hatással lesznek a tranzakciós piacra**. Sok befektetési szakember megtorpanásra számít, mások viszont a már előkészített ügyletek gyors lezárását várják. A bizonytalanságban annyi viszont bizonyos, hogy az elmúlt két évtized sok-sok megvalósított ügylete után **fognak a „jó falatnak” számító összeolvadási és felvásárlási célpontok**. Az sem kétséges, hogy az infláció világméretű felpörgése, a tőkeköltségek és az adók várható emelkedése, az ellátási láncok akadozása, az esetleges likviditási problémák **gátolhatják, lassíthatják** az ügyletek számának és értékének 2022-re várt dinamikus bővülését.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

.

Felfelé a lejtőn

Mélyrepülésben az üzleti etika?

Van-e értelme üzleti etikáról beszélni, amikor a világ nyomtatott és elektronikus sajtója tele van korrupcióról, szerződésszegésekről, ki nem fizetett munkabékről és jutalékokról, előre „lejátszott” úgynevezett közbeszerzésekről, tőzsdei manipulációkról, meghamisított vállalati mérlegekről, felülszámlázásokról, adóelkerülésekről, hamis számlákról, becsapott vevőkről, a beosztottak által átrázott cégtulajdonosokról, gyermekmunka alkalmazásáról, tisztességtelen versenyről, üzleti kémkedésről (és a sort nagyon hosszasan lehetne még folytatni) szóló hírekkel, cikkekkel? Az üzleti etika elméleti, de elsősorban gyakorlati kérdéseivel foglalkozó szakértői szerint századunk eddig eltelt részében a **gyilkos piaci verseny** az üzleti életben mind a vezetők és a dolgozók, mind pedig a vállalatok jelentős részénél az etikus magatartás mélyrepülését hozta.

Országok fent és lent

Mi is az üzleti etika általánosságban? A sok megfogalmazásból most emeljünk ki egyet: az üzleti helyzetek, tevékenységek és döntések megítélése abból a szempontból, hogy azok **helyesek** vagy **nem helyesek**. A magatartás megítélése írott és íratlan szabályok, törvények, cégek kultúrák, elfogadott értékek és társadalmi normák, munkaszerződések, vállalati etikai kódexek, stb. alapján történik. Az etika szervezeti, vállalati menedzselésének letéteményesei az **etikus vezetők**, de ezekből világszerte **növekvő hiány** mutatkozik.

A Transparency International 1995. óta minden évben összeállítja és megjelenteti a világ országainak **Korrupciós Érzékelési Indexét** (CPI). Ez a mutató, illetve rangsor mintegy tíz forrásból áll össze jól megalapozott módszertan alapján. A vizsgált 183 ország közül a világranglista első helyein (a legkevésbé korrumpált államok) évek óta nagyjából ugyanazok az országok találhatók. Tavaly az **élmezőnyt** Új-Zéland, Norvégia, Dánia, Finnország, Svájc, Svédország, Szingapúr, Kanada, Luxemburg és Nagybritannia alkották. 2017-ben a lista alján Szudán, Jemen, Afganisztán, Szíria, és Szomália állt. Az Európai Unió 28 tagállama közül Magyarország az utolsó előtti helyre került az elmúlt évben a CPI alapján. Érdemes megjegyezni, hogy az üzleti etika, a korrupció elleni küzdelem fontos „olvasmánya” még a Globális Korrupciós Barométer, a Vesztegetési Index, valamint a Globális Korrupciós Jelentés.

Üzleti etika vállalati szinten

Az „országos” szintről térjünk vissza az üzleti etika szervezeti, vállalati szférájába. Gyakorta fordul elő etikai probléma a **munkáltatók és a munkavállalók között**, mindkét irányban. Elég itt olyan „apróságokra” utalni, mint a kifizetetlen túlórák, a bizalmas adatok kiszolgáltatása a versenytársaknak, a személyiségi jogok megsértése, a megkülönböztetések, az esélyegyenlőség figyelmen kívül hagyása, a céges nyomtatók, másológépek magáncélra való használata, bejelentetlen munkaerők alkalmazása, adó- és járulékelkerülő „zsebbe-fizetés”.

Nem kevés a **cégek közötti** etikai vétség, többek között az üzleti szerződések be nem tartása, a munkaerő elcsábítása, a versenytársak lejáratása, a tisztességtelen árképzés, a számlák késői kifizetése, illetve ki nem fizetése, a megvesztegetés, stb.

Az üzleti etika megsértésének igen gyakori kárvallottja a **fogyasztó**, a vásárló (ennek egyik közelmúltbeli példája a Volkswagen széndioxid kibocsátási mérés hamisítási botránya), nemkülönben a **környezetünk**. Ez utóbbi vállalati szennyezése, rongálása nem csak környezetvédelmi, hanem etikai kérdés is. A környezeti károkozásra sajnos nagyon sok példa van, igencsak emlékeztet ezek közül az az eset, amikor a BP egyik tengeri kőolaj kitermelő fúrótornyának robbanása jelentős szennyezést okozott a Mexikói-öbölben. (A tragédia etikai vonatkozásai elhanyagolhatóak.) Az illegális vállalati szemét lerakóhelyek szaporodása etikai kérdés is.)

Sokan emlékeznek az ezredforduló körüli évek az Egyesült Államokon és Európán végigsöprő **vállalati botrányaira**, amelyek többnyire mérleg hamisítási, megrendelésért csúszópénzt, valamint megvesztegetési bűn- és üzleti etikai ügyek voltak. Az USA-ban többek között az Enron és a Tyco óriáscégek, kontinensünkön pedig többek között a Siemens és a Parmalat körül csaptak magasra a botrány hullámai. Ezek és a még sok más céget érintő hullámok annakidején **tovagyűrűztek** több afrikai és kelet-európai ország irányába is.

Nem könnyű a feladat

E sorok írója üzleti etikát tanít az egyik hazai felsőoktatási intézményben, ahol 50 százalék körüli a külföldi hallgatók aránya, elsősorban a fejlődő és a feltörekvő országokból érkeznek ezek a diákok. Enyhén szólva mosolyognak arra a kérdésre, hogy melyikük országában nem sértik meg nagyon az üzleti etikát, hol nincsen korrupció.

A félév végén mindig elmondják, nagyon hasznos, érdekes volt az üzleti etika tantárgy, csak éppen nehezen tudják érvényesíteni az elveket és a gyakorlatot miután majd visszatérnek hazájukba. A fejlődő és a feltörekvő országokban **egyre nehezebb** „tisztá” körülmények között megrendeléshez, megbízáshoz jutni. Nem ritka az üzlet értékének **20-50 százalékos** kifizetése csúszópénzként a közvetítőnek, a döntéshozónak felülárazás vagy más formában.

Hogyan lehet betartani az üzleti etika normáit ilyen és még ennél is cifrább korrupciós környezetben? – kérdezik gyakorta a hallgatók. A válasz erre csak az lehet, hogy nem csak **törekedni kell** az etikus magatartásra egyéni, szervezeti és vállalati szinten, hanem a hallgatók generációjának kell élen járnia az **üzleti etika erősítésében**, a korrupció leleplezésében, visszaszorításában. Nem könnyű feladat.

Fény az alagút végén

Mind erősebb fényt jelent az alagút végén, hogy ma már egyre több vállalat fordít megkülönböztetett figyelmet saját maga és üzleti partnerei (beleértve a vevőket, a beszállítókat is) etikus magatartására. Egyre több cég honlapján található üzleti **etikai „fül”**, ahol a rákattintással elolvasható a vállalat **etikai kódexe**, éves üzleti etikai jelentése, az

etikus vállalatvezetés és –irányítás gyakorlati intézkedései, az etikus üzleti magatartással kapcsolatos tanfolyamok, tréningek anyagai, stb.

A **nemzetközi szervezetek** – például az ENSZ munkaügyi szervezete, az ILO, valamint a Global Compact – ajánlásokat, sztenderdeket, mérési módszereket dolgoztak ki az üzleti etika erősítésére. Nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy az üzleti etika gyakorlatának a jövője elsősorban a vállalatoktól, a szakmai szövetségektől, a dolgozóktól, a fogyasztóvédelemtől, a versenyhivataloktól, a közbeszerzési ügynökségektől és más állami intézményektől függ.

Az etikai kódex „cégbiblia”

A cégek átfogó, igen részletes üzletvezetési, etikai kódexe a vállalat értékrendszerének, erkölcsének, belső és külső üzleti kapcsolatainak „bibliája”, **útmutatása**. Ezek a kódexek egyszerűek, érthetőek, az adott vállalatra „szabottak” és eligazítást jelentenek a helyes, etikus viselkedésre. Időnként kiegészítik, újraértékelik az üzleti etikai útmutatásokat.

A Hewlett Packard (HP) csaknem 30 oldalas etikai kódexének fejezetei meglehetősen sok és bonyolult üzletvezetési, etikai kérdést **szabályoznak**, tesznek egyértelművé. (Érdemes megjegyezni, hogy az etikai kódex- szel rendelkező vállalatok ilyen szabályozása, a kérdéskörök tárgyalása meglehetősen hasonló.)

A HP etikai kódexe egyértelművé teszi a cég etikai **alapértékeit**, krédóját. Az üzleti etika szemszögéből kitér többek között:

- a szerződéses gyakorlat etikai kérdéseire
- a korrupcióellenes szabályokra, szabályozásra
- a vásárlókkal kapcsolatos magatartás szabályozására
- a hirdetési, a marketing és értékesítési tevékenységre
- az árképzésre
- a versenytársakkal, alvállalkozókkal, beszállítókkal kapcsolatos magatartásra
- a bizalmas információk kezelésére
- az üzleti ajándékok és meghívások szabályozására
- a személyes adatok és a dolgozók privát szférájának védelmére
- munkatársak és a vállalati közösség tiszteletben tartására
- a cég eszmei és fizikai értékeinek védelmére

Szinte minden etikai kódex a fenti kérdések egyértelmű etikai szabályozása mellett részletesen foglalkozik az **érdekütközésekkel**, illetve ezek elkerülésével. Ebbe a körbe

tartozik többek között a házastársak, rokonok cégen belüli foglalkoztatásának és az alkalmazottak más vállalatokban meglévő vagy megszerzendő üzleti érdekeltségeinek szabályozása, a lehetséges konfliktusok időbeni feltárása, a személyes haszonszerzés a cég üzleteiből, az esetleges munkavégzés vagy tisztségviselés más vállalatoknál.

A világ egyik legnagyobb dohányipari vállalatbirodalma, a British-American Tobacco (BAT) etikai kódexe a már fentebb bemutatott témakörök mellett még kitér a vesztegetésre, a pénzmosásra, a jótékonyági tevékenységre, a versenyjogra, a politikai szerepvállalásra, valamint a vezetőkre és a dolgozókra vonatkozó etikus **jelentési kötelezettségre** (például az üzleti titkok kiadása, kiszivárogtatása esetén).

Szervezetek, módszerek, technikák az üzleti etika szolgálatában

A nagyvállalatok többnyire rendelkeznek üzleti etikával foglalkozó szervezettel. Sok cégnél **üzleti etikai igazgatóság** működik, vagy az igazgatótanács egyik tagja felügyeli az etikai menedzsmentet. A kisebb cégeknél ma már úgynevezett **etikai megbízotti** munkakör is létezik. Ez a függetlenített személy foglalkozik az etikai panaszoktól a tanácsadások keresztül a képzésekkel is.

Újdonság az etikai **„forró drót”**, amelyen névvel vagy névtelenül bejelentést lehet tenni etikai vétség gyanúja vagy megtörténte esetén. Ezen a „fórumon” lehet etikai tanácsadást is kérni.

Nem számít viszont újdonságnak a vállalati **etikai bizottság**, amelynek feladata a szabályok karbantartása mellett a felmerült konkrét etikai ügyek megtárgyalása, elbírálása és a javaslattétel az esetleges elmarasztalásra, büntetésre, megoldásra.

A nemzetközi szervezetek felmérései szerint számottevően növekedett évtizedünkben az etikai **képzések, tanfolyamok** száma vállalati szinten is. A cégek egy része rendszeresen méri saját etikai teljesítményét, s nem ritka az **etikai auditálás és kontrolling** sem. Mind gyakoribb az etikai **tanúsítási rendszer** igénybe vétele, amelynek feltüntetése a vállalati honlapon vagy az éves jelentésben bizalomnövelő tényező az üzleti partnerek körében.

Sok szakértő szerint nem lehet kimutatni közvetlen összefüggést a céges etikai kódex és a vezetők, valamint a dolgozók üzleti etikai magatartásának gyakorlata között. Annyi azonban bizonyos, hogy az etikai kódex **iránytű**, világító torony az üzleti élet szereplői számára. A **kódex hiánya** az üzleti etikai igazodás lehetőségének a hiánya is. A cégek vezetői és dolgozói általában szeretik a kényesebb, fontosabb kérdések, magatartási formák pontos szabályozását, így a viták egy része is elkerülhető.

Merre tovább, üzleti etika?

Megválaszolásra vár az a kérdés, hogy a mind élesebb globális és nemzeti piaci verseny és más kedvezőtlen tényezők (joghézagok, felületes ellenőrzés, politikai érdekek, stb.) nyomán **fellazult üzleti etika megerősíthető-e?** Sokan bízunk abban, hogy az üzleti etika „felhígulása” már elérte vagy a közeljövőben eléri a mélypontját és **remélhetően innen felfelé vezet** majd az út. **Nincs más választás, ha** el akarjuk kerülni az áruk, a szolgáltatások, a befektetések zökkenőmentes áramlása korszakának végét. Szakértők egybehangzó véleménye szerint a világ egyes régiói nincsenek messze ettől a negatív mérföldkőtől. A megoldás tehát nem lehet más, mint a biztató jelek, folyamatok, szabályozások, intézkedések **megerősítése** és szigorú **ellenőrzése** mind a vállalati, mind pedig az állami szférában.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant (CMC)

Menedzser-egészség

Életet vagy pénzt?

Túlhajsztoltság, állandó stressz, munkafüggőség, magas vérnyomás, ingerültség, időhiány, türelmetlenség, fáradékonyság, szexuális problémák, fejfájás, depresszió, elhízás, cukorbetegség, szív- és érrendszeri panaszok, alvászavar és a sort még sajnos hosszan lehet folytatni. Ha ezek, és a későbbiekben ismertetésre kerülő további jelenségek „ismerősek”, és az olvasó vezető beosztásban van, nagy valószínűséggel menedzser betegséggel küszködik. Az új kutatások szerint azonban ezek a szimptómák ma már a beosztott irodai dolgozóknál is mind inkább megjelennek.

A Szív Világszövetség (WHF) adatai szerint globálisan évente mintegy 18 millióan veszítik életüket szív- és érrendszeri megbetegedések következtében. A halálozási statisztikát idehaza is ezek a betegségek vezetik, vagyis az elhunytak 40-45 százaléka valamilyen kardiológiai probléma következtében hal meg. **Magyarországon minden évben átlagosan több mint 5500 ember hal meg szívinfarktusban.** Közöttük jelentős arányt - mintegy 55 százalékot - képviselnek a 30-50 év közötti férfiak.

A címben feltett kérdésre a szervezetek, vállalatok vezetőinek és beosztottjainak döntő többsége azt felelné, hogy mindkettőt. De a kettős cél eléréséért az egészség területén meglehetősen sokat kell tenni. Ismerkedjünk meg tehát az úgynevezett menedzserbetegségekkel, azok megelőzésével, s ha mégis kialakulnak, azok kezelésével. Nem az orvos, hanem a vezetési tanácsadó szemszögéből.

Mi is a menedzserbetegség?

Menedzserbetegség az összefoglaló neve azoknak a **testi-lelki betegségeknek** és tüneteknek, amelyek gyakran alakulnak ki azoknál a vezetőknél, akik **állandó készenléti állapotban, nagy feszültségben, nyomás** alatt élnek és dolgoznak. Egy másik megfogalmazás szerint menedzserbetegségről beszélünk, ha a munkahelyi felelősségből, elvárásokból adódó **folyamatos stressz** hatására csökken az egyén stressztűrő képessége, aminek következtében megnő a különböző betegségek kockázata. Leggyakrabban a szív- és érrendszeri, valamint az emésztőszervi gondoké.

Világszerte elfogadott álláspont, hogy **a menedzserbetegség nem egy konkrét betegség, inkább egy betegség-együttes, egy gyűjtőfogalom**, mely az elnevezése alapján, általában a fokozott stresszben élő embereket érinti. Ez az életforma tehát nagyon jellemző a vezető beosztású emberekre, elsősorban a **35-50 év közötti férfiakra**.

A menedzserbetegség alapja a fokozott és állandósult stressz terhelés, ami előbb felfokozza, majd kimeríti a szervezetet. A felfokozott állapot hatására a szervezet tehát egy idő után

kimerül és elfárad. A szervek fokozatosan elkezdnek „alulműködni”, vagyis csökkent működés és csökkent regeneráció jellemzi ilyenkor a különböző szervek állapotát.

Veszélyben az A-típusú személyiségek

A menedzserbetegség elsősorban az úgynevezett A-típusú személyiségekre jellemző. **Kik is ők?** A-típusú személyiség, aki **versengő, türelmetlen, lobbanékony és siker-orientált**. Ezeknek az embereknek a szimpatikus idegrendszere az átlagosnál érzékenyebb, így kisebb pszichés megterhelésre, átlagos stresszhatásra is fokozottan reagál. Az **állandó túlhajszo**ltság, a rendszertelen étkezés, valamint a **mozgásszegény életmód** és még sok egyéb tényező tovább ronthatja helyzetét. Ez a személyiségtípus a fentebb említettek mellett még ambiciózus, dinamikus, magas kockázatvállalási hajlandósággal rendelkezik és állandó időhiányban szenved. (A B-típusú személyiségek általában a beosztottak, akik végrehajtják a vezetők utasításait, döntéseit. Ők kevésbé alkalmasak vezetői szerepre, feladatokra.)

Kortól és nemtől független

Ma már egyértelmű, hogy a **menedzserbetegség** elsősorban azokat az embereket veszélyezteti, akik folyamatosan nagy nyomás alatt dolgoznak. Ez a betegség **hagyományosan a cégvezetőket, az igazgatókat, a szélesebb értelemben vett menedzsereket érinti a leginkább**. A menedzserbetegség azonban nem válogat, kortól és nemtől függetlenül megtapasztalhatja sajnos bárki, aki szélsőséges és folyamatos stresszben él. Érdeemes megjegyezni, hogy a **COVID-19 is rátett egy „lapáttal”** a menedzserbetegségekre: a hosszú home office és a megváltozott munkakörülmények főleg mozgásszervi és kardiológiai problémákat okoztak.

Jellemzően mégis **a középkorú férfiak szenvednek leginkább tőle**. A túlhajszolt életmód és az állandó stressz okozta kimerülés természetesen a nőkre is leselkedik, mivel a menedzserek döntően macsó világában nekik sokszor még fokozottabb teljesítményt kell nyújtaniuk ahhoz, hogy bizonyíthassák szakmai rátermettségüket és vezetőként is elismerjék őket.

Tünetek, panaszok, szimptómák, alváshiány

A menedzserbetegség néhány tünetéről már volt szó, de sajnos a panaszok és a szimptómák palettája igen széles. A túlhajszoltság, a túlpörgés, az állandó készenléti állapot, az időhiány, **az egyre nehezebben elviselhető feszültség krónikus stresszt eredményez**, amely fokozottan igénybe veszi az egyén immunrendszerét. **A tartós stressz hatására a szervezet védekező rendszere egyre kevésbé képes ellenállni a káros környezeti hatásoknak**, védelmet nyújtani a szervezetet érő ártalmakkal szemben. Mivel az **immunrendszer** az állandó hajszolt állapotban képtelen a regenerálódásra, ezért nem tudja a szokásos módon felvenni a harcot a különböző megbetegedésekkel sem. A menedzserbetegség legfontosabb kiváltó oka tehát a pihenés és a szervezet regenerálódásának a tartós hiánya.

Ami az alváshiányt illeti: Mark Rosekind amerikai alváskutató szerint, ha egy menedzser a napi nyolc óra helyett csak öt órát alszik, akkor emiatt elveszíti döntési képességének 50

százalékát és emlékező képességének 20 százalékát. Más kutatások is egyértelművé tették, hogy **jelentős az összefüggés az alvás, az egészség és a teljesítmény között.**

További lehetséges tünetek:

- kiborulás, dühkitörések
- szorongás, pánik
- örömtelenség
- gyomorégés, reflux, gyomorfekély
- megemelkedett pulzus
- izomfeszülés, hátfájás
- légzőszervi rendellenességek
- libidó csökkenése
- emelkedett vérzsír- és vércukorszint
- koncentrációs nehézségek
- gyorsuló öregedés

Hogyan lehet megelőzni?

Joggal merül fel a kérdés, hogyan lehet megelőzni a menedzserbetegség kialakulását? Sajnos a társadalomban, a szervezeti és az üzleti életben **csak nagyon ritkán lehet stresszmentesen élni.** Azonban számos lehetőség van a nyugodtabb életmód kialakítására még vezetői szinten is.

Szakorvosok véleménye szerint kiemelten fontos a rendszeres **vitamin és nyomelem** fogyasztás, ami kedvezően befolyásolja az idegrendszer működését. A napi munkavégzésbe be kell iktatni **1-2 óránként tízperces szünetet**, amelyet sétával is eltölthetünk. Célszerű megváltoztatni az étkezési szokásokat: a **könnyű és egészséges ételek** megemésztése kevésbé veszi igénybe a szervezetet, így több energia marad a regenerálódásra, munkavégzésre. A pihenés, a meditáció és a **relaxáció** fontos szerepet játszanak a megelőzésben. Ajánlott a rendszeres részvétel **orvosi szűrővizsgálatokon.**, mert a súlyosabb elváltozások így időben felismerhetők. (Erről még lesz szó.)

De mindennél fontosabb **az egyéni és a csoportos stresszkezelés** megtanulása és alkalmazása. Napjainkban a **stresszoldás** módszereire, technikákra igen **sok tréning** áll rendelkezésre, az ezeken való részvételt általában anyagiakkal is ösztönzik a cégek. Ugyancsak a megelőzési technikák sorába tartozik az, hogy **ha nincs más megoldás a menedzserbetegségek elkerülésére, akkor munkahelyet kell változtatni. Igen, kell, még anyagi veszteségek árán is!**

Munkamánia, munkaholizmus

Szükséges megtanulni a munkamánia felismerését, majd kezelését is. Egy klinikai addiktológiai szakpszichológus véleménye szerint „ha a munka a társas kapcsolatokat, a magánéletet, a testi-lelki egészséget és minden egyebet is háttérbe szorít, az már túlmutat a szorgalmon. Ezt a **függőséghez hasonló állapotot** munkafüggőségnek, vagy munkaholizmusnak is nevezik, amely ugyanolyan káros hatással lehet az emberre, mint az alkohol- vagy a kábítószer-függőség. Vannak olyan szakmák, amelyekben gyakrabban fordul

elő munkafüggőség. Például fokozottan veszélyeztetettek a versenyszférában dolgozók: a felsővezetők, a menedzserek, vagy az olyan munkatársak, akik munkájában fontos, hogy mindig naprakészek legyenek. Rájuk plusz nyomásként nehezedik az is, hogy mi történik, ha például betegség miatt kiesnek a munkából, így lemaradnak fontos dolgokról, vagy akár kárt is okozhatnak a cégüknek.” **A munkamánia egészségre ható kedvezőtlen tünetei gyakorlatilag megegyeznek a stressz káros szimptomáival.**

Milyen **egyéb tünetei** vannak a munkafüggőségnek?

- A munkafüggők számára a munkavégzés már kényszert jelent, amely miatt minden egyéb dolgot elhanyagolnak.
- Akkor is dolgoznak, amikor nem szükséges, ha máshol, például egy családi összejövetelen, vagy orvosnál kellene lenniük.
- Minden, az életüket érintő egyéb probléma előtt a munkába menekülnek.
- Olyan feladatokat is elvállalnak, amikre nem kérik, amelyek nem tartoznak teendőik közé.
- Minden szabadidejüket, pihenésre, hobbira szánt idejüket is a munkára fordítják.
- Nem vágnak bele olyan dolgokba, amelyek elvennék a munkára fordítható idejüket, például tartós kapcsolat.
- Minden problémát, például a fáradtságot, halogatást a munkára fognak, így kifogásként használják azt.

Kell egy kis áramszünet

Nálunk még alig van példa rá, de a nagy nyugati cégeknél mind gyakoribb, hogy a felső vezetőket – természetesen felváltva – **egyéves fizetett szabadságra** küldik hétévente. Pihenés, család, sport, tanulás, utazás és még számos lehetőség kínálkozik az „áramszünetre”, a kikapcsolódásra. A kipihent vezetőt természetesen visszavárja a szabadság után a vállalata.

Kiégés

A menedzserbetegségek kezelése szakorvosi, sok esetben pedig pszichológusi feladat. A túlhajtottság, az állandó stressz kiégéshez (burn out) is vezethet. (A kiégés folyamatos érzelmi megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés. A kiégés a reménytelenség és inkompetencia érzésével, a célok és az ideálok elvesztésével jár. A tünetet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök is jellemzik. Ha valaki „kiégett”, akkor már sem személyesen, sem szakmai szinten nem képes hatékonyan „működni”. Fontos megjegyezni, hogy a kiégés nem visszafordíthatatlan folyamat.)

Könnyű mondani, de sok esetben nincsen más megoldás, mint a stresszforrások **megszüntetése**. A pszichés állapot stabilizálásához csoportos vagy egyéni pszichoterápiára is szükség lehet. Szerencsés, ha az érintett maga is felismeri, hogy változtatnia kell, és reális célokat tűz ki, **új fontossági sorrendet** állít fel az életében: a munka, az előmenetel mellett időt, energiát szán a családi és társasági kapcsolatainak ápolására, saját kedvteléseire, testi-lelki jólétére is.

A **menedzserszűrés** igencsak elterjedt a szervezetekben és az üzleti életben. Idővel ez a folyamat is változott, elsősorban **a célcsoport bővült**. Ma már mind több vállalat küldi rendszeres és komplex orvosi vizsgálatra a beosztott dolgozókat is. Ugyanis ők is fokozott stresszben élnek, egy részük túlhajszolt. **A beosztott dolgozóknál is mind nagyobb számban megjelentek, megjelennek a menedzserbetegségek tünetei.**

Mit jelent a menedzserszűrés?

A legteljesebb szűrőcsomagok gyakorlatilag a teljes szervrendszert átvizsgálják, így tartalmazzak általános belgyógyászati, labor és képalkotó diagnosztikai vizsgálatokat, komplett kardiológiai kivizsgálást, valamint mozgásszervi szűrést is. Fontos ismételten kiemelni, hogy a menedzserszűrések mind inkább ajánlottak és szükségesek szinte az összes irodai dolgozónak.

Vannak jó hírek is!

A menedzserbetegségekkel kapcsolatban említett sok rossz tény és hír mellett azonban **vannak kedvező irányzatok is**. Egy nemrégiben készült amerikai kutatás kimutatta, hogy azok a 45 évnél idősebb munkavállalók, akik menedzseri vagy magas szakmai beosztásban dolgoznak, sokkal kisebb valószínűséggel kapnak szívrohamot, vagy stroke-ot, mint a többi stresszes beosztásban dolgozó ember. Ezt valószínűleg bizonyos **életmódbeli szabályok tudatos követése** alapozza meg, mert a menedzsereknek általában alacsonyabb a vérnyomásuk, a testtömeg indexük, többet edzik a testüket és nem dohányoznak. Vagyis - a kutatás szerint - a menedzserbetegségek alkalmasint már nem a vezetőket veszélyeztetik leginkább.

Miközben a modern menedzser komolyan veszi az egészséges életmóddal kapcsolatos információkat, a megfelelő egészségi állapot, fizikai kondíció fenntartása, illetve annak mérése, előrejelzések készítése, és az ehhez társuló **valódi egészségmegőrzési programok még viszonylag kezdetlegesek a piacon. De már meglehetősen sok klinika, valamint a menedzserbetegség-tünetek csökkentésére, gyógyítására szakosodott orvosi cégek dolgoznak a vezetők szükséges és megkívánt fizikai és egészségi állapota „jelzőszámainak” megállapításán.**

Menedzserek sportoló-szerepben

A sikeres menedzserek pontosan tudják, hogy egyfajta élsportot megközelítő elszántsággal és tudatossággal kell kezelniük fizikai állapotukat, szervezetüket. Ha már sportolnak, fejlődni akarnak sokszor saját határaikat feszegetve, és nagyon nem mindegy, hogy ezzel valóban elérik-e a kívánt plusz energiát és önbizalmat, vagy épp kezdetleges, esetleg maradandó károsodást okoznak végtagjaikban, gerincükben, alapvető mozgásukban. Furcsának tűnhet, de **a menedzsereknek pontosan azokra a mélyebb elemzéseket tartalmazó, tanácsadással egybekötött iránymutatásokra - például sportágválasztásra -, a mozgáskultúra megtervezésére, a genetikai vagy egyéb adottságokat figyelembe vevő professzionális tervezésre van szükségük, mint az élsportolóknak.**

A munkahelyi környezet és közérzet

Természetesen **mindenki maga az első számú felelőse egészségi és mentális állapotának**. Nem kivételek ez alól a menedzserek és a beosztottak sem. Azonban újabban a cégek is mind több felelősséget éreznek dolgozóik egészségéért. S ez a felelősség nem merül ki az orvosi vizsgálatok, szűrések finanszírozásában, hanem **előtérbe került a munkahelyi környezet és közérzet javításának szükségessége is**.

Kulcsszerepben a HR

A HR részlegek újabban rendszeres szűrővizsgálatokat, stresszkezelő és egészséges életmódot népszerűsítő tréningeket szerveznek. **Sok cég HR részlegén külön munkatárs vagy csoport** foglalkozik a vezetők és a dolgozók egészségmegőrzésének lehetőségeivel, a szükséges akciók és tanfolyamok tervezésével. A külföldi és a hazai statisztikák tanúsága szerint a szervezetek és a vállalatok egyre **több pénzt és figyelmet** fordítanak munkatársaik egészségének karbantartására, **munkavállalói jóérzésük fokozására**.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Menedzser kapitalizmus

Az információs vagyon hatalma

Néhány évtizeddel ezelőtt hosszú ideig volt a Magyar Televízió egyik legnézettebb műsora egy vetélkedő, amelynek az volt a címe: „Ki tud többet a Szovjetunióról?”. A pesti flaszteren természetesen hamar megjelent egy, akkor szállóigévé vált vicc: a vetélkedő győztese a CIA! Ma viszont izgalmas kérdés, hogy **egy-egy vállalatról kik tudják a legtöbbet**, kik ismerik a legjobban? A tulajdonosok, a részvényesek, az elemzők, az alkalmazottak, az ipari kémek vagy a menedzserek?

Vetélkedő nélkül is állítható, hogy **a cégek menedzserei** rendelkeznek a legrészletesebb ismeretekkel vállalatukról. Nem véletlen, hogy a 21-dik század eddig eltelt részét a vállalati szférában új jellegű **menedzser kapitalizmusnak** hívják. Ez az elnevezés jól tükrözi azokat a gyors és mély **változásokat**, amelyek **az elmúlt 20-30 évben** történtek a nagyobb vállalatok tulajdonosi szerkezetében.

Tulajdonosok és menedzserek

A menedzser kapitalizmus elméletének - Szelényi Iván szociológus professzor szerint is - több évtizedes hagyománya van a tőkés társadalmakban. Azonban az elmélet képviselőinek várakozásaival ellentétben **a menedzserek ténylegesen nem váltak a mai kapitalista társadalmak uralkodó osztályává**, mert a tőkéseknek sikerült hatalmukat megtartaniuk.

A modern, nagy egységekből álló gazdaságokban többnyire a **nagyvállalatok menedzserei** hozzák a cégükkel kapcsolatos úgynevezett gyors- döntéseket, s nem a tulajdonosok. Különösen igaz ez a megállapítás a **napi döntésekre**, ugyanakkor **a nagy horderejű döntésekben** – vállalati egyesülések, felvásárlások, nagy összegű beruházások, jelentős termelési és/vagy szolgáltatási profilmódosítás, stb. – **a végső szó** általában továbbra is a **tulajdonosoké**, illetve az azokat képviselő közgyűlésé vagy igazgatóságé. De távolról sem mindegy kik a tulajdonosok, hiszen ezen a területen igen nagy mozgások, változások történtek az 1990 körüli évek óta és történnek ma is.

A menedzser kapitalizmusban mind jobban érvényesül egy mintegy 130 - 140 évvel ezelőtt elkezdődött folyamat, a tulajdonnak a tulajdon ellenőrzésétől való elválasztása. A modern üzleti világban tehát egyre jelentősebb volt és ez jelen időben is igaz **a tulajdon és az ellenőrzés szétválása**.

Évtizedek óta eltűnőben van a nagy családi cégek korszaka, amikor a tulajdon és az irányítás egyazon kézben volt. Ehelyett **fizetett menedzserek irányítják, ellenőrzik** a termelési és szolgáltatási, az ezekhez kapcsolódó beszerzési, kereskedelmi, kutatási, fejlesztési, pénzügyi, stb. **folyamatokat**. A tulajdonosok (egyéni részvényesek, intézményi befektetők, stb.) pedig - képletesen szólva- kényelmesen hátradőlnek és „**bezsebelik**” az osztalékokat, amelyek a menedzserek jó döntései nyomán keletkezhetnek. Természetesen a rossz döntések, a hozzá nem értő vállalatirányítás nem „szül” nyereséget, osztalékot.

Eltérő érdekek, feladatok

A menedzserek és a részvényesek érdekei nem azonosak, és a jövőben várhatóan még élesebben elválhatnak egymástól. Nyilvánvaló, hogy a tulajdonosok, a részvényesek többsége rövidtávon nagyobb osztalékokat akar, míg a menedzserek inkább többet kívánnak a befektetésbe visszaforgatni, hogy hosszú távon magasabb nyereséghez jussanak.

Érdeemes röviden áttekinteni **a tulajdonosok főbb céljait és feladatait**:

- a személyes vagyon gyarapítása
- az ügynökök (vezetők) kiválasztása
- az Igazgatóság javaslatainak megvitatása

A menedzserek vagy a menedzsment főbb feladatai:

- a vállalat növelése, gyarapítása
- a vállalat működésének irányítása, vezetése
- a döntések előkészítése és végrehajtása

Egyértelműen látható, hogy a tulajdonos-menedzseri viszonyban lényegesek a különbségek, ezek közül a legfontosabbak a **célok különbözősége**, az **eltérő kockázatok** és az **információs aszimmetria**. Ez utóbbi jelenségnek az elsődleges oka, hogy **a menedzserek a napi munkában gyakorlatilag minden céginformációval rendelkeznek, ugyanakkor a kisebb tulajdonosok jó részét szinte kizárólag a nyereség és az osztalék nagysága érdekli**. A nagytulajdonosok és az intézményi befektetők pedig az előbbieket mellett csak a céges **makro mutatók** iránt mutatnak érdeklődést.

Növekszik a globális tőkei igény

A 20-dik század utolsó évtizedeiben a globalizáció és a kezdődő újabb technikai, technológiai forradalom nyomán is jelentősen **megnőtt a világ tőkeigénye**. Felgyorsult és nagyot nőtt a nemzetközi **tőkeáramlás**, valamint a tőzsdék szerepe, **új pénzügyi eszközök**, rendszerek születtek. A cégek globalizálódásával párhuzamosan **globalizálódtak a tőzsdék és megjelentek a globális befektetők** is. Mind nagyobb szerephez jutottak és jutnak a világgazdaságban és a cégek tulajdonlásában, a részvények egyre nagyobb részének megszerzésében az **intézményi befektetők**.

A felesleges, befektetésre váró tőkével rendelkező, valamint minél magasabb és gyors nyereséget, hozamot váró „kisemberek” ma főleg az intézményi befektetőkre bízják ügyes és eredményes „megforgatásra” pénzüket. De kik is az egyre nagyobb gazdasági hatalommal rendelkező intézményi befektetők?

Fókuszban az intézményi befektetők

Több meghatározást használ a pénzügyi és a tőzsdei szakma, ezek közül talán a legpontosabb: az „intézményi befektető” a befektetések kezelésével hivatásszerűen foglalkozó jogi személyiségű befektetők összefoglaló megnevezése. Nagyszámú kisbefektető és szervezetek (beleértve a vállalatokat is) pénzét összegyűjtve **nagy volumenű tőkét moztatnak a tőkepiacon**. A nagy mennyiség lehetővé teszi egy kellően **diverzifikált portfólió** kialakítását, amelynek segítségével meg tudják osztani a különféle befektetésekből származó kockázatot.

Az intézményi befektetők köre meglehetősen széles. **Többek között ide tartozhatnak** a hitelintézetek, a pénzügyi vállalkozások, a befektetési vállalkozások, a befektetési alapok, a befektetési alapkezelők, a kockázati tőkealapok, a kockázati tőkealap-kezelők, a biztosítók, a önkéntes nyugdíjpénztárak, a nyugdíjalapok, stb. Érdemes megjegyezni, hogy **az intézményi befektetők**, különösen pedig a nyugdíjalapok megjelenése **formálta át számottevően a nagyvállalatok, elsősorban a tőzsdén lévő nagyvállalatok tulajdonosi szerkezetét**.

Mivel foglalkoznak az intézményi befektetők?

Mit is „követtek el, követnek el” az intézményi befektetők a cégvilágban? Keresik az „érvényesülést” a rájuk bízott egyre hatalmasabb pénzmennyiségnek. A sok közül ennek egyik formája a **nagy tömegű részvényvásárlás**, amelynek nyomán egyre nagyobb tulajdoni hányadra tesznek szert a jól teljesítő tőzsdei, újabban pedig tőzsdén kívüli cégekben. A tulajdon egy bizonyos mennyiség fölött együtt jár egy vagy több **tagsággal az igazgatóságban**. Az intézményi befektetők nem szólnak bele a cégek napi működésébe, de szavazataikkal **befolyásolhatják** a döntéseket a nagy horderejű kérdésekben. Teszik mindezt befektetőik minél magasabb hozamú kiszolgálása és megtartása érdekében.

A világon igen sok intézményi befektető működik, elsősorban a fejlett ipari országokban, de ezek leánycégei jelen vannak a világ szinte minden országában. A nagyszámú intézményi befektető közül **az ágazatot a legnagyobb 60-70 óriás uralja. Ezek vásárolják a legtöbb részvényt, kötvényt és minden fajta pénzügyi eszközt, nagyságuknál és többnyire sikeres befektetési stratégiájuk nyomán ők igyekeznek biztosítani a legmagasabb hozamokat, kamatokat.**

Idehaza és szerte a világban

Magyarországon is sok befektetési-, nyugdíjalap, stb. működik, a magyar **tőzsde forgalmának jóval több mint 50 százalékát a befektetési alapok vásárlásai adják**. A nagy külföldi, nemzetközi befektetési alapok közül találomra érdemes megemlíteni a Fidelityt, a Franklin Templetont, a Prudentialt, az Etheneaat, valamint a Pimcot. A világ első számú állami nyugdíjalapja az olajpénzekben „felhizlalt” **norvég állami nyugdíjalap**, amelynek vagyona a tavalyi év végén 1050 milliárd dollár volt. Hozzá képest kicsinek tűnik az ugyancsak hatalmas **kanadai Pension Plan Investment nyugdíjalap** 370 milliárd dolláros vagyonnal. A sok hosszan lehetne folytatni, hiszen a bankok, biztosítók, életbiztosítók, stb. közül is sok rendelkezik nagy vagyonú alapokkal.

Rohamosan növekszik a súlyuk

Az **intézményi befektetők** tőkepiaci jelenlétéről általánosságban elmondható, hogy az elmúlt néhány évtizedben **súlyuk jelentőssé vált**. Az Egyesült Államokban a **huszonegyedik század elejére a tőzsdén jegyzett vállalatok részvényeinek több mint ötven százalékát birtokolták intézményi befektetők (elsősorban magán- és állami nyugdíjpénztárak, befektetési alapok, biztosítók), míg súlyuk a huszadik század derekán a tíz százalékot sem érte el**. A legmagasabb részesedést – 20 százalék felett – a **befektetési alapok** tudhatják a magukénak. Az sem véletlen, hogy az állami- és a **magánnyugdíj pénztárak** is és alapok hatalmas összegeket forgatnak, hiszen mindenki szeretne nyugdíjas éveire jó anyagi körülményeket biztosítani magának.

Érdekes módon a legnagyobb súllyal bíró **befektetési alapok tulajdonosi befolyása** az USA-ban **elmarad** más intézményi befektetőkétől. A legnagyobb koncentrált tulajdonosi szerepet a nyugdíjpénztárak játsszák. Ez egyébként nem meglepő, hiszen kutatások támasztották alá, hogy a vizsgált csoportban az állami nyugdíjpénztárak a legaktívabbak. A 25 legnagyobb amerikai nyugdíjalap részvényportfóliójának ma már több mint 30 százalékát nemzetközi részvények alkotják.

A kontinentális **Európában ennek az ellenkezője figyelhető meg**. Vagyis az intézményi befektetőknek a portfólió vállalatok tulajdonosi struktúrájában betöltött szerepe Franciaországban, Németországban és Olaszországban nagyobb volt, mint az Egyesült Államokban, ugyanakkor tőkepiaci súlyuk elmaradt a tengerentúlitól. Ez tehát azt jelenti, hogy **az európai intézményi befektetők elsősorban befolyásszerzésre törekednek**, ami esetenként portfóliójuk diverzifikáltságának alacsony szintjét jelentheti.

Vannak persze szép számmal mindkét irányban kivételek is. Például a **Daimler- Benz** tulajdonosi szerkezetében az intézményi befektetők részaránya 74,6 százalék. A **Volkswagen** tulajdonosi szerkezetében a vezető szerep 50 százalékos részesedéssel a Posche-é, a Qatar Holdig részaránya pedig eléri a 17 százalékot.

Átalakulóban a részvényesi jogok

Nem csak a nagy tőzsdei cégek tulajdonosi szerkezete alakult és alakul át, hanem a részvényesi jogok is. Az elmúlt század nagyobbik részében a **klasszikus részvényesi jogok** közé tartozott többek között az eljárás indítása a cégvezetés ellen károkozás esetén, valamint a szinte korlátlan hozzáférés a vállalati információkhoz (persze megfelelő titkossági nyilatkozat aláírásával).

Napjainkban a részvényesek első számú feladata a vállalat „ellátása” szükség esetén tőkével. Csak áttételesen vehetnek részt (ha egyáltalán) a cég stratégiájának alakításában. A jogok közé tartozik – szinte hihetetlen módon – a „nem beleszólás a vállalat napi működésébe. Ugyancsak a jogok közé tartozik az igazgatók teljesítményének értékelése.

Miután a tulajdon és az ellenőrzés elvált egymástól, némi túlzással állítható, hogy ma a részvényesek **nem tudják közvetlenül ellenőrizni** vagyonukat, szerepük a tőkeellátásra és a kockázatvállalásra zsugorodott össze. És persze dönthetnek arról is, hogy eladják

részvényeiket, illetve a rájuk jutó nyereséget, osztalékot, stb. felveszik, vagy visszaforgatják a cégbe.

Megnőtt a menedzserek hatalma

Ebben a helyzetben, amikor az egyes, elsősorban a kisértvényesek jogai csökkennek, amikor a nagyobb cégek tulajdonosi szerkezetében előretörnek az intézményi befektetők, amikor az emberek és a vállalatok megtakarított pénzének jelentős része a befektetési- és nyugdíjalapok kezelésében van, érthető módon **felértékelődik a menedzserek információs „vagyoná” az általuk vezetett és ellenőrzött vállalatról.**

A **menedzser kapitalizmus** nem ideológiai, hanem **gazdasági, információs és kommunikációs vetületei az eddiginél is nagyobb hatalmat jelentenek a vállalati felső vezetők számára.** Az intézményi befektetők eredményessége, az egyéni és céges ügyfeleknek nyújtott hozamok nem kis mértékben **függenek** a menedzser kapitalizmus szereplőinek komplex ismereteitől, döntéseitől, teljesítményétől. Szakértők véleménye szerint ez a függőség a jövőben várhatóan tovább erősödik.

Dr. Gonda György , CMC
vezetési tanácsadó,
Certified Manegement Consultant

A menedzsertől a leaderig

Ki kicsoda és miért?

Gyakran mondjuk, hogy megkérdezem a menedzseremet, a főnökömet, de szinte soha sem említjük a gazdasági, az üzleti életben a „**leader**ünket”. Pedig gyakorlatilag mindnyájunknak van menedzsere és leadere, ez utóbbiról sokan nem tudják, mi a feladata, miben **különbözik a menedzsertől**. Nincsen megfelelő magyar szavunk a leaderre, ez is lehet az oka annak, hogy sokan nem tudják „ő” elhelyezni az intézményi, a céges rangsorban. Ez az írás igyekszik megvilágítani a két vezetői pozíció közötti igen jelentős különbségeket.

Ki a menedzser, ki a leader?

A **történelemből**, a **politikai életből** számos olyan személyiséget ismerünk, akiket százezrek, milliók **követtek, becsültek, rajongtak értük**. Ilyen **karizmatikus vezetők** voltak például többek között Napóleon, Ghandi, Martin Luther King, rossz értelemben Hitler és Sztálin, és ha éltek Mózes, Allah, Jézus. Számos példát lehet említeni az üzleti életből is, például Henry Ford, Jack Welch, a General Electric legendás vezérigazgatója, valamint a nemrégiben elhunyt Steve Jobs, az Apple társalapítója, elnök-vezérigazgatója. A sort mind a politikusok, mind az üzletemberek „kategóriájában” hosszasan lehet folytatni.

A menedzsment tudományok egyik híres guruja, Warren Bennis szerint **a menedzserek azok** a vezetők, akik jól csinálják, jól végzik a dolgokat (a feladatokat), a **leaderek pedig azok**, akik a jó dolgokat kitalálják és csinálják. Egy másik kortárs menedzsment tudós, John Kotter szerint a menedzserek a stabilitásban, a változatlanságban érdekeltek, míg a leaderek a változások kezdeményezői, szószólói.

Az intézményi, vállalati életben **a menedzserek a szervezet napi, eredményes működéséért, munkájáért felelősek, s ezeket a tevékenységeket irányítják, ellenőrzik**. Ebbe a körbe tartozik többek között a tervezés, a költségvetés készítés, a tevékenység megszervezése, a megfelelő munkaerő biztosítása, irányítása, ellenőrzése, értékelése, a fejlesztés, valamint a felmerülő gondok, problémák mielőbbi és eredményes megoldása.

A **leader** többnyire nem vesz részt a szervezet napi működtetésében, a napi üzleti és egyéb döntések meghozatalában. Ő inkább a „**nagy kép**” (**big picture**) **embere**: sok tevékenysége közül érdemes kiemelni, hogy irányt mutat, stratégiát készít, stratégiai döntéseket hoz, kommunikációjával egyesíti, ösztönzi a vezetőket és a dolgozókat a szervezeti célok elérése érdekében, nagy ívű változásokat (például összeolvadás, felvásárlás, új tevékenységek felvétele) kezdeményez, vállalja a kockázatokat, valamint motiválja a dolgozókat például a döntési jogkörök egy részének delegálásával, átadásával. Természetesen részt vesz a szervezet küldetésének és víziójának a megalkotásában is.

Gyakran mondják, hogy a leaderek **mennyei magasságokban**, miközben a menedzserek a földön járnak. Egy másik hasonlat szerint a leaderek jelentik a **bankjegyet**, a menedzserek pedig az **aprópénzt**. Komolyra fordítva a szót: a **két személyiség típus, a két tevékenység** egymás nélkül nem létezik. Hiába van stratégia, küldetés, változás, ha nincs, aki a megvalósítást levezényelje. S hiába van napi tevékenység, ha nincsen meghatározva a célrendszer, az irány, nincs, aki a nagy horderejű, úgynevezett transzformációs kérdésekben döntsön. **A menedzser és a leader tehát nagyon is a földön járnak, méghozzá kéz a kézben, csak más szinten.**

Gyakori tévedés a felső szintű vezetőket (vezérigazgató, gazdasági igazgató, stb.)

leadereknek nevezni. Tevékenységüket tekintve ők többnyire menedzserek, akik végrehajtják, megvalósítják a leaderek (például az igazgató tanács) döntéseit, határozatait. A menedzser-típusú vezetést meg lehet tanulni egyetemeken, főiskolákon, bizonyos tanfolyamokon. **A „menedzserség” a szorosan összefügg a beosztással, a pozícióval, végső soron nem a vezető személyiségéből, hanem a beosztásából fakad.**

Természetesen a leadereknek is kell tanulniuk, de az ő **„leadersége”** nem a beosztásából, hanem **a személyiségéből fakad.** A leaderek **karizmatikus**, meggyőző, irányt mutatni képesek, **nagy ívű**, jelentős érzelmi intelligenciával rendelkező **személyiségek**. Személyiségükhöz tartozik még a szinte fanatizáló és összeforrasztó képesség, a feladatok és a gondok átfogó, komplex látása, s nem utolsósorban az empátia. Képesek beleélni magukat mások helyzetébe, s ezt figyelembe is veszik döntéseiknél.

Pontos és fontos munkamegosztás

Az üzleti életben tehát **a menedzser:**

- végrehajtja a számára kijelölt feladatokat
- hisz a kitűzött célokban, azok szükségességében és valódiságában
- a munkát olyan folyamatnak tekinti, amely összekapcsolja a dolgozókat a célokkal és az elvekkel
- csak korlátozott mértékű kockázatot hajlandó vállalni
- szeret közösségben, csapatban irányítani és dolgozni
- kerüli az összeütközéseket, a konfliktusokat
- csak kisebb változásokat kezdeményez
- rendre, kiszámíthatóságra, egyértelműségre törekszik
- egyenes irányú, zökkenőmentes karriert igyekszik elérni

A leader pedig:

- erős, igen aktív egyéniséggel rendelkezik
- hisz az általa elképzelt, kitűzött célokban
- képes a rég óta meglévő problémákat friss és nem szokványos megközelítésekkel megoldani

- hajlandó nagy kockázatokat vállalni a nagy nyereség, a kifizetődő megoldások érdekében
- ösztönzi a közeli, az együttes és intenzív munka kapcsolatokat
- nem kerüli a konfliktusokat
- minden szituációban kételkedik
- szükség esetén híve, kezdeményezője a nagy, pozitív, sok esetben drámai változásoknak

Túlkínálat és hiány

Jól látható a fenti felsorolásból, hogy **a menedzserek és a leaderek személyisége, megközelítésük, határaik igencsak eltérőek**. A nemzetközi felmérések szerint ma a világon **túlkínálat van menedzserekből** (hiszen az elmúlt 25 évben az egyetemek és a főiskolák üzleti szakai ontották, „termelték” a menedzsereket, s ez ma sincsen másként. Ugyanakkor a globalizálódó üzleti életben **komoly „deficit”** mutatkozik **leaderekből**. Többek között ezzel is magyarázható, hogy számos szervezetnél, cégnél nem találni leander-típusú vezetőket. Ilyen esetekben általában a **közös bölcsesség**, például külső igazgatósági tagok, nagy tekintélyű külső szakemberekből álló tanácsadó csoport, nyugdíjból visszahívott leaderek, stb. jelenthetik a megoldást vagy a „**leader-pótlást**”.

Mindkét vezető típus hagyományosan három féle irányítási stílust képviselhet. Az **autokratikus** (egyeduralomi) vezető mindent (döntés, folyamatok, ellenőrzés, stb.) a kezében tart, szigorúan betartja a szabályokat, előírásokat; követőinek nincsen sok önállósága, beleszólása. A **demokratikus** vezetőt a követőkkel, munkatársakkal való szoros együttműködés, bizonyos kérdésekben közös döntések meghozatala, a vélemények kikérése és figyelembe vétele jellemzi, vagyis ez a vezető típus hagyja magát jó értelemben befolyásolni.

Az **„ahogy lesz úgy lesz”** (laissez-faire) vezető – ha ezt a típust egyáltalán lehet vezetőnek tekinteni – nem vállal semmiféle felelősséget, gyakran teremt zűrzavart, nincsenek határozott elképzelései. Tulajdonképpen sodródik követőivel együtt.

Feladatközpontú, emberközpontú vezetés

Mindenki a maga munkahelyén találkozhat a managerek és a leaderek más szempontok alapján történő, de közös megítélésével. Vannak vezetők, akik elsősorban a **feladat**, a **munka** elvégzésére, elvégeztetésére összpontosítanak, számukra a munkaerővel való törődés, odafigyelés nem igazán fontos. A vezetők egy másik csoportja viszont az emberek, a munkaerő, a társadalmi és üzleti kapcsolatok **emberi oldala** elsődleges. Ők kevesebb figyelmet fordítanak a termelésre, szolgáltatásra, mert véleményük szerint, ha az emberek, a munkatársak elégedettek, akkor nem lehet komoly gond a munkában sem.

Gyakran merül fel a kérdés, **melyik típus is a jó vezető**, akár menedzser, akár leader? Annyi bizonyos, hogy egyik véglet sem szerencsés. A csak a munkára koncentráló vezetők az

emberi oldalt elhanyagolják, s ez előbb-utóbb elvándorláshoz, hatékonyság csökkenéshez, teljesítmény visszaeséshez vezethet. Az emberi erőforrás orientált vezetőknél pedig a termelési, a szolgáltatási oldal kerül háttérbe, s a következmény egyértelműen a teljesítmény, a versenyképesség romlása, majd erőteljes visszaesése lesz. Ez utóbbi vezetési stílust hívják country club (szabad fordításban jó buli) menedzsmentnek, ahol a dolgozók nagyszerűen érzik magukat, megtalálják anyagi és egyéb számításait, csak éppen a cég csúszik gyors ütemben lefelé, s inkább előbb, mint utóbb be kell zárni.

Az optimális, de mondhatjuk, hogy **a leghatékonyabb megoldás** a feladat és a humán erőforrás szemléletű vezetés egészséges „**keverése**”, amikor egyik tényező sem kerül előnybe vagy hátrányba. Persze nem könnyű a **helyes arányt** megtalálni, de vannak bizonyos, úgynevezett **kulcs-teljesítménymutatók** (nyereség alakulása, költsége aránya, munkaerő „forgási sebessége”, motivációs elégedettség, stb.), amelyek segítségével finomra lehet hangolni az **ideális vezetői stílust**.

A 21-dik század újdonságai a leaderek számára

Visszatérve a leaderekre: a történelem, a politika és az üzleti életben **három jellegzetes leader magatartás**, hozzáállás különböztethető meg. A transzformáló, **átalakító** leader ösztönzi, sarkallja követőit a magas színvonalat képviselő teljesítményre. A **karizmatikus** leader saját tudásának, képességeinek erejét használja követőinek jelentős befolyásolására. Az **hiteles**, szavahihető leader pedig alapos és állandó személyes értékekkel, általános értékrendszerrel rendelkezik, amely igencsak vonzó lehet követői számára.

A 21-dik század leaderségi gyakorlatában van **néhány újdonság**. Ezek közül talán a legfontosabb az **érzelmi intelligencia**, vagyis az a képesség, hogy a leader bele tudja magát képzelni követői helyzetébe, s az így szerzett tapasztalatokat, benyomásokat figyelembe veszi döntéseinél.

Nem kevésbé fontos manapság sem a **bizalom** kérdése. Az eredményes leader tudja, kiben bízhat meg, s azzal is tisztában van, hogy személyiségével, cselekedeteivel, döntéseivel, nézeteivel maga iránt is bizalmat kell keltenie és ezt meg is kell tartania.

Az üzleti életben **mind több** – de még távolról sem elég – **a női leader**. A felmérések szerint az ő érzelmi intelligenciájuk, beleérző képességük magasabb a férfiakénál. Vezetési stílusukban erős a humán erőforrásra való odafigyelés és ideiglenesen vagy véglegesen szívesen adnak át hatásköröket, döntéseket követőiknek. (Természetesen a felelősség – nemtől függetlenül -továbbra is a leadereké a delegálási esetekben is.)

Új fogalom az úgynevezett **szolgáloi /servant) leaderség**. Ez azt jelenti, hogy a leadereknek (nem csak a menedzsereknek!) is szolgálniuk kell a követőket, a beosztottakat, az ügyfeleket, a vásárlókat, az üzleti partnereket, s nem utolsósorban a közösséget. **A munka legalább annyira van az emberért, mint az ember a munkáért.**

Leaderek kerestetnek!

Az üzleti élet és a tevékenységek egyre erőteljesebb tagolódásával mind inkább **felértékelődnek a leaderek**, elsősorban globális, stratégiai és szinergikus szemléletük miatt. Az üzleti életben a leaderek hamar **kiválnak** a menedzserek sorából és többnyire **sajátos karrierjük** van. A fentiek fényében érdemes elgondolkodnunk, hogy vannak-e környezetünkben leader típusú személyek, s ha igen, vajon a **helyükön vannak?** Ha nincsenek az őket megillető helyen, akkor nagy és kellemetlen következményekkel járó „**pazarlás**” folyik szervezeti, vállalati, s akár társadalmi szinten is.

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant (CMC)

Menedzserben az üzlet

Mi van a névkártyán?

Az üzleti főiskolák, az egyetemek gazdálkodási, üzleti, humán erőforrás és menedzser szakai a világon évente több százezer diplomát adnak ki, nem túlzás, hogy valóságos „tömegtermelés” folyik jövőbeli üzletemberekből és vezetőkből. Hasonló a helyzet az üzleti posztgraduális képzések – mester-szakok, MBA, PhD, stb. – területén is. Az üzletember- és a menedzserképzés a nyolcvanas évek közepe óta egyre növekvő, mondhatni ma már hatalmas üzlet, amelyet „csak” a vállalati tanfolyamokból, továbbképzésekből, tréningekből, csapaterápiákból származó bevételek szárnyalnak túl.

Piaci pillanatfelvétel

Felsőoktatási és vállalati HR szakemberek egybehangzó véleménye szerint az egész világon **„túlermelés” és túlkínálat van menedzserekből**, ugyanakkor **hiány** mutatkozik a **leader típusú vezetőkből**. Ők azok, akik a cég stratégiájával, nagy összegű befektetéseivel, tevékenységének szélesítésével vagy szűkítésével, a nagy ívű változások kezdeményezésével, a globális piaci terjeszkedéssel, stb. foglalkoznak, illetve ezekben a kérdésekben hoznak döntést. (Az egyik vezetésstudományi guru véleménye szerint **a menedzsereket képzik, karizmatikus leadernek viszont születni kell**. Míg a „menedzserség” többek között a beosztáson alapul, a leaderség a személyiségből fakad.)

Az üzletemberek képzésével, továbbképzésével, tréningeztetésével foglalkozó felsőoktatási intézmények és szakcégek **nagy versenyt** folytatnak, hiszen **évi több százmilliárd dolláros piacról** van szó. Az üzleti világban mind jobban „számít”, **mi van a névjegyen** a beosztáson kívül. Milyen posztgraduális végzettség, milyen szakdiploma, milyen szakvizsgának a rövidítése, stb.?

Élen az MBA

Például a Master of Business Administration (**MBA** a nagy tekintélyű végzettség rövidítése) fokozat a **menedzservilág csúcsát** jelenti. Az elismert, az elit, a „megfelelő” helyen szerzett MBA-diplomát magasra értékeli a munkaerőpiac. A munkavállalók pedig a magas tandíjat gyakran hajlandók saját zsebből kifizetni, és akár egy-két évre kivonni magukat a forgalomból a tanulás kedvéért.

Az MBA a világ legismertebb és egyszersmind legelterjedtebb egyetemi szintű végzettsége a menedzsment területén. **Sikere** döntően **annak köszönhető**, hogy a nem közigazgatás alapidomával rendelkezők számára is alapos tudást nyújt a menedzsmenttudományok különböző területein, a működésirányítástól a marketingen át a pénzügyekig. Az **MBA-képzés** általában megfelelő arányban **vegyíti az elméleti és gyakorlati kérdések oktatását**, valamint a vezetési és kommunikációs készségek fejlesztését, s így kiválóan felkészíti

hallgatóit a felső vezetői beosztások betöltésére. A képzés 20. század eleji létrejötte óta világszerte több száz egyetemen hallgatók százezrei szereztek és szereznek MBA-diplomát, amelynek népszerűsége máig töretlen. Az amerikai és nyugat-európai tapasztalatok azt mutatják, hogy ez a képzés **igen jó befektetésnek** tekinthető, hiszen már a pályakezdők jövedelmében is megjelenik az „**MBA kamat**”.

A bűvös lista

A világ vezető nyomtatott és elektronikus gazdasági lapjai (Financial Times, The Wall Street Journal, Forbes, Business Week, The Economist, stb.) évről évre elkészítik az öt kontinens **legjobb 100-500 egyetemének**, üzleti egyetemének, főiskolájának listáját nagyon alapos elemzés és sok tényező figyelembe vételének alapján. Igen **nagy presztízt jelent ezen a listán szerepelni**, például **mindig az élbolyban van** a Harvard Business School, a Columbia Business School, a John Hopkins Business School, a francia-szingapúri Insead, a párizsi HEC, a lausannei IMD, a madridi IE Business School és a London Business School. **Szinte biztos munkahelyi felvételt, előléptetést „eredményez” egy „sima”, vagy posztgraduális, MBA diploma** ezektől az oktatási intézményektől. **A tandíjak** a top egyetemeken és főiskolákon meglehetősen **borsosak**, de a világ sok országában számos **ösztöndíj, céges és alapítványi támogatás** áll az úgynevezett elitképzésben részt venni szándékozók rendelkezésére.

Nagy üzlet a céges képzés, tréning

Megszámlálhatatlanul sok továbbképző, tréningező cég működik a világon, a Google vagy más keresőkön egy-egy menedzser, vagy éppen nem általános szakmai (marketing, oktatásszervező, adótanácsadó, szakmérnök-továbbképző, stb.) tanfolyami keresőszóra tízezzel jelennek meg a lehetőségek. Ez egyben azt is jelenti, hogy **a vállalatoknál megtartott továbbképzések, tanfolyamok és tréningek piaca is óriási**, számítások szerint **az „igazi” üzlet ebben az oktatási ágazatban van**. A közepes és a nagyméretű cégek (a multinacionális és a globális vállalatokról nem is beszélve) szinte egész évben tartanak képzéseket, tréningeket, sok esetben több tucatot is párhuzamosan. Ma már minden nagyobb vállalat rendelkezik oktatási osztállyal, amelynek fő feladata a képzések megszervezése az egyes szakterületek igényei alapján.

Ki mit fizet?

Jelentős változások történtek az elmúlt három évtizedben az oktatások vállalati finanszírozásában. Korábban a cégek többnyire szinte minden felsőoktatási, szakmai és nyelvtanfolyamot fizettek dolgozóik részére, még akkor is, ha ezeknek a tanulmányoknak egy része nem volt szükséges a munka elvégzéséhez. Sőt, a finanszírozás mellé tekintélyes tanulmányi szabadság is járt. A kilencvenes évek elejétől a vállalatok mondhatni az egész világon ebből a szempontból **sokkal fukarabbak** lettek.

Dolgozóik számára **ma már alapkövetelmény a szükséges szakmai végzettség, képzettség, nyelvtudás megszerzése saját költségen**, de legalább is nem a cég finanszírozásában. A saját

szűk munkaterülethez szükséges képzést, továbbképzést a vállalat „állja”, de nem többet. A **menedzserek számára sok a kötelező tanfolyam**, tréning, de ezek csaknem kivétel nélkül a vezetési módszerekre és technikákra, a dolgozók kiválasztására, értékelésére vonatkoznak. Nagy üzlet az egy-három napos **csapatépítés** is, főleg a szabadtéri kalandtúrák, roncs derbik, go-kart versenyek, sportnapok stb. szervezésével. Érdeemes megjegyezni, hogy a tanulmányi szabadság gyakorlata szinte megszűnt.

Kéz a kézben

Az üzletemberek felsőoktatási képzése és továbbképzése igazán akkor eredményes, ha szoros kapcsolat alakul ki az oktatási intézmények és a vállalatok között. Napjainkban ugyanis a vezetéstudományban és az üzleti ismeretekben továbbra is szükség van az elméleti alapokra, de a cégek mind inkább a **készségek és képességek** fejlesztését, az **informatika vezérelte gyakorlatra** tartanak igényt új dolgozóik részéről. Így az üzleti, vezetési ismeretek oktatása is ezekbe az irányokba tolódik úgy, hogy a cégek a hallgatóknak tanulmányaik alatt részmunkaidős állásokat, nyári szakmai gyakorlatot, stb. kínálnak.

Századunk eddig eltelt részében korábban soha nem látott, soha nem tapasztalt **integráció alakult ki a cégvilág és az üzleti, menedzser oktatási intézmények között.** Az „igazi” üzleti élet, a **való üzleti világ** ma már ott van az egyetemeken, főiskolákon (idehaza például a General Electric, az Exxon és az Audi), igen sok a vállalati vendégelőadó, szemináriumvezető. **A csak tankönyvekből tanult üzleti és menedzseri ismeretekről már csak múlt időben beszélhetünk.** A híres amerikai menedzsment guru, Henry Mintzberg szerint a vezetőket ma már nem lehet csak osztály- és előadótermekben „felépíteni”, az egyetlen járható út a **gyakorlat központú megközelítés**, beleértve a szimulációs játékokat és az esettanulmányok elemzését is.

Kiknek szólnak általában a céges vezetői tréning programok?

- frissen kinevezett vezetőknek
- fiatal, még kevesebb munkatapasztalattal rendelkező vezetőknek
- olyan vezetőknek, akik pár éve már vezetői pozícióban vannak, viszont az ehhez szükséges készségekben, ismeretekben, módszerekben szeretnének fejlődni, tudatosabban „működni”

Nagy a tartalmi kínálat

A vállalati menedzserek számára az erre szakosodott cégek a vezetői ismeretek igen széles palettáját kínálják képzésben és továbbképzésben. **Ízelítő az egyik neves hazai tréning cég „étlapjáról”:**

- vezetői önismeret
- konfliktusok kezelése
- vezetés változó környezetben

- a vezetés, mint szakma
- coaching szemléletű vezetés
- humán szakember képzések
- értékesítési tréningek
- személyes hatékonysági tréningek
- szervezeti kultúra fejlesztés
- változáskezelés
- csapat innovációs program
- diagnózis és elkötelezettség mérés
- komplex gondolkodást fejlesztő tréningek
- üzleti stratégia és vízió alkotás
- személyes hatékonysági tréningek
- csapatok működésfejlesztése

A Deloitte könyvvizsgáló és tanácsadó óriáscég humán erőforrással kapcsolatos témákra vonatkozó ideai felmérése szerint a válaszadók 86 százalékának az véleménye, hogy mind az oktatási intézményeknek, mind a vállalatoknak **meg kell változtatniuk a tanítás, a tanulás módszereit**. Ez az irányzat azért is fontos, mert egy másik felmérés válaszadóinak csak 60 százaléka szerint felelnek meg a követelményeknek a tudás és a teljesítmény mérésének mutatói, „eszközei”.

Tandíjak és bevételek

A nemzetközi statisztikák tanúsága szerint **a posztgraduális képzések és a vállalati tanfolyamok ára folyamatosan növekszik, évente átlagosan 5 százalékkal**. Szakemberek véleménye szerint ennek a fő oka (a vezető intézmények és cégek nagy **hírneve** és **imázsa** mellett) az, hogy mind többen vannak, akik hajlandóak a drága képzéseket megfizetni, mert ezeket jó befektetésnek tartják.

Az Egyesült Államokban a képzési díjak nagyobb mértékben emelkednek, mint a háztartások jövedelme. Ez azt jelenti, hogy egyrészt főleg a magas jövedelmű családok gyermekei járnak az elitképzőkbe, másrészt azt is, hogy rengeteg ösztöndíj, alapítvány, stb. áll a kevésbé módos jelentkezők rendelkezésére. (Érdemes megjegyezni, hogy az USA-ban a **Harvard Business School tandíjai jelentik a mércét**, az alapot a többi üzleti iskola számára, amikor például az MBA-képzés díjait állapítják meg. Ezekben a díjakban viszonylag kis tételt jelentenek az intézmények működési költségei, viszont **jelentős összeget tesz ki a neves, sztár-előadók oktatási „gázsija”**.)

Számítások szerint a neves üzleti oktatási intézmények **tandíjainak 40 százaléka fedezi a képzési költségeket, a fennmaradó 60 százalékból** pedig az egyetemek, főiskolák saját, kevésbé „kapós”, nem elsősorban üzleti és menedzsment témájú programjaikat támogatják meg. Ez egyben azt is jelenti, hogy az intézmények például a munka melletti MBA képzéseiket 60 százalékkal alacsonyabb áron is kínálhatnák. De nem teszik piaci és egyéb megfontolásokból.

Fő a mellékes?

Érdemes áttekinteni néhány **vezető üzleti oktatási intézmény bevételi adatait**. 2015-ben a Harvard Business School 707 millió dollár tandíj- bevételre tett szert. Ez az összeg csaknem két és félszerese a chicagói egyetemhez tartozó Booth School of Business jövedelmének, amely a második legnagyobb bevételt (288 millió dollár) hozta ebben az ágazatban, abban az évben. A Harvard üzleti iskolájának 2015-ben 2012, a Boothnak pedig 3297 hallgatója volt.

A Harvard üzleti iskolája egyébként 2015-ben jóval nagyobb bevételre tett szert vállalati tanfolyamokból, felső vezetői képzésekből, esettanulmányok értékesítéséből, valamint alapítványok és cégek általi szponzorálásból, támogatásból, mint az MBA képzésből. (A Harvard üzleti iskolája csak 2015-ben 203 millió dollár értékben adott el 12 millió **esettanulmányt** más üzleti iskoláknak, vállalati továbbképző központoknak, nemzetközi internetes esettanulmány „bankoknak”, stb.)

Hasonló irányzat figyelhető meg a többi neves amerikai és európai üzleti és menedzser oktatási intézménynél: az éves bevételek többsége nem a tandíjakból, hanem a felső vezetőik számára szervezett képzési, továbbképzési tanfolyamokból, tréningekből és **alapítványi támogatásokból** származik. Amikor a **végzett hallgatók** magas vezetői pozíciókba kerülnek, gondjuk van rá, hogy az alma mater jelentős támogatásban részesüljön alapítványokon keresztül is. Sok országban **az állami költségvetés is fontos forrása a magán intézmények bevételeinek.**

Az érem két oldala

A bevételek jelentős részét az üzleti oktatási intézmények **dolgozóinak fizetésére, jutalmazására fordítják** az igen **magas színvonalú oktatástechnikai felszerelések** állandó korszerűsítése mellett. A vezető üzleti iskolákban a **nevesebb professzorok fizetése** sok esetben vetekszik a nagyvállalati felső vezetői fizetésekkel, vagyis meghaladják az évi 6-700 ezer dollárt. S ez „csak” a fizetés.

A számok tükrében nem szükséges tovább bizonyítani, milyen **nagy pénzek vannak az üzleti oktatásban**, különösen a legjobbak számára. **Az érem másik oldalát** pedig a cégük számára magas hozzáadott értéket „szállító” **menedzserek** jelentik, akik számára **rövid idő alatt megtérülnek a képzésre fordított összegek.** A tőke, a pénz tehát az üzleti oktatáson keresztül is „beszél”.

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Menedzserdivat anno

„Exportból visszamaradt”

Divat, ízlés, kor, VOR! - így hangzott a meglepően sok közül az egyik divathirdetés a hatvanas évek végén, a hetvenes évek elején. De mi az a VOR? A korszak egyik sztár textilkonfekció vállalata, a Vörös Október Férfiruhagyár. De az akkori divat állami „nagyágyú” között tartották számon többek között a Május 1 Ruhagyárat, a ZAKO-t (Zalaegerszegi Konfekciógyár), a Soproni Ruhagyárat valamint a szombathelyi Styl-t, amely döntően exportra termelt. Ruhagyár ruhagyár hátán – abban az időben fénykorát élte a hazai textil- és ruhaipar -, s az emberek jelentős része mégis nyugati vagy jugoszláv divatipari „cuccok” iránt vágyakozott. Vajon miért?

Repülőtér és harmonika nadrág

Évtizedeken át az a mondás járta (ráadásul nem is minden alap nélkül), hogy **a világ minden repülőterén messziről meg lehetett ismerni a kelet-európaiakat, elsősorban a férfiakat.** (A hölgyek még a szűkös, nyugati import nélküli években is igyekeztek divatosan öltözködni, ha másként nem ment, akkor maguk, vagy varrónőik nyugati szabásminták alapján készítették el a ruhákat nagy fantáziával. A **szövetboltok választéka** távolról sem volt szegényes, döntően hazai és kelet-európai kelméket kínáltak, a **minőség** viszont **sok kívánnivalót hagyott maga után.**)

A férfiak többnyire **rossz minőségű, rossz szabású** szürke öltönyt viseltek. Akkor volt divatban a **harmonika nadrág** szó, amely azt jelentette, hogy a nadrágok nagyon gyűrtek voltak, ritkán láttak vasalót. És tisztítót. Ehhez társult a rossz minőségű, többnyire kitaposott, kissé **koszos és ferde sarkú cipő** bokafix zoknival. Az „egyenruhához” tartozott még a gyűrött fehér ing vagy a műszálas ingpulóver.

A kabátokat, öltönyöket, zakókat, ingeket, cipőket, stb. többnyire az **állami áruházakban** és úgynevezett **ruházati boltokban** vásárolták meg az emberek. (Érdemes megjegyezni, hogy egy öltöny ára mintegy 3 heti átlagfizetéssel volt egyenlő, egy havi átlagkeresetből legkevesebb egy tucat inget vagy 3-4 pár cipőt lehetett vásárolni a hatvanas évek végén.) Az **igényesebb és vastagabb pénztárcájú vásárlók** a jobb vagy jó minőségű hazai és korlátozott mennyiségű nyugati holmikat Budapesten többek között a Luxus Áruházban, az Aranypók üzleteiben és a gyors ütemben növekvő számú **jól menő belvárosi maszek** boltban szerezték be. Virágzott a nyugati rokonoktól érkezett **csomagokból** való árusítás és elszórtan a **turista import.**

Ég és föld

A **cégvezetők** igyekeztek elegánsan öltözködni a lehetőségekhez képest, különösen azok, akik külföldön vagy idehaza tárgyaltak vállalatuk nyugati partnereivel. A hetvenes években már nem csak a **külkereskedők** utaztak nyugatra iparvállalati partnereikkel, hanem az egyre nagyobb számban **külkereskedelmi jogot kapott termelő nagyvállalatok szakemberei** is. Az akkori kifejezéssel élve, hivatalos magyar utazóknak nem volt nehéz észrevenni, mennyire

rosszul öltözöttek tárgyalópartnereikhez képest. Ez utóbbiak is főleg konfekció termékeket hordtak, csak a minőség, a szabás, az alapanyagok jelentettek ég és föld különbséget.

Műszálas kabátok és öltönyök, műanyag nyakkendők, nyloningek, rossz bőrből készült cipők az egyik oldalon, kiváló szabású gyapjúkabátok és -öltönyök, selyemnyakkendők, puplin ingek, finom bőrből készült, jó formájú cipők a másik oldalon. Nem túlzás, de **szegény rokonnak éreztük magunkat öltözkünk miatt is, noha a nyugati partnerek még a leghalványabb utalást sem tették a „lemaradásra”**.

„Vadászat” a külföldi áruházakban

Mit lehetett tenni ennek a **kelet-nyugati öltözködési „szakadéknak”** az áthidalására? (Mielőtt a szerzőt az egyoldalúság vádja érné, ismételten hangsúlyozni kell, hogy a **női menedzserek** és utazók öltözete, sminkje, egész megjelenése közel állt a nyugati hölgyekéhez.) A munkájuk miatt rendszeresen külföldre utazók szabad idejükben rendszeresen járták az áruházakat: például Londonban a Marks and Spencert, Zürichben a Jelmolit, Stockholmban az Aahlenst, Madridban az El Corte Inglest, Párizsban a Lafayettet, Bécsben a Gerngrosst.

Sokszor magyar és kelet-európai szótól voltak hangosak ezek, az akkor itthon elérhetetlen minőséget kínáló áruházak. Pedig odakint ezek az áruházak az **ottani átlagos színvonalat** képviselték. A hatalmas választék, a kellemes illatok, a figyelmes kiszolgálók és sok esetben az árak elszédítették a „kóborló” és az árleszállításokat kereső, **KGST-országokból** érkezett látogatókat. (A fiatalabb olvasók tájékoztatására: a KGST, a Kölcsonös Gazdasági Segítség Tanácsa az európai szocialista országok gazdasági szervezete volt, amolyan igen kezdetleges integráció.)

Napidíj, valutacsempészés

Természetesen nem volt szabad semmit átszámítani forintra, hiszen **az árak nem a magyar keresetekhez voltak igazítva**. Miből lehetett akkor egy-egy kiutazás alkalmával itthoni megvarrásra szövetet, inget, cipőt, pulóvert, szabadidő-ruhát és még valami apró ajándékot is vásárolni a kollégáknak a családtagoknak? Egyrészt a **napidíj erőteljes spórolásából**, másrészt a nem kis kockázattal **kicsempészett keményvalutából**. (A forint konvertibilissé tétele előtt a nyugati valuták többsége úgynevezett kemény, átváltható valutának számított.) A keményvaluta cipőben, könyvben vagy más módon való kicsempészése **nem volt veszélytelen**, ugyanis, ha a magyar határon a vámos megtalálta a pénzt, annak egyik következménye az utazástól való féléves, éves, stb. **eltiltás** volt, az összeg nagyságától függően.)

Az akkori **napidíjrendelet** szerint a napidíj 10 százalékát reggelire, 30-30 százalékát ebédre és vacsorára kellett fordítani, 30 százaléka pedig megtakarítható volt. (A tömegközlekedési, hivatalos vendéglátás, taxi és egyéb dologi költségeket jegy, számla, ellenében el lehetett számolni.) Ha a szálloda árában benne volt a reggeli, akkor hazaérkezés után „azt” a 10 százalékot vissza kellett fizetni a kiküldő szervezetnek. **A napidíjak meglehetősen alacsonyak voltak, a megtakarítható 30 százalékból sokat nem lehetett vásárolni.**

Májkrem, téliszalámi, keménytojás

A hivatalos kiutazók „felszereléséhez” évtizedeken át hozzátartozott a dobozos májkrém, a téliszalámi, a gyulai kolbász, a háromszögletű sajt és a keménytojás. Sokak számára ez volt az ebéd vagy a vacsora nap mint nap a szállodai szobában. Persze a szemetet nem illett a szoba szeméttárolójában hagyni. Ahogy ildomos volt a kimosott fehérneműt és inget is hajszárítóval gyorsan megszáritani, szállodai mosatásra ugyanis nem jutott a napidíjból, illetve azt nem lehetett költségként elszámolni.

A külföldi tárgyalópartnerek általában tisztában voltak a magyar napidíjakkal, ezért a kiutazókat többször látták **vendégül ebédre vagy vacsorára** a kint-tartózkodás idején. **(Legendás történet** a hetvenes évek elejéről: egy magyar külkeres Helsinkiben a patinás Marski szállodában lakott és reggel 9 órára beszélt meg találkozót finn partnerével a hotel előcsarnokában. Jól bereggelizett a hazaiból szobájában, majd az üres májkrémes dobozt, a paprika csumát, a szalámi és a tojás héjat betette egy nejlonzacskóba azzal a céllal, hogy az első szobán kívüli szemetesbe azt bedobja. Hosszú márványlépcsősor vezetett az előcsarnokba. Hőszünk megbotlott, táskájával együtt repült a zacskó is, amely kibomlott és a májkrémes doboz csilingeléssel bukfencezett végig a lépcsőn, miközben a tojáshéjak szétterültek. Döbbsen nézte a történetet az előcsarnok nagy számú közönsége. Magyar szemtanúk szerint a jelenet igencsak hasonlított ahhoz, amikor Szergej Eisenstein Patyomkin páncélos című filmjében egy magára-hagyott gyerekocsi gurul le méltóságteljesen és vészjóslóan az odesszai lépcsőn.)

„Rendesen” felöltözni

Tizenöt-húsz kiutazás során meg lehetett takarítani annyi pénzt, hogy odakint „rendes”, divatos, jó minőségű holmiból fel lehessen öltözni, s a kisebbségi érzés el is múlt. Sok kiutazó nem külföldön vásárolt, hanem megtakarított pénzét az úgynevezett **diplomataboltban** tartotta számlán, ahol ugyan meglehetősen kis választékban, de szintén fel lehetett színvonalasan öltözni. Ebben a boltban - később áruházban - a textiltermékektől, a kozmetikumokon, italokon, édességeken át a műszaki cikkekig mindent meg lehetett vásárolni. (A megtakarítás jogosságáról és összegéről a kiküldő intézmény adott igazolást a Konsumex Diplomatabolt számára.)

Visszatérve a menedzser-divatra: **a hetvenes évek előrehaladtával a hazai szervezeti és vállalati felső vezetők mind elegánsabbak lettek, egyre jobb minőségű külföldi „cuccokat” viseltek.** Egyrészt a **külföldi „portyázások”** beszerzései, másrészt a hazai szabóságok jóvoltából. Mind többen csináltattak maguknak kabátot, zakót, öltönyt a külföldön megvásárolt szövetekből, sőt az **állami és a szövetkezeti szabóságok** már maguk is széles angol és német szövetválasztékkal rendelkeztek és minőségi ingeket is tartottak. (Az akkori pletykák szerint a párt és állami vezetők egy úgynevezett diplomata-szabóságban varrathatták meg ruháikat igencsak jutányos áron.)

Sokat javított a menedzseri divaton és megjelenésükön a **„jugoszláv csatorna”**. Nyugathoz képest könnyebb volt abban az időben Jugoszláviába utazni, hivatalos útra pedig különösen. Miután kétmillió jugoszláv vendégmunkás dolgozott Nyugat-Európában, hazautalásaik egy részét a belgrádi kormány a belföldi áruválaszték bővítésére fordította. Egyrészt nyugati holmikat lehetett a boltokban vásárolni, másrészt a fejlett hazai textil- és cipőipar magas minőségű termékeket gyártott.

Kereskedelem a pult alatt

Egy másik öltözködési „csatorna” volt a **borraivalóért** „pult alatti” áru. Így hívták azokat a termékeket, amelyeket a boltokban ki sem tettek, hanem a raktárban, vagy a pult alatt tárolták. **100-200 forint csúszópénzért** a „**bennfentesek**” vásárolhattak maguknak a **Styl ruhagyár** úgynevezett exportból visszamaradt, magas minőséget és szabást képviselő termékeiből, vagy éppen a vajdasági **muraszombati ruhagyár** nyugati minőségű és szabású felsőruházataiból.

Beindult a bevásárló-turizmus

A hetvenes évek végén a nyolcvanas évek elején **társasutazás, egyéni utazás** vagy éppen meghívás keretében már sokan utaztak turistaként, vagyis nem hivatalos utazóként Nyugat-Európába és az óceán túlsó partjára. Ekkor már jól ismertek voltak idehaza is a vezető nyugati **divatipari, műszaki és óra márkák** (Lacoste, Ralph Lauren, Gucci, Rolex, Cartier, stb.), amelyek akkor amolyan **státusz szimbólumnak** is számítottak. **A turisták egy része eredetit vásárolt, de a többségnek csak a hamisítványokra jutott pénze.**

Világútlevél: hurrá utazunk! (és vásárolunk!)

Mindezek oda vezettek, hogy az emberek, **mindenekelőtt a vállalati vezetők egyre több figyelmet fordítottak öltözködésük minőségére, megjelenésükre, sőt már a márkák viselésében is vetélkedés alakult ki.**

Nem véletlen, hogy a nyolcvanas években **a volt szocialista országok közül idehaza voltak a legjobban öltözöttek az emberek**, sőt az üzletekben és az áruházakban (különösen a Skálában) mind több jó minőségű, divatos nyugati holmit lehetett vásárolni, szélesedő választékban.

A nyolcvanas évek második felében eljött a „**világútlevél**” **korszaka**, amikor már tömegek utaztak Nyugatra (főleg Ausztriába), nem elsősorban múzeumlátogatási, hanem bevásárlási céllal. **S a nyugati árukra „kiéhezett” vásárlók** nem csak az Ausztriában viszonylag olcsó jugoszláv Gorenje hűtőládákat hoztak haza a Trabant tetején. Sok pénzt költöttek divatos, minőségibb ruhára, cipőre, kiegészítőkre. Ki ne szeretett volna, szeretne elegáns, divatos lenni?

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Menedzserek és az új technika

Nincs menekvés

Rakétasebességgel fejlődnek a kommunikációs és információs technológiák és technikák. Ezt a fejlődést, a sok új szoftvert, berendezést nehéz követniük azoknak a vezetőknek és dolgozóknak, akik nem ezekre a területekre szakosodtak. Meglehetősen kellemetlen helyzet egy vezető számára, amikor beosztott munkatársát kell megkérnie valamiféle beállításhoz saját számítógépén vagy éppen egy patroncserére a nyomtatóban. Ilyen helyzetekben is felmerül a kérdés: elfogadható-e, hogy egy vezető „technikailag” lemaradjon saját vállalatára vagy részlege munkatársaitól?

Nem kétséges, hogy egy **vezetőnek** szükséges folyamatosan fejlesztenie műszaki ismereteit, a **lemaradás** ugyanis **állandó stresszt** hoz magával és nem ritkán **csökken** ilyen esetekben a munkatársak szakmai és emberi **tisztelete, megbecsülése** is iránta. Viszont az is igaz, hogy egyrészt **a vezetés egy külön „szakma”** (nem véletlen, hogy a beosztott munkatársak nem vezetők), másrészt pedig a menedzser irányítása alatt **dolgozók** egyre inkább **specializálódnak** mind a technika, mind a technológia vonatkozásában is. Évtizedek óta kérdés, hogy egy műszaki projekt menedzserének mennyire kell értenie a humán vezetéshez, illetve egy vállalati részlegvezetőtől milyen fokon várhatóak el a műszaki, technikai ismeretek? Erre a kérdésre nem lehet egyértelmű választ adni, annyi azonban bizonyos, hogy **a 21-dik században egyre jobban átjárhatónak kell lenniük a műszaki és a humán-vezetési gyakorlat határainak.**

Az új technikai forradalom és a vezető

A vállalati napi gyakorlatban az említett le- és elmaradás gyakran fordul elő vezetői szinten is. Noha a **legújabb technikai és technológiai forradalomban** (amelynek része többek között a digitalizáció, a robotika, a mesterséges intelligencia, a biotechnológia, a genetika, a személyre szabott gyógyszerek és a mesterséges szervek előállítása és a sort hosszan lehet folytatni) a **vezetők** ugyan igyekeznek **lépést tartani** a legfrissebb fejleményekkel, de ez az igyekezet csak többnyire a **felszínt** érinti. Ugyanis ma már a **számítógépek és számítógépes rendszerek** nem csak munkaeszközök az irodában, nem csak a termelés és a szolgáltatások hatékonyabbá tételét segítik, hanem az **innováció, a kutatás, a fejlesztés, a felfedezés, az oktatás, a termelésirányítás, a kreativitás stb. eszközei is.** Századunk első két évtizedének technikai, technológiai forradalma, fejlődése jelentősen **megváltoztatta** a cégek szervezeti felépítését, a munkaerőt és nem utolsósorban a vezetés folyamatát is.

Ami a munkaerőt illeti: a McKinsey Global Institute 2017-ben készült felmérése szerint 2030-ra az **automatizáció 1,2 milliárd munkavállalót fog érinteni** a világon, közülük 75–375 millió embernek kell szakmát váltania. Az OECD a **foglalkozások egytizedének teljes megszűnését**, egynegyedük átalakulását jelzi előre az évtized végéig. **Bőven van mit tanulni** az „új világban”, hiszen az Eurostat adatai szerint az uniós polgárok 44 százaléka (!) nem rendelkezik az alapvető digitális készségekkel, míg a munkavállalók 37 százaléka nincs a munkájához szükséges digitális készségek birtokában.

Napjaink negyedik ipari forradalmának néhány – távolról sem teljes - jellemzője: munkahelyek és munkatevékenységek szűnnek meg és alakulnak át, szakmák tűnnek el, és ma még ismeretlen foglalkozások jönnek létre. Új típusú munkavégzési formák és munkavállalók jelennek meg a termelés, a szolgáltatások és a közsféra területén. A munkavégzés egyre inkább új, korábban kevésbé hangsúlyos készségeket és kompetenciákat igényel.

Puha és kemény készségek, ismeretek

Előtérbe kerülnek az úgynevezett „puha” készségek (**soft skills**), például a **kreativitás**, a **kritikus gondolkodás**, a problémamegoldó-képesség, az érzelmi intelligencia, valamint az együttműködési készség. (A soft skills gyűjtőfogalom, mindazon készségek összessége, melyek a **személyközi kapcsolatokra vonatkozó képességeket** jelentik. Ide tartozik az előbbi példákon kívül még a fejlett **empátia**, a könnyed és nyílt **kommunikáció**, a jó **csapatjátékosi** hajlandóság, a megszerzett tudás továbbadására való képesség éppúgy, mint a **felelősségvállalás**, valamint a felmerülő problémák megoldására összpontosító szemlélet. Ezen készségek meglétének **alapvető feltétele** a jó **önismeret**; ezért javasolt a vezetőknek is a szakmai képzéseken túlmenően némi önismeretet is tanulniuk, hogy tisztábban lássák saját képességeiket.)

A jelenlegi technikai forradalomban megsokszorozódik az online platformokra épülő gazdasági tevékenységek aránya és a fogyasztás mértéke is. A keresleti oldalon változnak a fogyasztói elvárások, a kínálat szempontjából gyorsul az innováció, átalakulnak az értékláncok. A digitális eszközökkel együtt felnövő, azokat készsége szinten használó **Y és Z generáció új elvárásokkal lép fel az életmód, a munkavégzés, a munka és a szabadidő összehangolásának területén.**

Folyamatosan módosul a menedzseri tevékenység

Már **egy 15 évvel ezelőtt írt tanulmány** is megállapította, hogy a „a műszaki innováció számottevően módosítja a menedzseri munkát, **újabb és újabb elemek jelennek meg** a vezetői tevékenységben:

- a számítógépes ellenőrzési rendszerek nagy mennyiségű információt nyújtanak a dolgozók teljesítményéről
- jól kell gazdálkodni a cég szellemi termékeivel, szellemi tulajdonaival
- biztosítani kell a gyakori, néhány perces munkaszünetet és segíteni kell a munkatársakat az úgynevezett technostressz mérséklésében, leküzdésében
- nyílt kommunikáció, több műszaki ismeret és egyes döntésekben a dolgozók részvételét biztosító vezetési stílus szükséges (delegálás, empowerment)”

A vezetőknek ajánlatos kikérniük **munkatársaik véleményét** a műszaki változásokkal kapcsolatos döntések meghozatala előtt, hiszen a változásokkal elsősorban nekik kell megküzdeniük. A döntés meghozatala után kihagyhatatlan a **tanfolyamok** szervezése, amelyeken „**illik**” a **vezetőnek is részt vennie**.

Ma már a cégek többségénél **innovációs menedzserek** is dolgoznak, akik megkerülhetetlen szereplői és támogatói a helyi technikai és technológiai fejlesztéseknek, beszerzéseknek és képzéseknek. (A Magyar Innovációs Szövetség szerint a gazdasági fejlődés kulcsszereplői az innovációs menedzserek, csak az ő versenyképes törekvéseik segítségével vezethetők be új termékek és technológiák, ők az új piacok meghódításának letéteményesei.)

A beosztottak helyzete sem könnyű

Nincsen kolbászból a kerítés a beosztott dolgozók számára sem. Mielőtt áttekintenek azokat a „kemény” és „puha” készségeket, amelyekre a különféle vezetői szinteken szükség van, érdemes idézni a japán óriáscég, a Sharp egy nemrégiben készült felméréséből: az új irodatechnikai eszközök használatáról megkérdezett **irodai dolgozók harmada inkább megkerüli a problémát azzal, hogy nem használ bonyolult technikai eszközöket**. Csaknem 40 százalékuk inkább saját eszközeit, azaz -szerintük – felhasználó-barátabb készülékeket, például okostelefonokat vagy laptopokat használ, mert azok egyszerűbben kezelhetők. Az irodai dolgozók negyede elismerte, hogy tett már úgy, mintha egy eszköz elromlott volna, hogy ezzel elkerülje annak használatát. (Az úgynevezett **kemény készségek – hard skills –** közé tartoznak főleg a tanteremben elsajátítható ismeretek, többek között az információtechnika, az adatfeldolgozás, a programozás és az adatbányászat.)

A koronavírus-járvány felgyorsított olyan folyamatokat, amelyek az ügyfelek, a vásárlók kényelmes, gyors és biztonságos kiszolgálásáról szólnak. Ez szinte minden ágazatra jellemző, beleértve a pénzügyi szektort is. Egy hazai bankinformatikai szakember véleménye szerint húsz évvel ezelőtt a pénzintézetekben főleg bankárok, pénzügyi szakemberek dolgoztak, mára azonban az informatikai alkalmazottak kerültek többségbe. Ez az irányzat nemcsak a bankszektorra jellemző, hiszen **a digitális átalakulás által szinte minden nagy vállalat egy idő után némi túlzással - egy nagy szoftvercéggé alakul át**. A pénzintézetek mellett világszerte számos vállalat is jelentős összeget költ az IT kapacitás bővítésére, sok esetben saját informatikai cég létrehozására.

„Konyhakész” vezetők kerestetnek!

Az elektronikus munkavégzés nemcsak munkahelyek megszűnéséhez vezetett az adminisztratív területeken, hanem olyan **új munkakörök** megjelenését is eredményezte a cégeknél, mint a **rendszergazda, informatikus, szoftverfejlesztő** stb. Az irodai alkalmazottaknak emellett állandóan lépést kell tartaniuk a kommunikációs technológia fejlődésével, érteniük és használniuk kell a **vállalati szoftvereket** és **hardver** elemeket is. **Az informatikai ismeretek és készségek mára már elengedhetetlenül szükségesek szinte minden irodai munkakör betöltéséhez.**

A fejevadász cégek megbízóik nevében ma többnyire olyan menedzsereket, vezetőket keresnek, akik a **vezetési ismeretek és gyakorlat** mellett rendelkeznek **korszerű technikai ismeretekkel** és jól ismerik egy adott **termelési vagy szolgáltatási ágazat helyzetét**, szakmai kérdéseit stb. is. Nem könnyű ilyen „konyhakész” vezetőket találni, de az sem haszontalan, ha egy vezető folyamatosan képezi magát tanfolyamon vagy egyénileg a kemény és a puha készségekből, ráadásul szakértője egy adott gazdasági területnek.

Technikai tudásminimum menedzserek részére

Melyek azok a **legalapvetőbb műszaki, technikai ismeretek**, amelyekről, illetve amelyek egy részéről egy mai vezetőnek nem árt (némi) tudással rendelkeznie?

- információ-technológia
- adatelemzés
- adatbázis és információ menedzsment
- programozás, kódolás
- közösségi média, digitális marketing
- elektronikus kommunikáció
- hálózatzbiztonság

- informatikai nyelvtudás
- projekt menedzsment

A különböző szintű vezetőket és munkatársakat kereső cégek minden esetben megadják, hogy egy pozíció betöltéséhez mely műszaki, technikai ismeretek szükségesek elengedhetetlenül, s az előbbieken kívül melyek megléte jelent előnyt a jelentkezők számára. Nem árt tehát, ha az újonnan alkalmazott vezetők és dolgozók az utóbbi készségek, ismeretek elsajátítására is figyelmet fordítanak.

Természetesen minden, eltérő gazdasági, üzleti ágazatban tevékenykedő vállalat egyrésztől azonos, másrésztől **szektor-specifikus műszaki és technikai készségekre**, ismeretekre, képzettségre tart igényt vezetőitől és beosztott munkatársaitól. Legalább ilyen fontos az **ágazati ismeretek** (távközlés, közlekedés, textilipar, nagykereskedelem, autógyártás, építőipar, bank és biztosítás stb.) megléte, illetve a **munkakörhöz kapcsolódó szoftverek** (például könyvelés, kontrolling, számlázás, minőség-ellenőrzés, logisztikai menedzsment, ügyfélkapcsolat) ismerete.

Mennyi műszaki ismeret szükséges a vezetői szinteken?

Ismeretes, hogy a 21-dik század menedzserének már nem kizárólag az a feladata, hogy a beosztottjainak kiadott munkákat „behajtsa”, ellenőrizze. Ezen már többnyire túl vagyunk, hiszen a munkatársak „minősége” is sokat változott. **A mai vezetőnek a szakmai és a vezetési ismeretek mellett rendelkeznie kell számos kemény és puha készséggel is. De mennyi műszaki, technikai ismerettel?**

Nem bonyolult a kérdés megválaszolása: **a mennyiség a vezetői szinttől függ. A legtöbb ismerettel és készséggel az alsóbb szintű menedzsereknek kell rendelkezniük**, hiszen ők irányítják munkatársaik napi munkáját, tevékenységét. Egyúttal döntően ők veszik fel az új munkatársakat, ők bocsátják el a kevésbé alkalmasokat, ők végzik munkatársaik teljesítmény-értékelését stb. Ha nincs elegendő műszaki, technikai ismeretük, nem tudják kellően ellenőrizni, megítélni a beosztottak által elvégzett feladatokat. Ez egyben azt is jelenti, hogy **csaknem annyi hard skill-t** kell ismerniük, mint beosztottaiknak. Persze a munkatársi specializáció miatt alacsonyabb szinten.

De a **közép- és felső vezetők sem lehetnek ma már műszaki és technikai analfabéták**, bizonyos mennyiségű és szintű ilyen jellegű ismerettel, képzettséggel nekik is rendelkezniük kell. Ők sem úszhatják meg a **rendszeres hard és soft skill tréningeket**, tanfolyamokat. De miután a felső vezetők az alattuk lévő vezetői szinteken keresztül irányítanak, **nem várható el**, hogy a **top menedzsment** tagjai minden terület műszaki, technikai ismeretével rendelkezzenek. Ezért is vannak a **szakosodott alsóbb szintű vezetők**.

Puha készségek ábécéje vezetők számára

Nem megfelelően a puha készségekről sem, a vezetéstudomány elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozó szakemberek az alábbi készségeket és ismereteket tartják fontosnak a menedzserek számára:

- vezetési ismeretek
- üzleti-pénzügyi ismeretek nem pénzügyi vezetők számára
- pozitív értelemben vett munkatársi befolyásolási ismeretek a kitűzött célok elérése érdekében
- kommunikációs ismeretek

- tárgyalástechnikai ismeretek
- projekt menedzsment
- cégen belüli együttműködés
- üzleti stratégia és tervezés
- alapvető menedzsment ismeretek

S mindezekhez jönnek még hozzá a kapcsolódó, valamint az önálló műszaki, technikai ismeretek.

Tanulni, bevonni, ösztönözni, csillapítani a technostresszt

Végső soron – a hard és a soft készségek, ismeretek megszerzése és elsajátítása mellett- mi a **menedzser** feladata ezen a területen saját maga és munkatársai vonatkozásában?

Mindenekelőtt rendszeresen **küldje el munkatársait a szükséges tréningekre, tanfolyamokra**, hogy azok műszaki, technikai ismeretei **naprakészek** legyenek. Ugyanezen cél és a vezetői tekintély megszerzése, megőrzése érdekében **a menedzser is képezze magát**. Egyes, a műszaki, technikai kérdésekkel kapcsolatos döntések előkészítése, esetleg delegálása, a **nyílt kommunikáció** ma már kiemelten fontos a vállalati, szervezeti életben. Ugyancsak fontos a **munkatársak bevonása a technikai, technológiai váltások** szükségességének megbeszélésébe, **előkészítésébe**. Ma már elkerülhetetlen a munkatársak **ösztönzése az innovációra**, az alkalmazott technológiák továbbfejlesztésére.

A gyártás területén egyre terjed az a számítógépes technika, amelynek segítségével a vezető folyamatosan ellenőrizheti a munkások teljesítményét, a munkaidő kihasználását. Az érem másik oldala, hogy a vezetőknek minden munkahelyen **biztosítaniuk kell** meghatározott időközönként némi **stresszoldó szünetet**. A munkapszichológiai kutatások szerint ugyanis egyértelmű, hogy a technikák, technológiák igen gyors ütemű fejlődése és bővülése napjainkban már gyakori „kikapcsolást” igénylő komoly, úgynevezett **technostressz**-szel jár. **Különösen a vezetők számára....**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Menedzseri munkavállalás külföldön

Veszik a kalapjukat?

Valóságos népvándorlás folyik a nemzetközi menedzser világban, ugyanis még mindig sok közép és felső szintű vezetőt küldenek ki cégek külföldre dolgozni, illetve jelentkeznek szabadúszó menedzserek munkára. Mind több jel mutat azonban arra, hogy a külföldi vezetői munkavállalások, tartós menedzseri kiküldetések aranykora végéhez közeledik, a nemzetközi vállalatok ezen a területen is érzékenyebbek a költségekre, s inkább a helyi vezetők átképzését, „cégre szabását” részesítik előnyben. Ez persze nem jelenti azt, hogy ne lenne továbbra is nagy kereslet nemzetközi menedzserek iránt, csak a sok országban, kontinensen jelen lévő multik nem a mennyiségre, hanem a legkiválóbb szakemberek megszerzésére és megfizetésére összpontosítanak.

Kik azok az expatok?

Az üzleti élet és a vállalatok **gyorsuló ütemű globalizálódása** nyomán megnőtt a **nemzetközi humán erőforrás menedzsment** tevékenység jelentősége és fontossága. A nagy cégek központjának HR részlege irányítja, felügyeli a külföldi leányvállalatok humán erőforrás tevékenységét elsősorban stratégiai szinten, de sok esetben a napi működésben is. A cégközpont dolgozza ki a külföldre küldendő saját munkatársak, vezetők feladatkörének, képzésének, javadalmazásának, stb. alapelveit, s ezeket általában minden országban a helyi **viszonyokhoz** igazítják. Már most érdemes leszögezni: a külföldi leányvállalatokhoz meghatározott időre és feladattal **kiküldött menedzserek jövedelme** gyakorlatilag minden esetben **jóval magasabb az otthoninál**, valamint a fogadó országban „megszokott” béreknél és egyéb jövedelmi tényezőknél.

Érdemes röviden áttekinteni a cégekiküldöttek és a szabadúszók fogalmi „besorolását”. A nemzetközi üzleti életben **expatnak** (expatriate) hívják azokat a meghatározott ideig saját cégük egyik külföldi leányvállalatánál dolgozó munkatársakat, akik annak az országnak az állampolgárai, ahol a vállalatuk központja van. Ha például az atlantai székhelyű Coca Cola a központból küld ki Dél-Afrikába műszaki, vagy kereskedelmi, vagy üzletfejlesztési vezetőt, akkor az illető az afrikai országban expatnak számít.

Maradva a Coca Cola példájánál: a dél-afrikai leánycég helyi dolgozói többnyire ottani **állampolgárok**. **Harmadik országbeli állampolgárok** pedig azok a már említett leányvállalatnál, akik nem az USA-ból érkeztek, nem dél-afrikaiak, hanem például a holland leányvállalat mérnökei, termelésirányítói. Ennek a besorolásnak, kategorizálásnak a multik nemzetközi HR tevékenysége szempontjából van fontossága, például az új munkatársak toborzásában, kiválasztásában, felvételében, javadalmazásában, szakmai oktatásában, stb.

Tallózás az expat statisztikákban

Mintegy 30 fejlett országban 14 ezer expat megkérdezésével, három évvel ezelőtt végzett felmérés tanúsága szerint **a közép és felső szintű vállalati vezetők 31 százaléka dolgozott már menedzserként több évet külföldön**. A megkérdezett vezetők több mint kétharmada jelentősen **nagyobb jövedelemmel** rendelkezik külföldi munkavégzése során, mint odahaza. Többségük nem is titkolja, hogy elsősorban a jóval magasabb jövedelem miatt vállalt munkát külföldön akár saját cége kiküldöttként, akár szabadúszóként. Az expat „sereg” többségét **angolok, amerikaiak és németek** alkotják, hiszen a multiközpontok száma is ezekben az országokban a legmagasabb. A felmérés szerint **a leginkább kedvelt és elismert expat célpontok** Szingapúr, Németország, az Egyesült Államok, Svájc, Nagybritannia, Bahrein, Ausztrália, az Emírségek és Thaiföld.

A felmérés alapján elkészítették **az átlagos expat „profilját**: valószínűleg brit állampolgár, férfi, 45 éves, MBA vagy azonos értékű posztgraduális végzettséggel rendelkezik. Az expat felső vezetőknek csak 27 százaléka nő, közülük 40 százalék családos. Az expat topmenedzserek mintegy 15 százaléka brit, őket követik az amerikaiak. A megkérdezett összes felső vezető 70 százaléka családos, párkapcsolatban él, 60 százalékuknak van gyermeke. Csaknem mindegyikük megállapodott, jó körülmények között élő menedzser volt az expat-lét előtti néhány évben is. A felmérésben résztvevő felső vezetők 43 százaléka expatként évi 100 ezer, 7 százaléka pedig 250 ezer dolláros jövedelemmel rendelkezett.

Nemcsak a pénz

A menedzserek külföldi munkája természetesen nem csak a pénzről szól. Igen fontos tényező többek között a **szakmai előmenetel**, a siker, az **értékteremtés** a helyi és az anyavállalat számára, az **elismerés** az anyacégtől, az interkulturális ismeretek és a nyelvtudás bővítése, az üzletfejlesztés, a **kreativitás**. Nem kevésbé fontos az üzleti és a baráti kapcsolati rendszer bővítése, a továbbképzés, a saját tudás továbbadása a helyieknek (**tudástranszfer**).

Az átvilágítástól a kiválasztásig

A multik nemzetközi tevékenysége során a HR részlegeknek sok új tényezőre, feladatra kell figyelmet fordítaniuk. A kiválasztási folyamatot – akár saját dolgozót, akár külsőt küldenek expat munkára – **alkalmassági átvilágítás** előzi meg. Ennek egyik fontos szempontja, hogyan tud (illetve tud-e) az expat-jelölt **alkalmazkodni a kulturális változásokhoz**, amelyek egy másik országban várnak rá. A tapasztalatok szerint az új kultúrához a férfiak gyorsabban alkalmazkodnak, mint a nők, s a 35 éven felüli expatok elégedettebbek az első év után az új körülményekkel, mint a fiatalabbak.

Az átvilágítás során fontos szempont az **önbizalom** megléte, vagy éppen annak hiánya. Az expat menedzsernek ugyanis igen sok eseten kell **azonnali döntéseket** hozni anélkül, hogy konzultálna az anyacéggel. A multik HR-esei szívesen veszik, ha a jelölt már dolgozott

külföldön, résztvett projektmunkában. Nem kerüli el az átvilágítók figyelmét a jelöltek **személyi függetlensége**, valamint a **hobbik** sem.

A fiatal menedzserek jelentős része azért jelentkezik külföldi munkára, hogy megismerkedjen **új kultúrákkal, új munkamódszerekkel** is. Az idősebb menedzserek viszont több gyakorlattal, tapasztalattal rendelkeznek, könnyebben veszik a megbízások akadályait. **Az okos cégek igyekeznek vegyíteni a fiatalok friss tudását és lendültét az idősebbek tapasztalatával, rutinjával.** Ennek eredményeként egy-egy cég expat „csapata” kiegyensúlyozott korban, szakmai és piaci ismeretekben, tapasztalatokban.

Az átvilágítás során fontos tényező a jelentkezők **egészségi és családi állapota**. A pszichológiai problémákkal küszködőket – legyenek is bármilyen jó szakemberek – nem küldik ki külföldi munkára, hiszen a tapasztalatok szerint ezek az emberek egyrésztől meglehetősen nehezen tudnak alkalmazkodni az új kulturális környezethez, másrésztől munkabírásuk is hullámszó. Új jelenség, hogy az expat-jelölt férjét vagy feleségét is sok szempont alapján átvilágítják. A „balhész” házaspárok például nem szoktak zöld jelzést kapni a külföldi munkára.

A nem házas dolgozók szívesebben mennek külföldre dolgozni a nemzetközi tapasztalatok szerint, mint a házasok. A házaspárok közül azok mennek legszívesebben munkát vállalni külföldre, akinek nincs gyermekük, vagy akiknek nem kell otthon hagyniuk tizenéves gyermekeket.

Motiváció, alkalmasság

Talán a legfontosabb része a kiválasztás előtti átvilágításnak a **motiváció**, valamint a vezetői **alkalmasság** vizsgálata. A vizsgálatok alapján a külföldi munkára való jelentkezés néhány fontos motivációs eleme:

- elégedetlenség az otthoni munkával, beosztással
- kalandvágy, vállalkozó szellem
- korábbi kedvező külszolgálati tapasztalatok
- személyes karrier építése
- elkötelezettség a küldő vállalat iránt
- igény emberek és projektek vezetése iránt
- nyelvtudás, nyelvismeret fejlesztése

Az expat-jelöltek kiválasztása általában több **interjún, teszten** beszélgetésen keresztül történik. Egy felmérés szerint az amerikai cégek 52 százaléka beszélgetésre hívja az expat-jelölt házastársát, élettársát is. A **kiválasztás után** a nemzetközi HR-eseknek még számos feladata van, ezek közül kiemelkedően fontos az úgynevezett **átmeneti stratégia** kidolgozása. Ennek az a célja, hogy sok eszközzel – tanfolyamok, interkulturális ismeretek, költözés megtervezése – biztosítsák a zavartalan és sima átmenetet a hazai és a külföldi munkavégzés között. (Érdeemes megjegyezni, hogy az „okos” expat és a HR részleg már a

kiküldetéskor gondol a majdani hazaköltözésre, s ennek a feltételeit is kidolgozzák az úgynevezett **repatriálási megállapodásban**, beleértve, hogy a külföldi munka után hazatérőt milyen lehetőségek várják az otthoni cégnél.)

Felkészítés, felkészülés

Nem kis feladatot jelent a **személyre**, az **országra szabott tanfolyamok**, tréningek megszervezése az expatok, valamint a családtagok számára. A leendő expat a nyelvi ismeretek felfrissítése mellett sok információt kap a célország **kulturális szokásairól**, munkakultúrájáról, a személyes kapcsolatok zökkenőmentes fenntartásáról, az ottani üzleti etikáról. Érdemes megjegyezni, hogy a külszolgálati munkában a jó angoltudás alapkövetelmény, a vállalatok nagy része egy **második nyelv** ismeretét is megköveteli. Nem ritkaság, hogy a kiválasztott expatot cége néhány hétre előre kiküldi a célországba, hogy ott egyrészt helyi ismeretekre és kapcsolatokra tegyen szert, másrészt megismerkedjen az ottani leányvállalat tevékenységével, dolgozóival.

Fókuszban a pénz

Az expatok jövedelme több részből áll. Az **alapfizetés** azért fontos, mert annak alapján állapítják meg a többi jövedelmi tényezőt, illetve azok mértékét. Van arra is példa, hogy az alapfizetés a hazai fizetéssel egyenlő, illetve az expat az alapfizetést otthoni valutában kapja. Az expat-jövedelmek nagy falatját az **egyéni juttatások** jelentik. Ezek sorába tartozik többek között a **jutalom**, a **sikerdíj**, a **részvény opció**, a **célprémium**, valamint a sok szolgáltatást nyújtó és szinte mindenre kiterjedő **családi egészségbiztosítás**.

Sokat hoznak a „konyhára” az úgynevezett **kiegészítő jövedelmek és juttatások**. Ezek sorába tartozik a **lakhatás** költségeinek a fedezése, a **ki- és hazaköltözési hozzájárulás**, a gyerekek **tandíjának** fedezése, a **családi és vezetői pótlékok**, a meghosszabbított szabadság, területi pótlék (például egyes balkáni és afrikai államokban) és a sort még hosszan lehet folytatni.

Új irányzat az ésszerű spórolás

A multik expat világában két új irányzat figyelhető meg. Az egyik az, hogy a sok pótlékot, ilyen-olyan juttatást mind inkább felváltja a **teljesítményhez kötött javadalmazás**, a sikerdíj. Persze ennek elvárásait, feltételeit jó előre meg kell fogalmazni. Ugyanakkor a jövelemnek versenyképesnek is kell lennie, hiszen gyakran előfordul, hogy egy külföldön dolgozó expatot ugyancsak expatnak átcsábít egy másik nagy multi.

A cégek nemzetközi hálózatának kiépülése után a fenntartás, a bővülés, az üzletfejlesztés szakasza következik. S ezen a területen tapasztalható a másik új irányzat. **Számítások szerint egy-egy új expat munkahely teremtése megközelíti az egymillió dollárt. Világszerte jelentősen emelkednek a lakhatási költségek, a tandíjak, s ezek a – és még számos más – a kiadások helyi kiválóságok alkalmazásával nagy részben megtakaríthatóak.**

A General Motors, az IBM és a többi óriáscég a meglévő külföldi érdekeltségeinél néhány éve igyekszik **minél kevesebb expatot** foglalkoztatni. Helyettük fejvadász cégekkel megkerestetik az adott ország adott termelési vagy szolgáltatási ágazatainak legjobb szakembereit és számukra magas jövedelmet biztosítanak. (Emellett persze **a helyi vezetőket** „cégre szabják”, vagyis az összes szükséges tanfolyammal, ismerettel ellátják, felkészítik, különös tekintettel az anyavállalat kultúrájára.) **Még a magas jövedelemmel is jóval olcsóbb helyi menedzsereket, felső vezetőket alkalmazni, mint expatokat küldeni.** (A japán termelési és munkakultúra kivételt jelent. A japán cégek ragaszkodnak ahhoz, hogy minden külföldi leánycégük élén japán expat álljon, aki a vállalati központból érkezik.) Arról nem is szólva, hogy a helyi piacot, szokásokat nem ismeri senki jobban és mélyebben, mint egy ottani menedzser. A leánycégek **ellenőrzésére**, bizonyos fokú **irányítására** viszont elengedhetetlen néhány expat foglalkoztatása.

Eltűnőben van a „nagy fehér ember” üzleti mítosza, hiszen a globalizáció nemzetköziesedést hozott a felsőfokú menedzser képzésben, a helyi tehetségek kitűnésében és az uniformizálódó menedzser-ismeretek megszerzésében is. Egyre inkább szokásos a következő karrier: egy amerikai multi vietnami leánycégének egyik vezetőjét elküldte a kínai, a svéd, majd az amerikai „leányhoz” úgynevezett árnyékmenedzsernek (aki szakmai felügyelet mellett vezetői feladatokat lát el), ezután pedig megtette első számú vezetőnek a vietnami cégnél.

Nemzetközi tapasztalat felsővezetői alapkövetelmény

A világcégek vezetői jól tudják, hogy **a jövőben csak az lehet első számú vezető, akinek jelentős nemzetközi munkavégzési tapasztalata van.** A General Electric jelenlegi vezérigazgatója egy interjúban azt mondta, hogy miután ő csak az USA-an dolgozott, sohasem lesz belőle Jack Welch (a GE legendás vezérigazgatója). Abban azonban biztos, hogy a vállalatbirodalom következő első számú vezető olyan menedzser lesz, aki már dolgozott például Indiában, Kínában, vagy éppen Chilében.

Persze nem mindenkinek adatik meg, hogy multinál dolgozzon valahol a világban, ahonnan nem nehéz külszolgálatra kerülni. **Sokan vannak a külföldön szerencsét próbálni akaró szabadúszó menedzserek kisebb célokkal, kisebb elvárásokkal. De ma már ők sem úgy mennek külföldre, hogy csak veszik a kalapjukat...**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó,

Certified Management Consultant

Teljesítmény és ösztönzés

Mindent bele!

A gyorsan változó gazdasági, üzleti életben nem kis feladatot jelent a vállalati humán erőforrás, valamint egyes szakmai részlegek számára a **vezetők és a dolgozók ösztönzési, motivációs rendszerének** kidolgozása, bővítése a lehetőségeknek megfelelően és karbantartása. A jó motivációs rendszer szoros összefüggést mutat az egyének, a csoportok, az egész cég **teljesítményével**. Szerencsére ma már a szervezeti tevékenység szinte minden eleme mérhető, így az ehhez kapcsolódó ösztönzési rendszer minden tényezője az eredményekhez, a teljesítményhez igazítható.

Nagyon leegyszerűsítve **a motiváció mind a vállalat, mind az egyén részéről** végső soron **ugyanarról szól**: felmerül egy igény, azt teljesítik, ezért pedig elismerés, jutalom jár. Például egy cég nyereségterve egy adott összeg, ha ezt sikerül elérni, akkor előre meghatározott ismérvek alapján a „szereplők” jutalmat vagy más elismerést kapnak, ha pedig sikerül túlteljesíteni a nyereségtervet, akkor extra-elismerések kerülnek „bevetésre”. (Természetesen szükséges ezeket is előre rögzíteni és megismertetni a vezetőkkel és a dolgozókkal).

Szükségleti szintjeink

A közgazdászok „ősapja”, **Adam Smith** szerint az embereket saját érdekeik motiválják, hogy gazdagodjanak, gyarapodjanak azért, hogy ki tudják elégíteni a normális életvitel szükségleteit. A mintegy 50 éve elhunyt híres amerikai pszichológus, **Abraham Maslow** már sokkal árnyaltabb motivációs elméletet fogalmazott meg, amelyet ma az egész világon szinte egyszeregyként oktatnak.

Maslow szerint **szükségleteinknek öt szintje van**. Az első a fiziológiai szint, ahová az étel, az ital, a levegő és a szex tartozik. Ha ezek a szükségletek kielégítést nyertek, következhet a második szint, a biztonság szintje, ahová többek között a lakás, a létbiztonság és a biztonságos környezet tartozik. Innen továbblépve eljuthatunk a szeretet, a társadalmi megbecsülés, a valahová tartozás szintjére, amely sok egyéb mellett magába foglalja a családot, a munkahelyet, az egyházat és más közösségeket. A negyedik, úgynevezett magasabb rendű szint az önbecsülésé, amely például a valóra vált célkitűzéseinket, elért eredményinket, stb. tartalmazza. A szükségleti piramis csúcsán az önmegvalósítási szint van, amelyhez akkor érünk el, ha azzá lettünk, amit elterveztünk (például híres művész, vezérigazgató, megbecsült tanár).

Amikor a cégek kidolgozzák és elfogadják (az igazgatósággal, a felső vezetéssel, az üzemi tanáccsal, a szakszervezettel) az ösztönzési rendszert, végső soron a maslowi szükségleti rendszerből indulnak ki, ismerve vagy nem is ismerve azt. A jó, **teljesítmény-orientált motivációs rendszer egyénekre és/vagy csoportokra vonatkozik, pénzügyi és nem-pénzügyi**

elemek sokaságát tartalmazza. Érdeemes megjegyezni, hogy a vállalatok árgus szemekkel **figyelik** az ágazati versenytársak ösztönzési rendszereit, egyrészt az újdonságok mielőbbi aátvétele miatt, másrészt pedig azért, hogy egyes motivációs elemek esetleges hiánya ne vezessen a munkaerő elcsábításához, illetve átvándorlásához a konkurenciához.

A vezetéstudomány elméleti és gyakorlati szakembereinek véleménye szerint ma a vállalatok és a dolgozók között úgynevezett **társadalmi cserefolyamat** történik. Mindkét félnek vannak igényei, szükségletei; ezek kielégítéséhez, teljesítéséhez mindkét fél legjobb tudása és lehetőségei szerint járul hozzá. Megtörténik tehát a csere, amely akkor eredményes, ha **arányos, tisztességes és etikus**.

Vannak országok (USA, Németország, Svédország, Svájc, Magyarország), ahol az **egyéni ösztönzést** részesítik előnyben, máshol pedig a **csoportosat**. Ez utóbbira példa Japán, Dél-Korea és az ázsiai országok többsége. A több szakembert felölelő csoport vagy projekt munkára a csoportos ösztönzés jellemző, de az egyes motivációs elemeket a csoport- vagy a projektvezető ítéli oda az egyéni és a csapatteljesítmény, illetve ezek „elegye” alapján.

Pénzügyi ösztönzők

A pénzügyi motivációs rendszer alapja a **munkabér**, amelynek megállapításakor igen sok tényezőt ajánlatos figyelembe venni, például a beosztást, a végzettséget, a szakterületen eltöltött évek számát, a hasonló munkakörben és feltételek alapján dolgozók javadalmazását, stb. Meglehetősen széles a **bérpótlékok** köre, amelyek a tevékenység veszélyességétől az éjszakai műszakon át a földrajzilag távoli munkavégzésig terjedhetnek.

Az ösztönzési rendszer pénzügyi „ága” a bér mellett igen változatos képet mutat. Ide tartoznak többek között a **jutalmak, prémiumok, sikerdíjak, százalékos részesedés, ajándékutalványok**. Számos olyan elem van, amely ugyan nem jár „valódi” pénzátadással a vezető vagy a dolgozó irányába, de a vállalatnak pénzébe kerül. Ezek a béren kívüli juttatások közvetlenül nem jelennek meg a „zsebben”, de jelentős értéket képviselnek. Közülük érdemes néhányat megemlíteni:

- extra szabadságnapok
- ingyenes étkezés a munkahelyen, a munkába járás közlekedési költségeinek teljes vagy részleges fedezése
- ruhapénz
- lakhatási költségek átvállalása
- otthoni internet előfizetés, edzőtermi bérlet, családi üdülés költségeinek részleges vagy teljes átvállalása
- kedvezményes vásárlási lehetőség a cég termékeiből vagy szolgáltatásaiból

- vállalati autó magáncélú használata
- vállalati mobiltelefon magáncélú használata

A felsorolást még hosszan lehetne folytatni, de érdemes néhány megjegyzést tenni. A vezető menedzserek álma az egész világon az igen népszerű és hön óhajtott **részvényopció**, amelynek részesedése a motivációk körében a nemzetközi ajánlások (OECD, részvénytőzsdék, stb.) nyomán erőteljesen **visszaesőben** van. Ennek az az oka, hogy a több évre szóló részvényopciók nyilvántartása, könyvelhetősége nem elég áttekinthető, **nem elég transzparens**.

Nincs több céges lakáskölcsön

Ugyancsak jelentősen visszaesett, csaknem **megszűnt** a cégek által nyújtott **kedvező kamatozású, vagy kamatmentes, hosszútávra nyújtott lakásépítési, lakásvásárlási kölcsön**. Arról van szó, hogy a termelő és szolgáltató **cégek nem bankok**. (Az ezt az irányzatot képviselő közgazdászok azt mondják, ha éhesek vagyunk, ennivalóért nem a bankba, hanem élelmiszerüzletbe vagy étterembe megyünk, otthoni hűtőgépünkről nem is beszélve.) Lakáskölcsönök nyújtásához a vállalatoknak vagy a tulajdonosok pénzéhez, a nyereséghez kell nyúlniuk, vagy kamat mellett kölcsönt kell felvenniük és azt „ingyen” továbbadni. Arról nem is szólva, hogy a cégek többsége manapság nem tudja, talpon lesz-e 10-20 év múlva. (Abban az esetben, **ha a tulajdonosok úgy döntenek**, hogy nyereségük egy részéről lemondanak lakástámogatási kölcsön nyújtására, természetesen van erre lehetőség. De a 21-dik század második évtizedének vége felé nagytóval is nehéz ilyen vállalatokat és tulajdonosokat találni.)

Nem pénzügyi ösztönzők

A motivációs rendszer másik nagy csoportja a nem pénzügyi jellegű ösztönzés. (Előljáróban azonban meg kell jegyezni, hogy az ebbe a csoportba tartozó elemek nagy része sincs ingyen, a cégeknek maguknak kell fizetniük néhány szolgáltatásért, vagyis ebben a kategóriában sincs ingyen ebéd.)

Ebbe a nagy csoportba sok alcsoport tartozik, amelyek például a **munka jellegével**, a **munkavégzés körülményeivel**, a **karierek alakulásával**, a **tanulási lehetőségekkel** kapcsolatosak. Ide tartozik többek között a **munkakör kiszélesítése**, „gazdagítása”, amikor a viszonylag unalmas, egyhangú munkavégzést új, lehetőleg anyagi elismeréssel is párosuló feladatokkal színesítik. Ugyancsak ilyen jellegű ösztönző a **munkaerő-rotáció**, amelyet először a Volvónál vezettek be a múlt század végén.

Igen kedvezően hatott a **Volvo**-munkások hangulatára, nemkülönben a teljesítményére az újfajta csoportmunka. Tanfolyamok elvégzése után a 10-12 fős munkáscsoportok képesek voltak egymás munkájának ellátására is. Így például aki egy hónapon át a fényezéssel foglalkozott, az a következő hónapban már a motorblokkok szerelésével volt elfoglalva és így

tovább. Ez a rotáció nagyobb munkakedvet, változatosságot, új szakmai kihívásokat, magasabb teljesítmény és nem utolsósorban több pénzt biztosított a munkásoknak.

A nem pénzügyi ösztönzőket a munkapszichológusok **higiéniai tényező**knak is nevezik, amelyek persze önmagukban nem növelik a teljesítményt. De **ha összekapcsolják őket a pénzügyi ösztönzőkkel**, akkor az esetek döntő többségében növekszik a termelékenység, a hatékonyság, a profit és a dolgozói elégedettség. **Az „okos” cég** keresi és meg is találja azt az arányt, ahogyan a pénzügyi és a nem-pénzügyi ösztönzőket **vegyíteni** kell. Sok esetben a HR-részleg, az egyes szakmai területek vezetői, de maguk a dolgozók sem gondolnak arra, hogy bizonyos intézkedések, lehetőségek, események részei a nem-pénzügyi motivációnak, miközben ezek ösztönző hatása egyértelmű.

Érdeemes az alábbiak közül néhányat (vagy mindet) bevenni az ösztönzési rendszerbe:

- a dolgozók bevonása a döntéshozatalba és /vagy a döntéshozatal egy részének delegálása
- lehetőség biztosítása tanulásra
- előmeneteli lehetőség (karriertervezés)
- felelősség
- munkát akadályozó tényezők elhárítása
- munkavégzéshez kapcsolódó szabadság biztosítása
- jó teljesítmény nyilvános elismerése
- munkával kapcsolatos sikerek közös megünneplése
- csapathoz tartozás

Globálisban nemzeti rendszer

Az üzleti élet **globalizálódás**ának felgyorsulása nyomán a közepes és nagy vállalatok sorra vizsgálják felül, egészítik ki, változtatják meg, korszerűsítik **motivációs rendszerüket**. Egyre gyakrabban jelennek meg **új elemek, új konstrukciók** a motiváció területén is. Ma már nem elegendő az „alapbér plusz prémium” rendszer, a cégeknek figyelemmel kell lenniük munkatársaik gyorsan változó és új igényeire is.

A transznacionális és a globális cégek rendelkeznek **világméretű alapösztönzési rendszerrel**. Ennek a rendszernek egy része minden leányvállalatnál kötelező (például ruhapénz), természetesen eltérő mértékben, a **helyi jövedelmi viszonyok** figyelembe vételével. Ezek a vállalatok arra is ügyelnek, hogy a globális ösztönzési rendszer minden országban bőséggel tartalmazzon **helyi elemeket**, a **helyi szokásoknak** és kialakult gyakorlatnak megfelelő motivációs tényezőket. A helyi ösztönzési szabályok, gyakorlat figyelmen kívül hagyása nem

csak jogi, hanem teljesítmény problémákhoz is vezethet. Biztosak lehetünk abban, hogy egy világ cég több elemében más-más motivációs rendszert alkalmaz Dániában és Ghánában, Kanadában és Bulgáriában.

A kkv szektor sem kivétel

Századunkban az ember és a teljesítmény orientált **humán erőforrás menedzsment tevékenység** már eddig is jócskán **felértékelődött**. Nem nehéz megjósolni, hogy a HR tevékenység egyik legfontosabb területe, az ösztönzési rendszerek kidolgozása, működtetése és folyamatos hozzáigazítása a változásokhoz **kiemelten fontos feladattá** lép elő. Ebben a vonatkozásban sem szabad elfeledkezni a **kisebb cégekről** sem, hiszen a világ dolgozóinak többségét a kisvállalatok, kisvállalkozások foglalkoztatják. Ma már ezek a vállalati, vállalkozási szervezetek sem lehetnek meg korszerű, teljesítményre épülő motivációs rendszer vagy éppen szabályozás nélkül.

Dr. Gonda György CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Generációk a munkahelyen

Hanyas vagy?

Ahogy számos családi házban és lakásban több korosztály él jól-rosszul egymás mellett, a munkahelyek döntő többségében is 3-5 generáció dolgozik együtt és egyidőben a maguk előnyeivel, hátrányaival, szinergiáival. A munkahelyen napjainkban az egyik legnagyobb kihívás, hogyan menedzseljük hatékonyan a különböző típusú embereket, pontosabban a különböző generációkhoz tartozó kollégákat, akik mindegyike természetesen külön egyéniség. Hiszen minden generáció más-más szokásokkal, tulajdonságokkal, tudással, ismeretanyaggal, készségekkel, elvárásokkal, tapasztalattal, informatikai és műszaki ismeretekkel stb. rendelkezik, s ezeket a különbözőségeket nem könnyű kezelni, összehangolni, megtalálni a közös nevezőket. Nem véletlen, hogy az elmúlt esztendőben olyan új kifejezések, szakmák és foglalkozások születtek, mint a generáció menedzsment, a multigenerációs projekt csapat és – vezetés, az intergenerációs szakértő, a többfeladatos működés (multitasking) stb. Az „okos” szervezet a különbözőséget a generációkkal összefüggésben is előnyére, nyeresége és piaci szerepe növelésére tudja fordítani.

A **generáció** fogalmára vonatkozó sok **meghatározás** közül érdemes kiemelni a leggyakrabban említettet: a generációt olyan személyek csoportjaként lehet meghatározni, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi jellemzők, tényezők voltak hatással rájuk. Más szavakkal tehát a generáció egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek és technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt személyek csoportja. **Ma a munkahelyeken négy generáció** (ezekről a későbbiekben még részletesen lesz szó) dolgozhat együtt, ami nagyszerű együttműködésekhez, de éles ellentétekhez is vezet. A **generációs különbségek** tehát energetizálhatnak és növelhetik a **kreativitást**, az innovációt, de ugyanígy **konfliktusok**, súrlódások kiindulópontjai is lehetnek. A **generáció menedzsment „művészete”** abban áll, hogy minimalizálja a szakadékot az egyes korosztály-csoportok között és a különbözőségeket optimalizálja a közös siker érdekében.

Öregedő népesség

A reprodukciós ráta csökkenése és a várható élettartam növekedése hozzájárul a népesség öregedéséhez. Az évszázad végére a várható élettartam a demográfusok számításai szerint a jelenlegi **68-ról 81 évre növekszik** majd. Ennek következtében kialakulhat az úgynevezett „egyharmados” népesség: a népesség egyharmada – azaz minden harmadik ember az időskorúak közé fog tartozni. A világ népessége előrepszik, s **mind kevesebb lesz – a jelenlegi előrejelzések szerint – a fiatal a munkaerő piacon.**

A társadalmi és demográfiai folyamatok nyomon követhetőek az üzleti életben is. Az elmúlt század hetvenes éveinek végén vállalati felső vezetők addig ismeretlen problémák özönével voltak kénytelenek szembe nézni: a munkaerőpiacon a fiatalok gyökerestül forgattak fel mindent, amit bárki addig munkaadó-munkavállaló viszonyról gondolt. (Számos tapasztalat azt mutatja, hogy ez a folyamat folytatódik, itt nincs változás.) **A cégek korfája** folyamatosan változik, igazodva a társadalmi változásokhoz. Amíg az elmúlt évszázad

ötvenes éveiben a 20-30 évesek tették ki az alkalmazottak nagy részét, ez a helyzet századunk első két évtizedének a végére számottevően megváltozott. A munkaerőpiac gerincét a negyven-pluszos generáció alkotja, és csak ezt követi a 20-40 éves korcsoport. Kivételt ez alól csak az informatikai vállalatok képeznek, ahol többnyire a 20-35 éves munkavállalók a jellemzőek.

Ez a helyzet a prognózisok szerint már a közeli jövőben csak rosszabb lesz: jóval kevesebb fiatal fog dolgozni a cégeknél, ezzel szemben magasabb lesz az idősebb korosztályok jelenléte. **A munkaerőpiac gyökeres átalakuláson megy át:** a munkaerő-kereslet (kiemelten a fiatal, tehetséges munkavállalók iránt) jelentősen megnő, míg a kínálat nagymértékben csökken, ami a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet majd, átalakítva a munkaerőpiac kínálati oldalát.

Többgenerációs munkahelyek

A többgenerációs munkahely általában magától fejlődik, az élet rendje, hogy **a nyugdíjba menők** helyére **fiatalok** érkeznek. A több korosztályt foglalkoztató munkahelynek igen **sok előnye** van: a sokféle tudás és érték összeadódik, a vállalati kultúra nem gyepesedik be, ráadásul senki nem érzi egyedül magát. Az idősebbek sikerét látva nő a kollégák között a versenyszellem, a munkamorál és az összetartás. A többféle szemlélet jobban megvilágíthatja a problémákat, legyenek azok belső dilemmák vagy külső kommunikáció, az ügyfelek megszólítása. A LinkedIn megkérdezett szakértőinek 89%-a szerint a többgenerációs munkaerő növeli egy vállalat sikerét. Jason Dorsey, generációs szakértő és író szerint „azok a szervezetek, amelyek időt szánnak arra, hogy leépítsék a sztereotípiákat és mítoszokat, rendkívüli bizalmat, nyitottságot, csapatmunkát és kommunikációt tudnak megteremteni, amelyben minden generáció ki tudja bontakoztatni a képességeit.”

Ha több generáció dolgozik együtt, lehetnek azonban **nehézségek** is. Nem könnyű például a toborzás – ha a sokszínűséget tartani szeretnénk –, és több energiát kell fektetni az integrálásba is, mert eltérő értékekkel, kultúrával, háttérrel érkeznek az emberek. Természetesen az esetleges munkahelyi konfliktusok sem ritkák, éppen a különböző **hozott értékek, tapasztalatok** miatt. A viták ugyanakkor fejlesztik a vezető rugalmasságát, s hosszú távon a főnök előnyére válik, ha mindenkivel megtalálja a hangot. (Sokszor a vállalatoknál elfelejtik, hogy más-más korban lévő dolgozókkal máshogy kell kommunikálni, de ez a feladat inkább kihívás egy vállalatnak, amitől fejlődhet, nem pedig probléma.)

A korosztályok alapján diverzifikált csapat tehát **csodákra képes**. Az idősek hozzák a **rutint**, a **tapasztalatot**, a **kapcsolati rendszert**, míg a fiatalok a **technológiai tudásukkal**, **bátorságukkal**, **merészségükkel**, saját **kapcsolati hálójukkal** tudnak jelentős értéket hozzáadni az egészhez.

Igen sok sztereotípiát, rossz beidegződés és előítélet él a köztudatban a különböző generációkkal kapcsolatban, valójában azonban legalább annyi **közös** van a különböző korú munkavállalókban, mint amennyi **különbség**. „Csak” oda kell figyelni, jól kell koordinálni, integrálni kell az értékeket, korosztályra szabott kommunikációt kell folytatni és a szinte megszámlálhatatlan **vezetői követelmény-sort** hosszan lehet folytatni. Ez azt is jelenti, hogy a vezetőket is minden szinten fel kell készíteni a sokgenerációs cégek, részlegek, csapatok

eredményes menedzselésére. Mindig is több generáció dolgozott együtt, de mára erőteljesebbé váltak az egyes korosztályok közötti életforma- és szemléletbeli különbségek.

Négy korosztály egy munkahely-fedél alatt. Veteránok és alfák.

Napjainkban a munkahelyeken egyszerre négy korosztály csoport lehet tehát jelen, a baby boomerek, a X, az Y és a Z generáció. De ne feledkezzünk meg az elődökről és a most felcseperedő utódokról, a **Veteránokról** és az **Alfa** generációról sem. A Veteránok (más elnevezéssel csendes generáció) az 1920 és 1945 között születettek, akik – ha még életben vannak – többnyire már nincsenek jelen aktívan a munkaerő piacon. Ők jellemzően egy munkaadónál, egy szakterületen dolgoztak egy életen át. Egy **új világot** építettek fel, ahol értékes tudást és tapasztalatot halmoztak fel. A generáció a huszadik század viharaiban nőtt fel és szocializálódott. Megtanulták a **túlélést** a háborúban, a fronton és a rendszerek változásában, s mint a háború és a világválság gyermekei olyan környezetben nőttek fel, amelyben az **alkalmazkodás volt a siker záloga**. Számukra kiemelt érték volt egy munkahelyen ledolgozni az életüket és nagyon fontos volt a hiteles, céltudatos, karizmatikus vezető személye. Tisztelték a kétkezi, fizikai munkát és az életkorhoz köthető tapasztalatnak nagy tekintélye volt köreikben aktív dolgozói életükben.

Az Alfa generációba azok tartoznak, akik 2010 után születettek. A korosztály kutatók szerint az Alfa generáció lesz az, amely **újra definiálja és alakítja a közeljövőt**, miközben nekik is komoly technológiai és társadalmi változásokkal kell majd szembesülniük. A legmagasabb iskolai képzettséggel rendelkeznek majd és teljes mértékben a **világháló részei** lesznek. Ennek az ára, hogy valószínűleg ők lesznek a legmagányosabb nemzedék, amelynek tagjai a Google-szemüvegeken keresztül folyamatos hálózati kapcsolatban állnak majd egymással. Az Alfa generációnak többek között olyan **problémákra kell megoldást találnia**, mint a környezetszennyezés, a globalizációs ártalmak és a társadalmi öregedés. Ezért is nevezik őket új-csendes, vagy Alfa generációnak, azt remélve, hogy képesek lesznek a kihívásokkal megbirkózni, valamint azt, hogy velük újra kezdődik sok minden, új lehetőségeket kapnak, s ezekkel élni is tudnak majd. Az alfák a világ lakosságának egyötödét, egynegyedét teszik ki. Ők már „**digitális bennszülöttek**”, úgy nőnek fel, hogy természetes számukra, hogy mindenkinek van mobiltelefonja és tévéje, valamint a wifi-kapcsolat is elérhető bárhol a világon, s a különböző technológiai újításokra már nem eszközként tekintenek, hanem integrálják a saját életükbe.

A Veterán és az Alfa generáció a múlt és a nem távoli jövő „zenéje”, a munkahelyek szempontjából elsősorban a ma együtt élő és dolgozó korosztályok jellemzőinek, menedzselésének a megismerése fontos. Napjainkban a szervezetek vezetőinek, dolgozóinak többségét – mintegy 60 százalékát - a baby boomer és az X generáció tagjai alkotják. Ismerkedjünk meg velük közelebbről.

A baby boomerek

A baby boomerek 1945 és 1964 között születtek, **ők a második világháborút követő népeségrobbanás lányai és fiai**. Rengeteg közös élményük van Woodstocktól, a Holdra-szálláson, a kubai válságon, a hidegháborún át a rendszerváltásig és az informatikai-távközlési forradalomig. A vállalatoknál ma ők a rangidősek, nagy tapasztalatuk és sokoldalú

tudásuk van. Közülük az idősebbek már nyugdíjban vannak, de döntő többségük még igen aktív; **a cégek igényt tartanak tudásukra**, elméleti és gyakorlati ismereteikre. **Megszokták a munkahelyi hierarchiát, a kemény munkát (sokan közülük munkamániás lett), az etikusságot, az egyenjogúságot, a gazdasági jólétet. Számukra fontos a stabil munkahely, ezért is céghűek, lojálisak vállalatukhoz, tehát évtizedekig maradnak ugyanannál a cégnél, intézménynél.**

A boomerek igen fontosnak tartják a **személyes kapcsolatokat** az üzleti életben. Kiváló **csapatjátékosok**, szívesen dolgoznak csapatban és nagyon jó mentorok. Jó kapcsolatot ápolnak kollégáikkal és feletteseikkel, így nem szívesen keverednek konfliktusba vagy mondanak ellent vezetőjüknek. Az előre jutáshoz a karrier-létra megmászását és a kapcsolatok kialakítását tartják fontosnak. Legjobban a rang, az előléptetés, a fizetés és a presztízs motiválja ennek a generációnak a tagjait, ezért versengő szellem alakult ki bennük és közöttük. Munkájukra kedvező hatással van a közös célmeghatározás, mivel teljesítményük célorientált. Ugyanakkor szívesen dolgoznak csapatban. Nem elhanyagolható tulajdonságuk, hogy tudnak dönteni és vállalják a felelősséget a döntéseikért. A **változásokhoz** ugyanakkor **lassabban alkalmazkodnak**, ezért a fiatal generációk szemében gyakran lomhának, körülményesnek tűnnek, de ez nem jelenti azt, hogy kevésbé lennének hatékonyak a vállalat életében.

Az **informatikai forradalom**, a papírról a számítógépre való áttérés, a szoftverek megismerése és alkalmazása, az excel-táblák, az újabb és újabb **kütyük** megjelenése sok **nehézséget** okozott és okoz számukra. A készségek terén megfigyelhető, hogy a generáció tagjai között (hasonlóan a következő, az X korosztály számos képviselőjéhez) még mindig vannak olyan – egyébként magasan kvalifikált – munkavállalók, akiknek a számítógép napi használta gondot okoz. Mivel az alapvető programokat sokan nem tudják gyorsan és otthonosan kezelni, munkatempójuk átmenetileg eleve lassabb. Gyakran kérték és **kérik fiatalabb kollégáik informatikai segítségét**, miközben igyekeznek elvégezni a számukra szükséges IT-tanfolyamokat. Döntően a „**papíros generáció**” tagjai maradtak, s örülnek a legkisebb önálló informatikai sikernek, eredménynek is.

A boomerek visszatérnek!

A nagyobb cégek (például a Pfizer) kezdik **újra felfedezni** a már **nyugdíjas** boomereket és mind nagyobb számban hívják őket vissza a munkába az úgynevezett élettartam-stratégia keretében. A boomerek „cserébe” nagy szakértelemmel, széles körű tapasztalattal és etikusan is magas színvonalú munkavégzéssel járulnak hozzá a vállalat sikeréhez. A Hewlett Packard „**Karrier-újraindítás**” elnevezésű programot ajánl, amelynek célja, hogy segítse a tehetséges embereket újra munkába állni. Számos esetben a visszatérő boomerek a cég ifjú gyakornokaival együtt dolgoznak, s adják át számukra tudásukat, tapasztalataikat, kapcsolati rendszerüket. Ezek a példák is jól jelzik azokat a vállalati erőfeszítéseket, amelyek azt célozzák meg, hogy a már nyugdíjba vonultakat visszacsábítsák a munkaerőpiacra. A HR szakma ezt a gyakorlatot összefoglaló néven **visszahívó programoknak** nevezi. Angolul ez az ún. returnship, amely a return (visszatérés) és internship (gyakornokság) szó összevonásából keletkezett.

Az X generáció

Nagy számban dolgozik együtt a boomerekkel az X generáció, amelynek képviselői 1966 és 1979 között születtek. Az X generáció tagjai már két-jövedelmű családokba születtek, ahol a szülők válása is megszokott jelenség volt. A nők ebben az időszakban tömegesen csatlakoztak a munkaerő piachoz, sok gyerek szinte nem is látta a szüleit, mert azok mindketten dolgoztak. Egy hazai generáció kutató véleménye szerint X-korosztályi jellemző, hogy **„mindkét szülője dolgozott, hamar bölcsibe adták, iskolásként pedig egyedül volt otthon, vagy még inkább az udvaron, a parkban lógott a haverokkal. Szó sem volt róla soha, hogy az első két nap után bárki is vigye az iskolába, ők egyedül jártak. Ha otthon hagyták az uzsonnát, éhesek maradtak. Ha a lakáskulcsot, akkor a lépcsőházban vagy valamelyik havernál várták a mamát. Ők voltak a kulcsos gyerekek.**

Az X-esek idehaza a **rendszerváltás után** nagyon gyorsan haladtak előre a cégeknél. Ekkor jöttek be az országba a **multik**, és friss tudású, terhelhető fiatalokat kerestek, akik ezért gyorsan vezetőik lettek. A maximalizmus jó sorvezető volt ahhoz, hogy a korai vezetői képesség hiányát ellensúlyozzák vele. Az X-esek a rendszerváltás után villámgyorsan **vették el és át az akkori kevésbé versenyképes idősebbek pozícióit a munkahelyeken**, ezért is tartanak idősödve egyre inkább attól, hogy ez velük is megtörténhet”.

Életüket a **gyakori változások** és a szinte **folytonos bizonytalanság** „keretezi”. Ezekhez a körülményekhez hozzászoktak, így önállóak, rugalmasak lettek, minden részletre figyelnek és **szeretnek több lábon állni**. Szüleik generációjával ellentétben fontosabb nekik a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése és könnyebben is váltanak munkahelyet. Ugyanakkor él bennük a **versenyszellem**, eredmény-orientáltak, igen értékes munkaerők és **jó a nyelvtudásuk**. Míg a boomerek igyekeznek elkerülni a konfliktusokat, az X-esek inkább a **kompromisszumokat**, az egyensúlyt keresik. Kevésbé fontos számukra a kollégiais viszony és tudnak nagyon kritikusak lenni a feletteseikkel szemben. Igénylik a rugalmas munkaidőt és az állandó visszacsatolást. Munkájuk során **naprakész információkra** van szükségük és szeretnek egyszerre több feladattal is foglalkozni. A **senioritás alapú bérezést** tartják előnyösnek.

Ők még átértékelték a kábeltévé és a személyi számítógép piaci megjelenését. **Digitális bevándorlóknak** is nevezik őket, mivel az internetet idősebb fejjel kellett megismerniük, azonban a munkavégzésükhöz elvárás lett ennek ismerete. Ez gyakran okoz konfliktusokat munkahelyi életükben, hasonlóan a boomerekhez. Amíg a következő generációk a kommunikációban főleg a Twitter-t és a Messenger-t használják, ők a **telefon** és az **e-mail**-t részesítik előnyben.

Az Y generáció

A baby boomer és az X generációra többnyire a **konzervativizmus** a jellemző, s ezt a cégek többsége igencsak magasra értékeli. Ugyanakkor a vállalatok gőzerővel keresik a fiatalabb munkatársakat, akik a nagyon közelmúltat és napjainkat képviselik. Ők az **Y és a Z generáció**, akik egy **új típusú munkavállalót jelentenek a munkaerőpiacon, s ehhez a helyzethez a munkáltatóknak is alkalmazkodniuk kell**. Jellemzően diplomások és nyelveket beszélnek, a

mobilitás pedig náluk kiindulási alap, Szívesen költöznek akár külföldre is, ha itthon nem találhatnak megfelelő lehetőséget.

Nem akarják hosszú éveket ugyanazt a munkát végezni, életük része a **folyamatos tanulás** – ebből pedig a cégek is profitálhatnak. Cserébe azonban elvárják a megfelelő kompenzációt, és nem csak a jövedelem alakulásában: folyamatosan **kihívást jelentő feladatokat** akarnak, amit a maguk módján, rugalmasan, akár otthonról végezhetnek el. Ráadásul saját pozíciójukon kívül fontos számukra, hogy **mit képvisel a cég**, milyen társadalmi szerepvállalásai vannak, mennyire zöld vagy környezetkímélő.

Ismerkedjünk meg a két korosztály-csoport legfontosabb jellemzőivel, tulajdonságaival is. Az Y generáció tagjai 1980 és 1995 között, tehát az ezredfordulót megelőzően születtek. Ők a **milleniumi**, más néven az **ezredfordulós korosztály**. Fontos tulajdonságuk a folyamatos tanulás, a **teljesítményorientáltság**. A szabadság és a rugalmasság a legfontosabb számukra. A munkahelyeken és a munkában nem hisznek a hierarchiában, sokkal inkább a teljesítményben és a tudásban. A **pénz** és a **karrier** motiválja őket, gyakran váltanak munkahelyet, ha ez az érdekük vagy éppen elégedetlenségük. Konkrét célokat érdemes nekik állítani, ugyanakkor nagy a szabadságvágyuk a munkában, jó csapatjátékosok és szociálisan elkötelezettek. Már az internet korában születtek, ezért **digitális bennszülötteknek** is hívják őket.

Az interneten mindennek utána tudnak nézni, ezért nem feltétlenül rendelkeznek olyan lexikális tudással, mint az X-ek, és nem érzik magukat kiszolgáltatottnak akkor, ha hirtelen nem tudják valamire a választ. Problémamegoldásukat és kommunikációjukat a **digitális világ** formálta. A szakirodalom fordított szocializálódásnak nevezi azt a jelenséget, hogy a technológia vívmányait gyakran ők tanítják a szüleiknek és nem fordítva történik a tanítás. Munkájuk során igénylik a figyelmet és a dicséretet, a konfliktusokat pedig érvekkel igyekeznek megoldani.

Öntudatos munkavállalók, ha nem tetszik valami, akkor odébbállnak, ezt minden különösebb érzelmi kötődés nélkül és érzelmi megrázkódtatás nélkül teszik meg. Társadalmi kapcsolataikat egy időben élnek meg a valós és a virtuális világban. Bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkedők saját képességeikben, korlátaikban. **Praktikus szemlélet** jellemzi őket, az egyén szabadságát, a formalitásmentes közvetlen világot nagyra értékelik. Új világot építenek, hiszen nem a hagyományos irodai munkakultúrát képviselik, hanem a mobil és az internet segítségével a világ bármelyik pontján elvégzik feladataikat, létrehozzák virtuális közösségeiket. Nem kedvelik a túlzottan hierarchikus felépítésű cégeket, inkább olyan munkahelyet keresnek, ahol partnerként tekintenek rájuk. Fontos megjegyezni, hogy **nem keményebben, hanem okosabban próbálnak dolgozni**. Az Y generáció tagjait azzal lehet motiválni, ha inspiráló munkatársakkal dolgozhatnak, illetve, ha munka közben jól tudják érezni magukat.

Kiemelten fontos számukra a **munka és a magánélet egyensúlya**, a szabadidő pedig igen nagy értéket jelent ennek a generációnak. Ez a korosztály gyermekként élte át azt, hogy szüleik a munka oltárán hogyan képesek feláldozni a magánéletet, hogyan mennek a családok tönkre a munkahelyi leterheltség és a szabadidő hiánya miatt. **Több nyelvet**

beszélnek, az ország határai nem kötik őket. Nem mindent tudnak fejből, de pontosan tudják, hol keressék. Folyamatosan keresik a lehetőségeket, bevethető tudás elsajátítására törekcszenek és a munkahelyen gyors előrehaladást igényelnek. Az ezredforduló generációja a szüleinél érzékenyebb a közös gondokra, észleli a hibákat és megoldásokat keres.

A **Deloitte** egyik **tanulmánya** megállapítja, hogy az Y generáció tagjai a modern technika és a számítógép nélkül el sem tudják képzelni az életüket. Ezzel együtt azonban igen gyakorlatiasak, már iskolás korukban tudtak számítógépezni és mobiltelefont használni. Társadalmi beilleszkedésük elemzése alapján alakították ki a kutatók a „**Pán Péter-szindróma**” fogalmát, amely arra utal, hogy egy részük aktív munkavállalóként késleltetetten jelenik meg a munkapiacon. 25–30 éves felnőttek még a szülői otthonban élnek, igénybe veszik annak komfortját (**mama hotel**, főznek, mosnak rájuk, nincs rezsiterhük, stb.), eközben nem önálló felnőtt egzisztenciájuk megteremtésén dolgoznak. A jelenség gyakran további tanulás, egy újabb diploma megszerzésének társadalmilag is preferált (egész életen át tartó tanulás) formájában nyilvánul meg. Kérdés, hogy a Pán Péter-szindróma mennyiben a munkapiaci helyzet következménye – amely nem képes felvenni a fiatal diplomásokat – és mennyiben egy életmód elterjedésére vezethető vissza.

Az Y generáció már a **fogyasztói társadalomba** született bele, annak **alakítója és húzórétege**. Szüleik gyakran nehezen, kemény munka árán küzdöttek fel magukat oda, ahol tartanak. A fiatalok azt látják, hogy minde ezért nagy árat fizettek a szüleik, tönkrementek egészségileg, kiszolgáltatottá váltak a munkaerőpiacon. Ők már nem hajlandók erre, **nem akarnak robotolni**, magától értetődik számukra, hogy karriert érnek el, s jól keresnek. Hiába könnyíti meg azonban a technika az életüket, az Y nemzedék olyan világban vált felnőtté, ahol örökké sietnie kell, önmagát kell megvalósítania, karriert kell építenie. A fiatalabb Y generáció szerint munkájuk fokmérője a folyamatos kihívások teljesítése és a versenyben való részvétel. Elődeiknél türelmetlenebbül állnak hozzá a munkához, gyorsabban szeretnének eredményt elérni. Ami a munkamorálról illeti, a kutatások szerint az **X generáció vezérelve „azért dolgozunk, hogy éljünk”, a Y-é pedig „azért keressük a pénzt, hogy elköltsük”.**

A Z generáció

Még nagyon fiatalok a Z generáció (1995 és 2010 között születettek) tagjai, de **számolni kell velük**, mert korán is kezdik a munkát. **Komoly és modern tudásuk van, főleg informatikai és technológiai szempontból.** Ugyanakkor **cinikusak** és még nem tudnak a hatalommal mit kezdeni; **szabadságra, önmegvalósításra vágyanak, nehéz őket hagyományos eszközökkel motiválni.** Ez a generáció ráadásul nem munkavállalóként tekint magára, hanem a **munkahelyén is „felhasználó”, user.** Gyorsak, magasak az elvárásaik és az igényeik is. Életük teljes mértékben az online térben zajlik. Folyamatos visszajelzést igényelnek, értékelik a személyes interakciókat. Igen fontos és jó tulajdonságuk, hogy kiválóan **multitask**-olnak, vagyis egyszerre több feladatot képesek magas színvonalon, igen jó minőségben és többfelé erőteljesen koncentrálva elvégezni.

Technikai tudásuk miatt kiváló munkaerővé válnak. Gyorsak a munka és a magánélet területén is, így a fizetésemelésre sem várnak éveket, elvárásaik rögtön magasak. A rugalmasság még egyetlen korábbi generációnak sem volt annyira fontos, mint nekik: **időben**

és térben is szabadok akarnak lenni. Az információk gyors áramlása elvárás számukra, így türelmetlennek és nem fókuszálnak tűnhetnek az idősebb vezetők szemében. A fiatal munkavállalók sokszor használnak informális, baráti nyelvezetet az üzleti életben is, ami az idősebb kollégáknak ugyancsak helytelennek tűnhet.

Fontos számukra a csapatuk összetétele és a jó viszony a munkatársakkal. Az első valóban **globális generációnak** vagy digitális bennszülötteknek is nevezik őket, mivel szocializálódásukat és életüket teljesen átalakította, hogy **állandóan online tudnak lenni.** Gyakran jönnek zavarba személyes beszélgetések alkalmával, prezentációknál, hiszen elsősorban írásban kommunikálnak a világhálón, sajátos nyelvezetet, rövidítéseket használva. A családjuk létszáma jelentősen lecsökkent a korábbi generációkhoz képest, gyakran egykeként, csonka családokban nőnek fel.

Nagyon határozottan megosztják a gondolataikat másokkal, **nem félnek attól, hogy kifejezzék a véleményüket** egy pozitív vagy negatív munkahelyi történet, helyzet kapcsán. A konfliktusokat kezelni akarják, nemcsak belekényszerülnek a megoldási folyamatba, hanem a kezükbe is veszik azt. **Megkérdőjelezzik az őket körülvevő rendszereket**, mert érteni akarják a folyamatokat és nem akarják átélteni életük során azt, amit szüleiknek, az X generációnak kellett a 2008-as gazdasági, pénzügyi, üzleti világválság során. **Digitális fiatalságként** tartják számon a Z generációt, amelyet a pénznél jobban érdekel a kötetlen munkaidő, a munkavégzés szabadsága, s nem utolsósorban az újabb és újabb feladatok.

HR-szakemberek csaknem egybehangzó véleménye szerint **egy mai fiatal nagyon nehéz megtartani a szervezetnél.** Jellemzően egy-két éven belül váltani fog munkahelyet, mert **előre akar lépni** az életben. A helyzet nem orvosolható sem fizetésemeléssel, sem a cafetéria átalakításával, sem rugalmas munkaidővel, sem az irodában elhelyezett babzsákkal, de még szép szóval sem. Ugyanis ifjú kollégáink nem kis része öntörvényű, de nem anyagi, azaz magasabb fizetéssel sem tudjuk megtartani. **A saját előnyeit keresi, de ezt abban látja, ha élményt és a továbblépéshez szükséges tudást kap a cégtől.** A magasabb bért meg úgyis megfizeti a másik vállalat is...

Motivációs tényezők

Az együtt dolgozó generációk főbb jellemzőinek, tulajdonságainak korántsem teljes ismertetése segítséget nyújthat a multigenerációs munkahelyek előnyeinek, hátrányainak, konfliktusainak jelzésszerű megvilágításához, valamint az adott helyzet leghatékonyabb befolyásolásához és menedzseléséhez. Abból kiindulva, hogy a sokféle háttér egyben sokféle értéket is jelent, a sokgenerációs munkahelyeken igen sok olyan tényező van jelen, amelyek **összekötik, harmonizálják a különböző korosztály-csoportok tagjait.** Ezek közé tartozik többek között a munka és a magánélet egyensúlya, a család fontossága, a hatékony és egyértelmű vezetés iránti igény, a döntéshozatalban való részvétel, az elismerés és a teljesítmény-jutalmazás iránti vágy, a jó munkahelyi (együttműködő) légkör, valamint a kellemes és jól felszerelt munkahelyi környezet.

Az ösztönzési kutatások többsége azt igazolja, hogy **a munkavállalókat generációtól függetlenül** leginkább az alábbi tényezők **motiválják** fontossági sorrendben:

- érdekes munka
- az elvégzett munka elismerése
- beavatottság
- a munkahely biztonsága
- jó fizetés
- fejlődési lehetőség;
- jó munkakörülmények

Többgenerációs projektcsapat-előnyök és hátrányok

A 21-dik században előtérbe kerülnek a **lapos szervezeti struktúrák**, amelyben viszonylag **alacsony a hierarchia, kevés a vezető** és a munka elsősorban feladatokhoz, az ügyfél igényeihez igazított, gyakran pedig változó összetételű **projekt-csapatokban** folyik. Ebből is következik, hogy egy-egy projektben több generációból is vesznek részt csapat-tagok. **A szakmai és generációs szempontból is jól összeállított, megszervezett projekt-teamek sok előnnyel járnak a munkában**, vagyis az ilyen csapatokban:

- a problémák több nézőpontból kerülnek megvizsgálásra, ennek eredményeként összetett megoldások javasolhatóak
- az idősebbek hozzák a tapasztalatokat, a fiatalabbak új, rugalmasabb gondolkodásmódot és technikai megoldásokat
- új szinergiák kerülnek a felszínre (értékek, tudás, képességek stb.)
- nő a verseny a csapattagok között és fejlődik a munkamorál
- a jó munkaszellem nyomán a vállalatnál kisebb lesz a munkaerő fluktuáció, illetve növekszik a cég munkaerő megtartó képessége
- az értékek integrálása kedvezően hat a vállalati kultúra alakulására
- nő a tolerancia és a megértés az egyes generációk között
- bővülnek az informatikai és technológiai ismeretek és gyakorlatok
- mélyebben megismerhetők a generációs igények, elvárások a munka, a munkahely és a vezetés irányába

Érdemes egy pillantást vetni a sokgenerációs **projekt teamek hátrányaira** is, ugyancsak a teljesség igénye nélkül:

- több odafigyelésre, időre, energiára van szükség a vezetés részéről
- eltérő értékrendek kerülnek a felszínre, amelyek nyomán
- kisebb és nagyobb, de mindenképpen megoldandó konfliktusok keletkeznek
- a nézeteltérések, konfliktusok kezelés ugyancsak több időt, odafigyelést, energiát, vezetői bölcsességet igényel
- ha nem összeszokott csapatról van szó, akkor több idő szükséges a generációk eredményes és tartós integrálásához

Egy hazai HR-szakértő véleménye szerint idehaza és szerte a világon a demográfiai irányzatok alakulása miatt mind inkább **elkerülhetetlen és szükséges a multigenerációs csapatok létrehozása**. „A vállalati vezetésnek nem ennek a megakadályozásán, hanem megfelelő

kezelésén, támogatásán kell dolgoznia. A multigenerációs csapatok előnyeinek kiemelése pozitív hatással lesz a vállalat üzleti sikereire és a munkavállalói márka építésére is. Ennek ellenére az **Egyesült Államokban csupán a vállalatok harmadának van felkészült terve a multigenerációs csapatok kezelésére és a magyar munkavállalók 85 százaléka szerint saját munkahelyük sem reagál azonnal a generációs konfliktusokra**”.

Munkahelyi konfliktusok, generációs ellentétek

A munkahelyi konfliktusok, nézeteltérések nem kevés esetben generációs ellentétekre, az együtt dolgozó különböző korosztályok közötti problémák **nem megfelelő kezelésére** vezethetők vissza. Szakemberek véleménye szerint egyebek mellett - a **technológia** (például az eltérő informatikai ismeretek és készségek) és a **tudásmegosztás** az a két terület, amelyek **főbb konfliktus források** lehetnek. Példaként említhető, hogy a Z-generációsok okoseszközzel a kezükben (némi túlzással) a világ majdnem minden tudásának birtokában vannak. Ők azt is világosan látják, hogy bizonyos dolgokhoz jobban értenek, mint a szüleik és a tanáraik. Ebből következik az is, hogy csak azért, mert egy rangban fölöttük álló vagy nagyobb tapasztalattal bíró személlyel beszélgetnek, nem fogják véka alá rejteni a véleményüket. Emellett az is jellemző, hogy feladatban, de még inkább projektben gondolkodnak, olyan tevékenységekben, amikből van mit tanulni, amivel aztán tovább lehet lépni.

A **modern vezetéstudomány** nem csak szükségesnek, de fontosnak is látja a **konfliktusokat**, mivel azok olyan **változásokat idéznek elő**, amelyeken keresztül a vállalat alkalmazkodik a változó környezethez. Egy cég a környezetét csak kis mértékben tudja befolyásolni, viszont a kívülről jövő környezeti változásokra adott megfelelő válasz az, amit csak a konfliktusok megléte és azok megfelelő kezelése tud előidézni.

Generációs szakadék

Nem vitatható, hogy **létezik a generációs szakadék**, generációs rés, vannak hétköznapi nehézségek, amelyek abból adódnak, hogy korunknál fogva máshonnan szemléljük a lehetőségeket és a megoldásokat. Azonban nem kérdés, hogy **az életkorból adódó diverzitás egy munkahely előnyére válhat**. Ehhez fontos, hogy tisztában legyünk saját értékeinkkel és gyengeségeinkkel egyaránt, valamint képesek legyünk felismerni a másik generációban rejlő értékeket és lehetőségeket. Végül a legfontosabb, hogy a megfelelő munkahelyi kapcsolat és légkör megteremtése érdekében bármelyik generációhoz is tartozunk legyünk toleránsak és megértők egymással.

Konfliktusforrások, -kezelés és korosztályok

A konfliktusok kezelésének eredményessége árulkodik egy vállalat belső sikereiről, mivel a **megfelelően kezelt konfliktus hozzájárul a növekvő teljesítményhez és megakadályozza a magas fluktuációt**. Viszont ennek ellenére is belefuthat egy vállalat olyan konfliktusba, ami csak romboló hatással van a cég életére. Fontos, hogy **időben észrevegyük**, milyen konfliktussal állunk is szembe, hogy a megfelelő reakciót adhassuk rá.

Alapszabály a menedzserek számára: ahhoz, hogy egy vállalat jól működjön, üzleti sikereket érjen el és a problémákat is gyorsan megoldja, kifejezetten jó **információáramlásra** van szükség. Egy ideális környezetben minden szereplő és minden szint között optimális mennyiségű és minőségű információnak kell áramolnia. Azonban gyakran ezt a legnehezebb elérni egy vállalatban belül.

A **kommunikációval** kapcsolatos konfliktusok gyakran alapproblémát jelentenek. Számos szakértő a generációs konfliktusok egyik fő forrásának a hibás kommunikációt, az egyes generációk ezzel kapcsolatos eltérő elvárásait tekinti. Minden generáció véleménye szerint a **visszajelzések és az információk hiánya okozza a legtöbb kommunikációs zavart**. A visszajelzések elmaradása bizonytalanságot kelt a dolgozóknak, így csökken a motiváció és az elégedettség, ami végső soron felmondásokhoz vezethet.

Gyakori, hogy az **eltérő generációk nem azonosan** értelmezik ugyanazokat az információkat vagy nem egyértelműen fogalmazznak, ami tovább növeli a kommunikációs problémákat. Ennek kiküszöböléséhez támogatni kell, hogy a csapat megismerje egymást és őszinte, nyitott kommunikáció történjen a csapaton belül. Számtalan kutatás bizonyította, hogy szinte **soha nem okoz problémát a túl sok információ átadása**, amelyek közül esetleg válogatnia kell a dolgozóknak. Ezért is inkább hasznos több információt átadni, mintsem kevesebbet.

Felmérések szerint minden generáció képviselője egyetért abban, hogy a korosztályi konfliktusok kiemelkedően fontos okozója az **értékrendbeli különbség**. Azonban az értékrend kialakulása nem kizárólag generációs hovatartozástól függ. Számtalan egyéb demográfiai és szociokulturális tényező is befolyásolja az értékrendet. Ezek közül a legfontosabbak közé tartozik a család, a vallás, a tanulmányok és a munkahely. Fontos felismerni, hogy az értékrendek mentén kialakuló konfliktusok nem vezethetők vissza csak arra, hogy a konfliktus résztvevői eltérő generációk tagjai. Jó tudni, hogy különböző generációk együtt dolgozása nem generál egyértelműen értékrendbeli konfliktusokat.

Konfliktus forrást jelentenek a **vezetéssel kapcsolatos hiányosságok**, például az egyéni **túlterheltség**, a dolgozók aránytalan és eltérő munkaterheltsége, valamint a teljesítmény és az ösztönzés közötti megfeleléségi „deficitek”. Ezeknek a konfliktusoknak a megoldásában kiemelt szerepe van a menedzserek emberismeretének, teljesítményértékelési és szakmai képességeinek is.

Kárpáti Tilla generációkutató szakember szerint bár a munkahelyeken mindenki igyekszik elkerülni a konfliktusokat, az eltérő jellemzőkből fakadóan **bizonyos konfliktushelyzetekre jól leírhatóan különböző módon reagálnak az egyes generációk tagjai**. Érdemes megjegyezni, hogy már a generációk konfliktusfelismerésében is különbség van: a fiatalokat intenzív konfliktusos környezet jellemzi, míg a boomer és X generáció ezek egy részét nem konfliktusnak, hanem fejlődési lehetőségnek fogja fel. A konfliktusok forrásaként is a fiatal generációk nevezik meg legtöbbször a generációs különbségeket, szemben a szervezetek idősebb tagjaival. A boomerek számára az elismerésért folyó verseny magas konfliktusforrás, míg az Y és Z generációk számára a verseny természetes, ezért nem konfliktusként, hanem a munka természetes velejárójaként tekintenek rá.

A fiatal generációk a konfliktusok fő forrásának a kommunikáció hiányát jelölték meg, mivel a boomer és X generációhoz képest jóval nagyobb az információigényük. A visszajelzések hiánya számukra is okoz nehézséget, amit az önjáró X generáció nehezen ad meg. Szintén ez a jelenség tapasztalható az értekezletekkel kapcsolatban is: a fiatal, kapcsolatorientált generációk jóval több információt igényelnek a megbeszéléseken, mint amennyit feletteseiktől kapnak, akik ezt az igényt gyakran fel sem ismerik saját individualizmusuk miatt. A fiatal generációk számára szintén konfliktus forrás a munkavégzés során használt **eszközök minősége**, míg a boomer és X generáció ezt kevésbé érzi fontosnak.

A **fizetéssel kapcsolatos konfliktusok** főleg az értékelés nyomán történnek: az Y és Z generáció számára nem okoz konfliktust, ha fizetési különbségek vannak a vállalatban belül egészen addig, amíg a különbségeket **teljesítmény alapon** szabják meg. Az X és boomer generáció viszont a szenioritásalapú bérezést preferálja. A konfliktusok kezelése során a boomerekre jellemző a problémák figyelmen kívül hagyása, ami az áldozatvállaló jellemükből eredeztethető. Az X generáció viszont kompromisszumokat és egyensúlyt keres, az Y pedig érvekkel igyekszik megoldani a helyzetet. A Z generáció gyakran provokatív viselkedést mutat, agresszívan reagál, de a megoldásban nem vesz részt. Ezt a generációt a legnehezebb a közös célokkal motiválni az együttműködésre - a szakértő szerint.

A ROWE kultúra előnyei

Létezik viszont egy olyan szervezeti kultúra, amely tiszteletben tartja a **rugalmasságot** és a **szabadságot**. (Ez a két tényező is gyakran jelent konfliktus forrást.) Ez a ROWE (Results-Only Working Environment), az **eredményorientált munkakörnyezet**, ahol a munkavállalók teljesen szabadon dönthetnek arról, hol és mikor, illetve kikkel végzik a munkájukat. A ROWE azon felül, hogy kiszolgálja a felmerülő munkavállalói igényeket, bizonyítottan csökkenti a stresszt és növeli a termelékenységet is. Azonban még a ROWE sem jelent egy olyan csodamegoldást, amely minden cég generációk közötti félreértéseit megoldja, de nagyon hasznos azokban a szervezetekben, ahol túlnyomó részt az Y és Z generációk markánsabb tagjai dolgoznak, akik igazán kreatívak, tehetségesek, és önálló tudnak lenni, amennyiben hagyják őket.

Kulcsok a generációközi együttműködéshez

A szervezeteken belül az eltérő generációk sikeres együttműködésének a kulcsa az **egyensúly** és az **elfogadás**. Mindegyik generációban megvannak az **értékek**, amelyeket fel kell tárni és ki kell használni. A különböző generációk – ha együtt tudnak működni egymással – sokkal sikeresebbek lehetnek, mint a csak homogén generációs csoportokból álló munkahelyek. **Nagyon fontos azonban tisztában lenni azzal, hogy mi az, amiben a generációs csoportok a leginkább eltérnek egymástól, melyek azok a tényezők, amelyek konfliktusokhoz vezethetnek.** Az eltérések megnyilvánulhatnak többek között a munkakörnyezettel szembeni elvárásokban, a kommunikációban, az informatikai ismeretekben, a karrierépítésben, a változásokhoz, a folyamatos tanuláshoz való viszonyulásban, a motivációs s nem utolsósorban a vezetőkkel szembeni elvárásokban.

Konfliktuskezelési technikák

A generációs konfliktusok alapos és gyors kezelése a munkahelyen azért is fontos, mert az összeütközések, ellentétek figyelmen kívül hagyása ronthatja a munkahelyi légkört. Emellett csökkenti az alkalmazottak teljesítményét és a munkavállalók távozásához is vezethet. Viszont, ha a konfliktusok kezelése megfelelő, jól működő és **eredményes multigenerációs légkör** alakul ki. A siker kulcsa a korosztály-csoportok hasonlóságainak és különbségeinek figyelembevétele, valamint az egyes generációk tudásának, egyedi értékeinek minél teljesebb kiaknázása, „beforgatása” a cég tevékenységébe.

Néhány javaslat, **technika, módszer a generációs konfliktusok megelőzésére, menedzselésére:**

- ismerjük meg az egyes generációk jellemzőit, szokásait és igényeit
- alakítsunk ki személyes kapcsolatokat
- mutassunk mindenki felé tiszteletet
- mindenkit figyelmesen meg kell hallgatni
- szükség esetén személyre szabott megoldásokat kell kialakítani
- kerülni kell a korosztályokkal kapcsolatos negatív sztereotípiákat
- látásmódok közelítése
- szervezeti szinten szükséges kezelni a konfliktusokat
- alakítsuk át a munkakörnyezetet
- tanuljunk egymástól
- „nyissuk ki” a kommunikációt
- ösztönözzük a kreativitást
- szimulációs, fejlesztési és csapatépítő tréningek a multigenerációs munkahelyi együttműködés fejlesztésére, fenntartására
- folyamatos és szinte mindenre kiterjedő kommunikáció
- a fiatalabb generáció szívesebben dolgozik együtt egy coach stílusú menedzserrel, mint egy tekintélyelvű főnökkel
- olyan biztonságos közeget szükséges teremteni, amelyben minden generáció megoszthatja tudását
- céges identitás, munkáltatói márka kiépítése

Érdekes felmérések és eredmények

A világ egyik vezető munkaerő-közvetítő és kölcsönző cégének számító **Kelly Services** **felmérést** készített a **multigenerációs munkahelyekkel** kapcsolatos véleményekről. A Kelly Global Workforce Index közel **százezer dolgozó** véleményét gyűjtötte össze **34 országban**, köztük több mint **ötezer magyar munkavállalóét**. (A felmérés arra is fényt derített, hogy a magyar válaszadók 39 százaléka szerint az Y, X és baby boomer generációk közötti különbségek növelik a produktivitást a munkahelyen, míg 17 százalékuk szerint éppen ellenkezőleg, a korosztályi különbségek a produktivitás ellen hatnak. A megkérdezettek 34 százaléka ugyanakkor úgy véli, az ilyen különbségeknek sem pozitív, sem negatív hatása nincs.)

A nemzetközi felmérés **főbb megállapításai**:

1. a baby boomer generáció tagjai úgy vélik, hogy jobban értik az egyes korosztályok közötti különbségeket, mint az Y vagy az X generációk képviselői
2. az Y generáció tagjai vannak a legkevésbé meggyőződve arról, hogy a különböző generációkhoz tartozó munkavállalók együttes foglalkoztatása javítja a produktivitást a munkahelyen
3. a kollégáikkal folytatott kommunikációban valamennyi korosztály képviselői előnyben részesíti a személyes eszmecserét az írásos vagy elektronikus kommunikációval szemben
4. a válaszadók több mint fele (59 százalék) számolt be arról, hogy találkozott már generációk közötti ellentétekkel, konfliktusokkal a munkahelyén

5. a megkérdezettek többsége generációtól függetlenül elismeri, hogy az életkorhoz kötődő különbségek valóban befolyásolják az emberek munkahelyi viselkedését, és 59 százalékuk hozzáteszi, hogy ha másik generációhoz tartozó kollégával tárgyal, igyekszik saját kommunikációs stílusát ennek megfelelően alakítani.

Bizakodásra adhat okot, hogy a **Profession.hu/Workmonitor** felmérése szerint **a magyar munkavállalók kifejezetten nagyra értékelik, ha sokszínű csapatban dolgozhatnak, és a sokszínűséget elsősorban az eltérő munkatapasztalattal azonosítják. Ráadásul a többség úgy gondolja, hogy az 55 év feletti kollégák is ugyanolyan hatékonyak, mint a fiatalabbak.** A generációs különbségek a munkahelyen belül ennek ellenére feszültséget okozhatnak – sőt, kezelés nélkül valószínűleg okozni is fognak.

A különbözőség érték!

Az elmúlt 3-4 évtized tapasztalatai az üzleti életben bebizonyították, hogy a sikeres sokkorszályos csapatok célorientáltan összetettek képességek, értékek, tudás, kultúra és még több más szempontból. A különbözőség, a diverzitás ebben a „műfajban” is érték, hiszen **a jó vezetők, akárcsak a karmesterek, ezt a sok eltérő tényezőt sikeresen tudják összehangolni, integrálni a vállalati célok elérése érdekében.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Multikulti projektek

Érték a különbenőség!

A globalizáció, az informatikai, a távközlési forradalom, valamint a multinacionális szervezetek térnyerése gyökeres változást hozott a vállalati projektcsapatok összetételében, valamint a projektek irányításában, menedzselésében. A cégeknél egyre több külföldi dolgozik, a munkaerőhiány miatt a HR-esek külföldről is toboroznak, a pandémia óta egyre több a határokon átvéő virtuális projekt, szóval mindennapossá vált a közepes és nagy cégeknél a multikulti. Ez az új gyakorlat jelentős változásokat követel meg a projektcsapatok összetételében, nem kevésbé azok vezetésében is. Új ismeretekre, képességekre és készségekre van szükség.

A vezetéstudományban és a vállalati gyakorlatban a projektmunka és a -vezetés mintegy százéves múltra tekint vissza, de előtérbe csak a nyolcvanas évek végén került. Addig a cégekre döntően az úgynevezett **magas szervezeti struktúra** volt jellemző, vagyis sok részleg sok vezetővel és sok helytesssel. Ennek megfelelően **kevés** volt a **több részleget átfogó vagy éppen nemzetközi projekt**.

Napjaink és az elmúlt mintegy harminc esztendő korszerű cégstruktúrája az úgynevezett **lapos szervezet**, amelyben kevés a részleg és a vezető, viszont sok a specializálódott szakember. Az ebben a szervezeti felépítésben tevékenykedő **vállalatok projektekre szervezik** önmagukat, a szakemberek pedig (számos külsőssel együtt) mindig más, hosszabb-rövidebb ideig tartó **csapatmunkában** teljesítik a megrendeléseket.

A csapatmunka előnyei

A **projekt-virtualitás** azt jelenti, hogy egy-egy csapatban egymástól eltérő földrajzi helyen lakók, tartózkodók vesznek részt, akiket egy közös projekt nyelv – döntően az angol – is összeköt a munka során. Az ilyen **csapatmunka számos előnnyel jár**: a munkafolyamatok költséghatékonyak, megszerezhetők a legspeciálisabb tudású szakemberek és utazással sem kell feltétlenül számolni. Ezen felül megismerhetőkké válnak a helyi piacok, ami lépéselőnyt jelenthet egy új termék vagy szolgáltatás bevezetésekor. Nem utolsó sorban pedig működik a „kövesd a napot” munkavégzés, vagyis a projektcsapat tagjai 0-24-ben elérhetők az időzónáknak megfelelően.

A teammunka számos előnyt kínál az egyéni munkavégzéssel szemben (amelyek a szervezet versenyképességét is biztosítják), mint például a megosztott munkaterhelés, a gyorsabb válaszkészség az üzleti környezetben történő változásokra, az eltérő vélemények, munkamódszerek ütköztetése. A csapatban dolgozás egyúttal a team tagjainak elégedettségét is növeli azáltal, hogy többek között **kihívásokkal** teli munkát biztosít, valamint lehetőséget **egymás támogatására** a feladat megoldásában, kivitelezésében.

Nos, a munkaerő tömeges nemzetközi áramlása is a kilencvenes évek elején kezdődött, s ez természetesen nem hagyta érintetlenül a projektmunkát, de elsősorban a projektvezetési

tevékenységet sem. **Mit is jelent a sokszínűség, a különbözőség, különösen a kulturális különbözőség a vállalati, az üzleti életben?**

A sokszínűség üzleti előny

Érdemes azonnal leszögezni, hogy az üzleti életben a **különbözőség** egyértelműen **értéket jelent!** A sokszínűség egyben üzleti előny is. **A különbözőség** (diverzitás) meglehetősen **sokféle**, például: nemi, vallási, kulturális, nemzetiségi, nyelvi, életkori, döntéshozatali, munkatempóbeli, érzelmi, kommunikációs és a sort hosszan lehet folytatni.

Multikulturális projektcsapatok azok, amelyek tagjai különböző nemzetiségűek, de eltérő anyanyelvűek és kulturális háttérűek ellenére egy **közös cél** érdekében működnek együtt. Ezek a csapatok alakulhatnak egy vállalat dolgozóiból, de lehetnek alkalmi, egy-egy feladatra összeálló, sok cégből érkező szakember-teamek is. Nem kétséges, hogy a multikulturális projektcsapatok vezetése igen fontos a team hatékonysága szempontjából. S a hatékony működés egyik alappillére **a csapat által felhalmozott tudás jó minőségű menedzselése.**

Ha valaki sikeres projektmenedzser, nem biztos, hogy jól tudja irányítani a multikulturális projektcsapatot is. Ugyanis a „multis” projektvezetőnek számos olyan tulajdonsággal, készséggel, képességgel és tudással kell rendelkeznie, amelyek kevésbé szükségesek a „homogén” projektekben.

A multikulti csapatok előnyei és hátrányai

Egy hazai széleskörű felmérés szerint a megkérdezettek 75 százaléka számára nem jelent nehézséget multikulturális projektben dolgozni, 37 százalék viszont nem gondolja, hogy a multikulturalitás jobb eredményt hoz. Szintén 37 százalék azok aránya, akik számára az ilyen típusú projekt stressznövekedéssel jár. **A Boston Consulting** vezetési tanácsadó cég felméréseken alapuló tanulmánya azt hangsúlyozza, hogy **a multikulturalitás 35 százalékkal növeli meg a projektteamek teljesítményét a „homogén” csapatokéhoz képest.**

A jobb teljesítmény mellett más előnyei is vannak a multikulturális projektcsapatnak, ezek közül néhány:

- ösztönzi a kreativitást és az innovációt
- gyorsabb, alaposabb problémamegoldás
- rugalmasabb szervezeti működés
- vonzza és megtartja a tehetséges dolgozókat
- erősíti és több oldalúvá teszi a marketing tevékenységet

Persze ahol előnyök vannak, ott megjelennek a hátrányok is, amelyek közül érdemes kiemelni a következőket:

- kommunikációs problémák
- ellenállás a változásokkal szemben
- lazább összetartozás
- személyközi gondok
- lassúbb döntéshozatali folyamat

A számos felmérésből kiderült, a projektmenedzserek többsége a legnagyobb nehézségnek a **kommunikációs különbségeket** tartja. Ezek nem elsősorban a nyelvből, sokkal inkább a kulturális szokások, gondolkodási módok és megfogalmazások különbségéből adódnak. További hátrány-tényezőként merült fel a kultúránként **eltérő döntési módok**, az időkezelés és a feladatmegosztás is. A multikulturális csapatokban a **bizalomépítés** az egyik legfontosabb tényező, amely azonban a gyakran változó csapatösszetétel és a virtuális projektekben a távolság miatt is akadályokba ütközhet. Fontos, **hogyan a kulturális sajátosságok meghatározzák a munkastílust és a -morált is.**

Szociális érzékenység, érzelmi intelligencia

A Google az Arisztoteleasz kutatási programban három éven keresztül 180 projektcsapatot figyelt meg és elemzett sok szempontot figyelembe véve. Az összefoglaló tanulmány megállapította, hogy a hatékony csapatmunkának két kiemelt, igen fontos összetevője volt. Az egyik az, hogy a munka során a teamtagok nagyjából azonos arányban beszéltek, szólaltak meg. A másik pedig a magas fokú **szociális érzékenység**, ami elsősorban az **érzelmi intelligenciában** mutatkozott meg. Vagyis a projektcsapatok tagjai nagy figyelmet fordítottak a többiek magatartására, saját magatartásukat pedig a mindenkori helyzethez igazították.

A multikulti projektvezető néhány kompetenciája és tulajdonsága

Már volt szó arról, hogy a multikulturális projektteamek vezetése a **klasszikus** projektmenedzseri ismeretek, képességek mellett számos **egyéb kompetenciát** igényel. Ezek a **plusz képességek** és készségek teszik lehetővé, hogy a projektmenedzser eredményesen tudjon vezetni egy multikulti csapatot, amely ennek nyomán jól is működik. A projekt közös nyelvének ismerete mellett elengedhetetlen az érzelmi intelligencia, valamint a csapat minden tagjára vonatkozó **személyiség-diagnosztika**. Ez utóbbira azért van szükség, mert az egyes projekt-dolgozók személyiségi jegyeinek ismerete jó alapot nyújt a döntések, az utasítások stb. várható fogadtatásának „kiszámításához”, valamint az egyes csapatszerepek kiosztásához is.

A diagnosztika során a teamvezető részletes képet kap a csapattagok **kulturális háttéréről**, **döntési sebességéről** és szokásairól, **nyitottságáról** vagy **zárkózottságáról**, tárgyalási készségeiről, munkával való terhelhetőségéről, az esetleges negatív változásokhoz és a munkaközösséghez való viszonyáról, a **kommunikációs képességeiről** és még szinte számtalan tulajdonságáról. A munka során a projektvezetőt nem csak a csapat egyes tagjainak a kulturális háttere befolyásolja, hanem a saját magáé is.

A multikulturális háttérű projektek vezetésének nincsenek kőbevésett, univerzális szabályai. Azonban érdemes felsorolni néhány olyan tulajdonságot, tényezőt, amelyekkel a **projektvezetőnek rendelkeznie kell:**

- alapos, általános multikulturális ismeretek és projektvezetői gyakorlat
- csapatösszeállítási és -fejlesztési, valamint teamintegrálási készség
- problémamegoldási és döntési képesség
- technikai ismeretek
- jó tárgyalási képesség

- vezetési képesség a folyamatosan változó környezetben
- nyitottság és bizalom a teamtagok felé
- érzelmi intelligencia
- a vezetői hatalom felelős „használata” és megosztása
- etikus magatartás
- magas fokú kommunikációs képesség
- rugalmasság
- nyitottság az eltérő kultúrák irányát
- kockázatvállalási képesség stb.

Finomrahangolt irányítás

Érdemes röviden áttekinteni, **hogyan is kell irányítani egy multikulturális projektcsapatot**, és mire kell összpontosítaniuk a csapattagoknak is. Mindenekelőtt fel kell számolni a kulturális és a nyelvi akadályokat. Ennek a nem kis feladatnak számos technikája van, például **informális összejövetelek** (csapatépítés), **feladatok és döntési jogkörök delegálása**. Itt fontos szem előtt tartani, hogy minden kultúrának megvannak a maga ünnepei, szabadságolási időszakai és munkavégzési szokásai.

Figyelmet kell fordítani az **egyes kultúrák eltérő kommunikációs szokásaira**, szabályaira. Vannak kultúrák és országok, ahol a szóbeli és írásbeli kommunikáció lazább, lezserebb, máshol kötöttebb, inkább tekintélyelvű és fegyelmezettebb.

Ha a projekt virtuális, akkor a projekttervet és -munkát az **eltérő időzónákhoz** kell igazítani. Nem hagyható figyelmen kívül a projektvezető részéről, hogy éppen az eltérő kulturális háttér miatt **ellegendő felkészülési időt** kell biztosítani a teamtagoknak az egyes feladatokra való felkészülésre.

Előtérben az interkulturális tréningek

A projektsiker egyik kulcsa **az interkulturális tréningek** (cross-cultural trainings), tanfolyamok szervezése a csapattagok részére. Javasolható, hogy ezek a tanfolyamok többek között a következő témákat **tartalmazzák**: hogyan lehet számottevően csökkenteni a kulturális különbségeket és akadályokat, hogyan kerüljük el az előítéleteket és a sztereotípiákat, hogyan ismerjük el és értékeljük a saját és más kultúrák készségeit, hogyan fejlesszük saját szociális készségeinket és képességeinket, hogyan összpontosítsunk jobban a különbségek helyett a közös alapelvekre stb.?

Az empátia mellett nagy figyelmet kell fordítani a projektmunkával kapcsolatos őszinte és építő jellegű **visszajelzésekre és értékelésekre**. Nem hagyható figyelmen kívül, hogy az egyes kultúrákban eltérő a visszajelzések jellege és tartalma. Az európai országokban az egyéni, az ázsiai országokban pedig a csoportos értékelés az elfogadott.

Talán a legfontosabb csapatvezetői feladat a projekt szabályainak, határidőinek, elkészítendő anyagainak, átláthatóságának meghatározása, a szerepek kiosztása, a munka elosztása, a felelősségek és kötelezettségek definiálása.

Nem szabad különbséget tenni az egyes kultúrák között, egyenlően kell kezelni, tisztelni azokat, hiszen – nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy - a sokszínűség érték. A különböző kultúrákat képviselő csapattagoknak a vezető részéről **egyenlő elbánásban** kell részesülniük és ügyesen kell a projekt szolgálatába állítani kultúrájuk főbb, a projekt számára hasznos jellemzőit.

A teamvezetés „művészete”

Várható, hogy a **következő esztendőkből idehaza és az egész világon mind több projekt lesz multikulturális**, amelyekben a csapattagok sok eltérő és fontos ismerettel, szokással, hozzáállással, munkamódszerrel stb. rendelkeznek. A multikulti **projektvezetés „művészete”** úgy fogalmazható meg, hogy a teamvezető feladata ezeknek, és a többi **különbözőségnek a kiaknázása** a projekt sikere érdekében. Ezért is van szükség minél több interkulturális tréningen való részvételre, lehetőleg minden nagyobb projekt előtt.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Munka-magánélet egyensúly

Látástól Mikulásig?

A nap 24 órából áll, s bármennyire is szeretnénk, az 1440 percet nem tudjuk meghosszabbítani, nem tudjuk „kitolni”. Huszonnégy órába kell belesűrítenünk a munkánkat, magánéletünket, pihenésünket. A menedzsment-tankönyvekben, a HR-cikkekben, a szervezeti tanfolyamokon és továbbképzéseken, a vállalati küldetés-nyilatkozatokban az egyik leggyakrabban használt – már-már elcsépelet – szófordulat a munka-magánélet egyensúlyának a szükségessége. Az 1980-as években született work-life balance kifejezés és annak tartalma azóta is központi szerepet játszik a munkaadók és a munkavállalók kapcsolatában, valamint a humánerőforrás tevékenység gyakorlatában.

Naponta kell tudomásul vennünk, hogy **korlátozott idő** áll rendelkezésünkre a munkahelyi és az otthoni feladatok elvégzésére, valamint magánéleti kötelezettségeink teljesítésére.

Szeretnénk mindent párhuzamosan, gyorsan elvégezni jó minőségben, foglalkozni a családdal és önmagunkkal, szabadidős tevékenységet végezni, s nem utolsó sorban élvezni az életet. Száguldó világunkban a gyakran hangoztatott szlogen ellenére nem sikerül mindenkinek az egyensúly megteremtése, sőt, többen vannak azok, akik nem tudják utolérni magukat, akiknél megbomlott az egyensúly. Milyen egyensúlyról van szó?

Az egyensúly tartalma

A munka és magánélet közti egyensúly egyik meghatározása szerint akkor jön létre az egyensúlyi állapot, ha sikerül kielégíteni **az élet három legfontosabb területén – munka, család, magánszféra** – felmerülő igényeket. (Az egyensúly természetesen nem azt jelenti, hogy az idő egyenlő arányban oszlik meg a három terület között.)

Egy másik meghatározás szerint a munka és a magánélet egyensúlya alatt azt az állapotot értjük, amikor egy **munkavállaló elkötelezett a munkája és a magánélete iránt és elégedett munkahelyi és családi szerepével** is. Az egyensúly három összetevője ebben a megfogalmazásban az idő, az elkötelezettség és az elégedettség.

A munkahelyen elvárják, hogy minél több időt töltsünk ott, illetve munkával, a **család** pedig **azt várja el**, hogy az otthoni feladatok elvégzése mellett minél több időt töltsünk családi körben. S akkor még nem esett szó az úgynevezett **én-időről**, ami a saját épülésünket, pihenésünket, hobbijainkat, önmagunkkal való törődést, saját céljaink teljesítését, stb. (lenne) hivatott szolgálni.

Egy tanulmány szerint azok, akiknek komoly nehézséget okoz fenntartani a munka és a magánélet egyensúlyát, sokkal elégedetlenebbek a családi életükkel és a családban betöltött szerepük ellátására sem tudnak sok energiát és lelkesedést fordítani. A munka és magánélet közti egyensúly, ha sikerül megtalálni és fenntartani, nagy hatást gyakorol **általános jóllétünkre és az élettel való elégedettségünkre**. A szervezetek, a vállalatok szempontjából pedig ez azt jelenti, hogy növekszik a **munkavállaló hatékonysága**.

Egyensúlytalanság és stressz

Ha az egyensúly eltűnik – vagy túlságosan háttérbe szorul a munka, vagy pedig túlságosan felülkerekedik magánéletünkön -, akkor életünk szerves részévé válik a **mindennapos stressz** és feszültség. Vagy amiatt, hogy a sok munka mellett hogyan marad idő a családra és a kikapcsolódásra, vagy pedig amiatt, hogy el tudjuk-e látni megfelelően munkahelyi kötelességeinket.

A legrosszabb eset, ha az egyensúlytalanság miatt kialakult stressz mind a két területet érinti: mind a magánéletet, mind a munkát. Ha nem vesszük észre, hogy felborult az egyensúly, és nem eszmélünk rá arra, hogy állandó feszültségben élünk, a következmények súlyosbodhatnak: megjelenhet a folyamatos **kimerültség**, fáradtság, **rossz közérzet**, gyengébb egészségi állapot, **kiégés**, súlyosabb esetben **depresszió**, vagy **szerfüggőség** is kialakulhat. Nem véletlen, hogy a HR-szakemberek és a pszichológusok szerint mindenkinek meg kell tanulnia mind a munkahelyi, mind pedig az egyéni **stressz kezelését**. (Egy ottani felmérés szerint az Egyesült Államokban a stressz által előidézett betegségek, illetve a munkahelyi hiányzás az iparban évi 200-300 milliárd dollár bevételkiesést okoznak.) Miután a stresszt, az egyensúly felborulását sok esetben egyéni vagy szervezeti változás idézi elő, hasznos a **változáskezelés** alapvető módszereit is megismerni és elsajátítani.

Robogás 24/7-ben

Felgyorsult, digitális világunkban folyamatosan és jelentősen változnak maguk az elvégzendő munkák, a munkavégzés körülményei és eszközei. Lassan elfeledhető a reggel 9-től délután 5-ig tartó munkaidő és munkahelyi jelenlét, ezt egyre inkább felváltja a 24/7, vagyis a **hét napon át tartó 24 óras „nyitva tartás”**. Ma már nem kétséges, hogy a technikai eszközök fejlődésének is köszönhetően a munkahelyeken egyre általánosabb elvárás a **rugalmas, állandó elérhetőséget igénylő munkavégzés**. Gyakran hallani az Y és a Z generációs főnököktől és munkavállalóktól, hogy „mindig jön egy újabb email, mindig van egy újabb találkozó, mindig van egy újabb esemény, ahol networkingelni kell. Ha csak nem ájulunk el a fáradtságtól, a végtelenségig tudnánk dolgozni, de legalábbis addig, amíg a laptopunk meg nem adja magát. Majd még utána is egy kicsit telefonról, vagy tabletről”.

Az Y és a Z generáció munkahely választásában kiemelkedő szerepet játszik, mennyire valósítható meg a munka és a magánélet egyensúlya. Nem véletlen, hogy 20-35 év közötti szakemberek többsége a felmérések szerint kétfévente változtat munkahelyet. Az okos cégvezetés számára az a fontos, hogy a kiadott munka a megkövetelt időben és jó minőségben legyen elvégezve, s nem az, hogy a dolgozó adott munkaidőben az irodában „nyomja a székét”.

Az elmúlt két évtizedben előtérbe kerültek az **alternatív, atipikus munkavégzési lehetőségek**: részmunkaidős, munkaidő-megosztásos foglalkoztatás, távmunka, csökkentett és rugalmas munkaidő, stb. (Biztosra vehető, hogy a koronavírus-járvány idején általánossá vált otthoni munkavégzés – a **home office** – és annak várhatóan nagy arányú megtartása a pandémia után is jelentős hatással van és lesz a munka-magánélet egyensúly alakulására. Például a munkába járás közlekedési idejének megtakarítása számos munkán kívüli tevékenység számára biztosít lehetőséget.)

Mit tehet a munkaadó az egyensúlyért?

Elsősorban **nem a munkaadóktól, munkahelyektől várható el, hogy majd ők megteremtik az egyensúlyt**, noha számukra is előnyös, ha dolgozóik kipihentek, stresszmentesek, csak a munkára koncentrálnak, stb. Az egyensúly megteremtése, illetve fenntartása nem reménytelen feladat, de ennek érdekében sokat is kell tenni. **A munkaadók, a vállalatok néhány teendője** a teljesség igénye nélkül:

- rugalmas munkaidő és alternatív munkavégzési lehetőségek biztosítása térben és időben
- digitalizáció: a digitális fejlődésben rejlő lehetőségek kiaknázása a technológia megfelelő alkalmazásával
- munkaidő-menedzsment: intézkedések a munkával töltött idő minőségének és hatékonyságának maximalizálására
- jó közérzet: a munkavállalók jó közérzetét elősegítő, növelő megoldások ösztönzése
- kultúraváltás: a munka és a magánélet egyensúlyán és az integráción alapuló vállalati kultúrát segítő intézkedések és magatartások támogatása (az integrációról még lesz szó a későbbiekben)

EU irányelvek, OECD felmérés

Az Európai Unió is felismerte a munka-magánélet egyensúlyának jelentőségét és fontosságát. **Az Európai Unió Tanácsa 2019. júniusában fogadta el a munka és a magánélet közötti egyensúlyról szóló irányelvet.** A jogszabály **célja** a munkaerőpiaci esélyegyenlőség növelése, az egyenlő bánásmód követelményének fokozottabb érvényre juttatása, a foglalkoztatás kereteinek további szélesítése és a rugalmasság erősítése. Az irányelvet a tagállamoknak a hatálybalépéstől számított három éven belül kell majd átültetni saját jogrendjükbe. Ez igen nagy előrelépést jelent, hiszen így **jogilag is elismertté válik a munka-magánélet egyensúlyára való igény**, munkaként kerül elismerésre a hozzátartozók gondozása, nevelése és az apai gondoskodás is.

Mielőtt áttekintenénk a munkavállalók legfontosabb teendőit az egyensúly elérésére, illetve fenntartására, érdemes idézni a legfejlettebb országokat tömörítő **OECD** 2018-ban készült **felmérését**. Az OECD 40 országban vizsgálta a munka és a magánélet közötti egyensúlyt: az egyes országok lakosai **mennyi időt töltenek a munkahelyükön, és mennyi idő jut a magánéletre**. (Nem meglepő módon a túl sok munka kimutathatóan negatív hatással van az egyének egészségére, családi életére, életminőségére és elégedettségére.)

A vizsgált országok közül **a legjobb eredményt a hollandok érték el**, akiket az olaszok és a dánok követnek, **Magyarország a 13-dik helyen áll** megelőzve térségünkben a cseheket, szlovákokat és a lengyeleket. A teljes időben foglalkoztatott munkavállalók az OECD-tagállamokban átlagosan napjuk 63 százalékát, vagyis 15 órát fordítanak személyes

gondoskodásra (evés, alvás, stb.) és szabadidős tevékenységre (barátokkal, családdal, hobbival, játékkal, televízióval, stb.) Magyarországon a megkérdezettek mindössze 3 százaléka dolgozik 50 óránál többet egy héten. Honfitársaink naponta átlagosan 15,1 órát töltenek a munkahelyüktől távol. Utóbbi érték csak alig több, mint a 15 órás OECD-átlag.

Lompos péntek vagy karrier?

Van persze más látószögű vélemény is: **Nigel Marsh** „egyensúly- guru” egy előadásában kifejtette, hogy felesleges a rengeteg vita a rugalmas munkaidőről, a lompos péntekről (amikor szabadidő ruhában lehet bejárni az irodába), vagy az ifjú apát megillető szabadságról, ugyanis **el kell fogadni, hogy bizonyos munkakörök, karriercélok lényegében összeférhetetlenek azzal, hogy valaki közben komolyan, napi szinten foglalkozzék a családjával.** Az sem valószínű, hogy túlhajszt és kiégett embereken segítene önmagában az, ha nyakkendő nélkül mehetnek dolgozni. Vagy például – érvel Marsh - gyermekmegőrzőt berendezni a munkahelyen népszerű és felvilágosult dolog, másrészt viszont rémálom, hiszen így még több időt töltünk majd ott.

Mit tehet a munkavállaló az egyensúlyért?

De térjünk vissza az egyensúly gyakorlati kérdéseire. **A munkavállalónak igen sok lehetősége van,** hogy hozzájáruljon az egyensúly megteremtéséhez és fenntartásához. Természetesen **nincsenek általános receptek, de van számos olyan lehetőség,** amelyre érdemes odafigyelni és alkalmazni. Ezek közül – nem fontossági sorrendben - néhány:

- állítsuk fel saját szabályainkat
- határozzuk meg céljainkat, elsőbbséget élvező feladatainkat
- készítsünk átfogó időbeosztást, a megtervezett napirendnek legyen része a családra fordított idő is
- minden este készítsünk feladatlistát a következő napra (úgynevezett to do list), ügyeljünk a fontossági sorrendre
- tanuljunk meg nemet is mondani
- kerüljük a munkamániát, a munka-alkoholizmust
- ne csak hétvégén legyen sport, hobbi, szórakozás
- a munkahelyen csak a feladatokra, a munkára összpontosítsunk, a szabad időben ne a munka álljon a középpontban. De nem szabad élesen, sarkosan elhatárolni a munkát és a szabadidőt egymástól.
- digitális detox, azaz ne lógjunk egész nap a mobilunkon, táblagépünkön és laptopunkon
- szeressük, amit csinálunk
- találjuk meg a számunkra megfelelő munkakörnyezetet
- a hatékonyságra és ne az eltelt időre koncentráljunk
- ha szükséges, változtassunk az elvárásainkon és a gondolkodásmódunkon

- legyen hasznosan eltöltött én-időnk

A sort még hosszan lehet folytatni egészen odáig, hogy **egy idő után jussunk el oda, hogy alig legyen olyan tevékenységünk, amelyet nem szeretünk**. Az élet persze nem ilyen egyszerű, erről tanúskodnak az úgynevezett **európai életminőségi felmérések**. Az egyik felmérés szerint a magyarok mintegy 40 százaléka úgy érzi, a munkája túl sokat vesz el a családi életre fordítható idejéből, csaknem 60 százalék pedig a munka után túl fáradtnak érzi magát a házimunkához. Mindkét szám magasabb a nemzetközi átlagnál. A felmérés rámutatott arra is: **a rugalmas munkaidő a legfontosabb a munka–magánélet egyensúly kialakításához**. Ezen belül az számít leginkább a válaszadóknak, hogy ki tudnak-e venni szabadságot rövid határidővel, illetve hogy lehet-e rugalmas a munkakezdés és a befejezés időpontja.

Egyensúly vagy integráció?

Ezeket a gondokat is igyekszik áthidalni az utóbbi 10 évben született elmélet és gyakorlat a munka és a magánélet integrációjáról, tehát már nem az egyensúlyáról. Sok szakember szerint sokkal nagyobb kárt okozunk azzal, ha erősen különválasztjuk **a „munkás” életünket és a magánéletünket, érdemesebb azokat összevonni**, és egymásba integrálni. Tehát ahelyett, hogy éles határvonalakat húznánk életünk különböző területei közé, inkább mossuk össze azokat, és igyekezzünk **szinergiát** létrehozni köztük. **Ebben az új megközelítésben kétféle dolgozó típust lehet megkülönböztetni.**

A szeparátor az, aki valószínűleg nemcsak a munkájában, de az élete többi részén is merev határvonalakat állít fel. Ő az, aki a munkaidő végén, kilépve az irodából már biztosan nem fogja felvenni a telefont. Ő befejezte a munkát mára, nemhogy értekezni nem akar már irodai ügyekben, de még beszélni sem hajlandó a feladatairól. Otthon nem hozza szóba a bent történeteket, legfeljebb akkor, ha valami nagyon kiemelkedő dolog történt, ami esetleg a családra is hatással lehet (fizetésemelés, hivatalos utazás, felmondás, stb.). A szeparátor otthon nem dolgozik, nem keres barátokat a vállalatánál, sőt, még párt sem választana a munkahelyéről.

Az integrátor számára igen kedvező, ha úgy osztja be az idejét, ahogy akarja. Telefonon mindig elérhető, este még átnézi a frissen érkezett leveleit a laptopon, meg is válaszolja azokat. Hétvégén is nézi a céges postát, szükség esetén intézkedik. Szívesen jár össze munkaidőn kívül is a kollégáival, sőt a barátsághoz hasonlóan a párkapcsolatában is előnyben részesíti a közös munkahelyi hátteret.

Egyensúly vagy/és összehangolás?

A legújabb megközelítés pedig a munka és a magánélet összehangolása. Ennek az a lényege, hogy **életünk különböző vonatkozásait – munka, magánélet, társasági élet, egyedüllét, stb. – egy nagy közös cél érdekében kell összehangolni**. A cél eléréséhez pedig a „vonatkozási tényezőket” egymás mellé kell állítanunk. Itt tehát arról van szó, hogy az egyensúly helyett arra kell törekedni, hogy az élet különböző területeit összeegyeztessük, ugyanis **a munka és a magánélet már rég nem igazán elkülöníthető egymástól**.

Járvány és egyensúly

A koronavírus-járvány miatt sokan távmunkában dolgoznak, s nem kevesen veszítették el munkájukat. Május végén például az Egyesült Államokban a munkanélküliek száma elérte a 40 milliót, vagyis minden negyedik munkaképes amerikaiból állástalan lett. Ma még nem mérhetők fel a járvány gazdasági, üzleti, társadalmi következményei, annyi azonban bizonyos, hogy **a pandémia jelentős hatással van és lesz a munka-magánélet egyensúlyának és egyensúlytalanságának jövőképeire. Vizsgáljuk a tűrőképességünk, átalakulnak személyes határaink, s valószínűleg tovább zsonglőrködünk az életben „eljátszott” szerepeinkkel is.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Új utakon a munkaerőtoborzás

Felvesz és elutasít a HR-robot

Valóságos forradalom zajlik az álláskeresés és a munkaerőtoborzás területén. Szinte teljesen eltűntek a nyomtatott sajtóból az unalmas fekete-fehér álláshirdetések, a munkaerőpiaci „adok-veszek” többnyire átkerült az online térbe, a közösségi médiába, miközben egyre kifinomultabb módszerekkel és technikákkal folyik a jó szakemberek felkutatása és kiválasztása. Ez utóbbi tevékenységben ma már jelentős szerep jut a kiválasztási szoftverekkel „betanított” robotoknak és a mesterséges intelligenciának (MI). A korábbiaknál jóval később kapcsolódnak be a folyamatba a toborzási és a HR szakemberek. Az ő munkájukat is újabban az MI értékeli...

Miközben a Covid-19 járvány kezdete óta – a legfrissebb adatok szerint - 119 millióan veszítették el munkájukat, számos országban és szakmában (informatika, egészségügy, építőipar stb.) igen **nagy a munkaerőhiány**, vagyis a kereslet nem találkozik a kínálattal. **Rohamosan öregszik a világ**, csak az USA-ban naponta tízezren töltik be a hatvanötödik életévüket.

Az elmúlt század ötvenes éveiben született úgynevezett baby boomer generáció ezekben az esztendőknél meggy nyugdíjba, az Y és a Z generáció viszont szakmailag, valamint rutin szempontjából még nem elég felkészült a boomerek helyettesítésére. **A nagyobb szakértelmet igénylő pozíciókra mind nehezebb találni jelölteket.** Ez az irányzat korántsem csak a felsővezetői munkaerő-kereséseket érinti; középvezetői, szakértő, végrehajtó és szakmunka területen sem könnyű a megfelelő jelölteket, jelentkezőket.

A munkaerőpiac új kihívásai

A **munkaerő keresési és kínálati piacon** ma sok az **új kihívás**, ezek közül érdemes megemlíteni, hogy az eddig bevált **toborzási csatornák** egyre nehezebben működnek. Emellett sok esetben magának a vállalatnak kell „eladnia” az állást, a cégen belüli belső hirdetésekre, valamint a munkatársak ajánlásaira nem elegenden jelentkeznek. A gondok áthidalására, megoldására sorra jelennek meg a toborzás új csatornái, mind nagyobb teret nyert a jelek szerint a sikeres **kreatív toborzás**.

Új jelenség az is, hogy **a munkavállalók alkupozíciója erősödött.** Ha nem sikerül a dolgozóknak megfelelő munkakörülményeket, tartalmas munkát biztosítani, bármikor tovább állhatnak a versenytársakhoz. Főleg a fiatalabb generációkra jellemző az úgynevezett **jobhopper viselkedés.** Tehát ők azok, akik könnyen és **gyakrabban változtat munkahelyet**, ha kapnak egy jobb lehetőséget. Kevésbé lojálisak és olyan munkahelyet keresnek, ahol fejlődési és előrelépési lehetőségeket, rugalmas munkaidőt, home office-t és korrekt fizetést kínálnak számukra. Ők azok, akik a közösségi média platformjain akkor is kapják az állásajánlatokat, ha aktívan nem keresnek állást, így sokkal nagyobb odafigyelést igényel a megtartásuk is.

A toborzás rejtelsei

A toborzás célja potenciális munkavállalók felkutatása és megnyerése az üres vagy megüresedő, illetve létesítendő munkaposztokra. Lehetőleg olyan pályázók vonzása, akik a munkaköri követelményeknek megfelelőek, vagyis az álláshely betöltésére alkalmas személynek kiválaszthatók. A felvételi követelmények meghatározását, illetve a munkaköri leírások elkészítését követően a vállalatok **HR részlege** vagy az erre a tevékenységre **szakosodott külső cégek** már megkezdik a toborzást. Sok múlik a megfelelő toborzási módszer megválasztásán, tekintve, hogy a cél nemcsak a potenciális jelöltek elérése, hanem azok tényleges jelentkezésre való rábírása is.

Ennek érdekében kiemelten fontos a célcsoportot leginkább elérő **hirdetési felület(ek)** megtalálása, kiválasztása. A hiedelemmel ellentétben a toborzás ezzel nem fejeződik be, mivel a beérkező pályázatokat fogadni, illetve rendszerezni is kell, hogy egy korai áttekintéssel megszűrhetőek legyenek a teljességgel érdektelen jelentkezések. Ezek után még előzetes interjúkra is sor kerülhet, elősegítve ezzel az amúgy is összetett kiválasztási folyamatot.

A toborzási folyamat „nyitánya” (leegyszerűsítve) a következő szakaszokból áll:

- a toborzási igények meghatározása a munkaerő-gazdálkodás stratégia alapján
- a betöltendő álláshely és a foglalkoztatási feltételek meghatározása
- munkaköri leírások elkészítése
- pályázatok azonosítása
- toborzási módszerek kiválasztása
- beérkező pályázatok áttekintése
- előzetes interjúk készítése
- minősített pályázók listázása

A listázás után még igen sok a tennivaló a végső kiválasztásig, ezekről a későbbiekben lesz szó. A **toborzás** történhet **külső és belső forrásból**, sok tényező függvénye, hogy a szervezetek melyiket választják. Érdemes megjegyezni, hogy a cégek megkülönböztetett figyelmet fordítanak **saját HR- adatbázisukra**, valamint **a belső erőforrásokra**, vagyis igyekeznek a meglévő szakembereikkel megoldani a munkaerő gondokat, de ezzel a módszerrel új munkaerő gondok is keletkezhetnek. Elfogadott gyakorlat, hogy az alkalmazottak **ismerősi körükből** ajánlanak felvételre személyeket, s ez bizonyos garanciát is jelent a vállalat számára. Sőt, mind több cég ma már úgy ösztönzi az ismerősi körből való ajánlást, hogy amennyiben az illető felvételt nyer és beválik, az ajánló dolgozó vagy vezető bónuszt, „**fejpenzt**” kap. (Az ajánlási technika különösen jól működik abban az esetben, amikor egyszerre sok munkaerő felvétele szükséges. Idehaza ezt a módszert is alkalmazta például a MÁV, a Tesco és a General Electric.)

Amennyiben külső forrásból történik a toborzás, akkor igen széles és színes az a kínálat, amelyet a vállalatok igénybe vehetnek. A sok lehetőség közül népszerűek és általában hatékonyak a **munkaerőközvetítő ügynökségek**, a **fejvadász cégek**, a kiválasztási tanácsadó vállalatok, valamint a munkaügyi kirendeltségek. Külső forrásnak számít többek között az álláshirdetések elhelyezése a felsőoktatási intézményekben, **céges nyílt napok** és egyéb

„ismerkedő” rendezvények szervezése, részvétel az **állásbörzéken**, **tehetségprogramok** és tanulmányi versenyek meghirdetése. Jó munkaerőforrásnak számít a **szakmai gyakorlat** is, sok egyetemista helyezkedik el annál a cégnél, ahol szakmai gyakorlatát töltötte. A külső források felsorolását még hosszan lehet folytatni, de van egy átmeneti megoldás is.

Ez pedig a **munkaerő kölcsönzés**, amikor az erre a területre szakosodott cégeknél meghatározott időre lehet kölcsönözni munkaerőt a segédmunkástól a szakmunkáson át a gazdasági igazgatóig. A kölcsönvevő vállalatok számára ez elszámolható költséget jelent, de ennél sokkal fontosabb, hogy a kölcsönzés **átmeneti megoldást jelent a szakemberhiányra**, miközben folyik a toborzás és a kiválasztás. (Sok esetben a kölcsönzött szakember állásajánlatot is kap a kölcsönvevőtől.)

Kulcsszerepben az álláshirdetés

Toborzási és HR szakemberek egybehangzó véleménye szerint a minőségi munkaerő bevonásában kulcsszerepet játszik az **álláshirdetés tartalma** és minősége, valamint annak megjelenési felületei. Régi tapasztalat, hogy **jó jelöltek nem jelentkeznek rossz hirdetésekre**.

Egy vonzó álláshirdetés megírása nem egyszerű feladat és a versenytársak, hasonló pozíciók hirdetéseinek lemásolása sem jó megoldás. Tulajdonképpen ma már az álláshirdetés is egy értékesítés, a cégnek a jelölt számára el kell adnia magát és azt az érzést, hogy itt jó dolgozni. **Az álláshirdetés-írás** már-már **külön szakma**, nemkülönben egy jó életrajz és motivációs levél összeállítása. (Egyre több szakember van azon a véleményen, hogy nincsen sok értelme a motivációs levélnek, hiszen abban minden jelentkező önmagát fényezi és csodálatos tulajdonságairól ad számot, természetesen kész „életét és vérért” a cégért feláldozni.)

Tarol az internet

Hová javasolt elhelyezni a hirdetéseket? Mindenekelőtt a munkaerőt kereső cég saját **honlapjára**, a **karrier-oldalra**. Ehhez, illetve a sikerhez viszont az szükséges, hogy a honlap vonzó, ütős, tartalmas legyen és tükrözze a munkáltatói márkaépítést. A karrieroldalak célja és szerepe az álláshirdetések feltöltésén túl az, hogy minél több információt adjanak: milyenek a munkakörülmények, milyenek a kollégák, hogyan néz ki a kiválasztási folyamat stb.

Az internet minden eddiginél egyszerűbbé tette a jelöltek számára, hogy alaposan megvizsgálják a megpályázni kívánt pozíciókat és velük együtt az állást kínáló vállalatokat is. Nagyon fontos, hogy milyen a vállalat hírneve az online térben, ugyanis az interneten fellelhető negatív információk kedvezőtlenül befolyásolhatják a minőségi jelöltek döntéseit.

A toborzási, hirdetési csatorna-rendszerben a vállalatok és az álláskeresők számára kiemelten fontosak az **állásportálok**, ahol gyakran szinte automatikusan találkozik a kereslet és a kínálat. Az állásportálokat felkeresők aránya folyamatosan növekszik. A profession.hu öt évet felölelő legutóbbi kutatása szerint ez az arány ennyi idő alatt 58-ról 63 százalékra bővült.

A cégek szintén az álláskereső oldalakban bíznak leginkább, mintegy háromnegyedük itt keres munkaerőt. 2016-ban Magyarországon még mindig meglepően alacsony volt azok aránya, mindössze 3 százalék, akik a **közösségi médián** keresztül találtak állást. Ez viszont nem jelenti azt, hogy a vállalatok és az álláskeresők elhanyagolhatnák ezt a felületet. (A legfrissebb adatok szerint a Facebookot már a hazai netezők 88 százaléka használja, a regisztráltak száma pedig eléri az ötmilliót.)

Az online munkaerőpiaci keresleti és kínálati hirdetésekben fontos szerepet játszik a vállalatok Facebook-oldala mellett, a **Youtube**, az **Instagram**, valamint a **LinkedIn**. (Ez utóbbinak ma Magyarországon több mint 700 ezer felhasználója van, de csak kevesen keresnek közülük állást. Persze mindenki csábítható...) Az Egyesült Államokban a LinkedIn az első számú „állás-csatorna”. A professzionális közösségi háló 560 millió felhasználója között böngésző fejvadászok 75 százaléka lett hatékonyabb - egy felmérés szerint - a platform használatával. Érdeemes megjegyezni, hogy **az Y és a Z generáció folyamatosan „vonul át” egyik közösségi hálóról a másikra**. Például már az Instagram is veszített népszerűségéből körükben, de újabban nagy számban keresik fel a SnapChat-et, a Tindert, valamint a Bumble-t. A toborzóknak érdemes ezt az irányzatot is figyelemmel kísérniük.

A kreatív hirdetések vonzerője

A szokványos álláshirdetéseket fokozatosan váltják fel a **kreatív hirdetések**, amelyekre igencsak odafigyelnek az álláskeresők. **Minél kreatívabb egy szervezet toborzási módszere, annál valószínűbb, hogy profi, kreatív, tehetséges munkavállalókat tud bevonítani.** Magyarországon még nem igazán jellemzőek az innovatív, rendhagyó „hirdetések”, de külföldön már számos példát lehet találni ezekre a módszerekre.

A **Volkswagen**nek folyamatosan szüksége van autószerelőkre, de természetesen olyanokra, akik valóban jók a szakmájukban, és értenek az autókhoz. Ha „csak” feladnak egy hirdetést, a Volkswagen név miatt rengeteg jelentkezés érkezik hozzájuk, olyanoktól is, akik legfeljebb otthon, hobbiból bütykölnek autókat. Márpedig ilyen munkaerőre természetesen nincs szüksége a VW-nak. Képzett szakembereket kerestek, és ezt úgy oldották meg, hogy elromlott autókat vittek be autószerelő műhelyekbe szerte Németországban. A bevitt kocsik alvázán pedig szerepelt egy álláshirdetés. A kreatív megoldás kifizetődött, számos jól képzett autószerelő jelentkezett a Volkswagen hirdetésére, ráadásul a márkát is erősítette az innovatív toborzási módszer.

A **Mariott** szállodaipari óriáslánc úgy próbálta megtalálni az ideális jelentkezőket az általa hirdetett állásokra, hogy létrehozott egy My Mariott Hotel nevű videojátékot, amelyet feltett az internetre. A játékosok egy virtuális konyhát üzemeltetnek, annak minden terhével és felelősségével: alapanyagok beszerzése, munkafolyamatok tervezése, a pénz beosztása, az alkalmazottak irányítása. Játék közben a képernyő sarkán van egy ikon: „Próbáld ki a valóságban is!”. Itt lehet jelentkezni a hotel állásajánlataira. A nem titkolt cél az, hogy a hotelt, mint munkahelyet vonzóvá tegyék az Y generáció számára is. (Ez a generáció ugyanis már a számítógépek, az internet világában nőtt fel és él, így talán ezen a felületen lehet őket a legegyszerűbben, leghatékonyabban, és a legnagyobb számban elérni.)

A svéd bútórúházlánc, az **Ikea** igen kreatív toborzási stratégiát és ennek megfelelő toborzási csatornákat választott. Az eladott bútorok dobozainak belsején összeszerelési útmutató formájában „karrierépítési útmutató” kapott helyet, amelyben leírták, hogyan lehet jelentkezni az egyes állásokra, munkakörökre. Az állásajánlatok így sok emberhez jutottak el, ráadásul mindennek szinte nulla volt a költsége. Mit nyert ezzel az Ikea? Több, mint 4200 önéletrajzt, amelyek közül válogatva végül 280 új munkatársat vettek fel. Miért pont ezt a módszert választották toborzásra? Mert így olyan alkalmazottakat nyertek, akik vásárolják az Ikea termékeit, vagyis ismerik és szeretik azokat, tehát feltételezhetően lojálisabbak lesznek.

De a **Microsoft** sem megy a szomszédba egy kis leleményességért. Sokan szeretnének egy akkora cégnél dolgozni, mint a Microsoft. Ennek megfelelően önéletrajzok százai, sőt, ezrei lepik el rendszeresen az informatikai céget. Persze a jelentkezők összetétele így igencsak vegyes. Ez nem jó a vállalatnak, ugyanis rengeteg időbe telik, míg a sok önéletrajz közül kiválogatják azokat, amelyek érdekesek lehetnek számukra.

Hogy megoldják ezt a helyzetet és csak olyan pályázók adják be a jelentkezésüket, akik valóban érdekesek a Microsoft számára, szokatlan módját választották a megüresedett pozíciók meghirdetésének. Felhívásukban konkrét telefonszám helyett egy képlet szerepel. Aki meg tudja fejteni a feladványt, az hozzájut a telefonszámhoz, amin jelentkezni lehet a céghez. Így olyanok, akik nem felelnének meg a Microsoft számára, eleve nem is tudnak jelentkezni. Így lényegesen kevesebb, de annál hasznosabb életrajz érkezik be hozzájuk.

Toborzás után kiválasztás

Visszatérve a toborzási folyamathoz, a minősített pályázók listázása után kezdődik az igazán nagy és érdekes munka, a **kiválasztás**. A kiválasztás az a **szűrő**, amely a felkínált munkapozíciók követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak, elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket.

A kiválasztás célja, hogy olyan új belépőkkel gazdagítsa a vállalatot, akik a megfelelő képességek birtokában minél rövidebb idő alatt képesek a szervezet hasznos tagjaivá válni. Ahhoz, hogy a cégek a jelentkezők között megtalálják az igényeiknek leginkább megfelelőt, **számos módszer áll rendelkezésre**; a gyors, informális elbeszélgetésektől kezdve a tudományos alapú, mérhetőséget biztosító teszteken keresztül a személyiségjegyeket vizsgáló gyakorlatokig bezárólag. A megfelelő módszer kiválasztása természetesen nagy mértékben függ a jelentkezők számától, a munkakör követelményeitől, valamint a meglévő idő- és költségkerettől. (A kiválasztás fontos eszköze az előszűrés, amelynek egyetlen funkciója, hogy a toborzónak minél kevesebb jelentkezővel kelljen személyesen beszélnie.)

Különösen a nagy számú munkaerőfelvétel esetében a kiválasztás a cégek kiszervezik kiválasztási tanácsadó vállalatokhoz. Többnyire ők végzik az előszűrést is, s csak azokat a jelölteket „tálalják” személyes interjúra az őket megbízó vállalatnak, akik átmentek a szigorú rostájukon. A kiválasztási tanácsadó cégek a tömegekre specializálódtak, emellett a vállalatok alsó- és középszintű pozícióira továbbítanak jelölteket, a lehetőségekhez mérten meglehetősen gyorsan és alaposan.

A munkaköri leírás alapján elkészítik az álláshirdetést, fogadják a pályázatokat, egyeztetnek a jelentkezőkkel, több körön keresztül **interjúznak**, **tesztelnek** (IQ-, személyiségi teszt stb.), hogy a legmegfelelőbbeket irányíthassák az őket megbízó céghez. A kimerítő szűrés ugyan több időt vesz igénybe (többnyire 1 hónapot), és ezzel együtt a költségek is sokszorozódnak, de sokkal biztonságosabb, mivel a tanácsadó cégek általában 6 hónap garanciát vállalnak a felvett személyekre.

Maga a **kiválasztás** is egy folyamat, amelynek **szakaszai**:

1. Pályázatok áttekintése
2. Jelöltek körének leszűkítése
3. Interjúvázlat elkészítése
4. Interjú lebonyolítása
5. Pályázók további szűrése
6. Szakmai interjú lebonyolítása
7. Tesztek alkalmazása
8. Végző szűrés
9. Kiválasztás
10. Ajánlattétel
11. Elutasítottak kiértékelése
12. Felvétel

Az idő pénz, s ez a banális megállapítás igaz a kiválasztási folyamatra is. A felgyorsult, rohanó, globalizálódó világban a kiválasztásban is megjelentek az új módszerek, technikák. Ezek azt a célt szolgálják, hogy valóban csak azok kerülhessenek be a végző jelöltek sorába, akik minden szempontból megfelelnek az elvárásoknak, akiknek sikerült átkelniük az „Üveghegyen”.

Interjúk, tesztek az Üveghegyen túl

A szakmai, személyiségi és egyéb tesztek nagy része „átköltözött” az internetre, a céges honlapokra. Nem kell tehát a jelentkezőknek bemenniük a hirdetést feladó vállalatához a tesztek megírására, hanem ezt **online** teszik meg. Az interjú – akiknél erre egyáltalában sor kerül, vagyis akik továbbjutottak az előszűrésen – már összetettebb műfaj.

A kiválasztás során lehet strukturált (kötött kérdéseket tartalmazó) és/vagy úgynevezett szabad interjút folytatni a jelentkezővel. Az interjú során három fontos kérdésre kell választ kapni: képes-e a jelölt elvégezni a munkát, vajon el is akarja végezni azt, illetve, hogy be tud-e illeszkedni a munkahelyi közösségbe és a szűkebb csapatba.

A **strukturált interjú** kötött módszer, amelyet többnyire egy személy végez (egy HR-es vagy a leendő felettes), azzal a céllal, hogy ugyanazokat a kérdéseket ugyanabban a formában és sorrendben feltéve minél jobban össze tudja hasonlítani a jelölteket.

A **strukturálatlan interjú** ezzel szemben kötetlen beszélgetésre, ad lehetőséget, hogy a pályázó jobban megnyílhasson, s kommunikációs képességeivel számára előnyös területek felé terelje a társalgást. A jelölt az interjú során bebizonyíthatja szakmai tudását,

megoszthatja tapasztalatait vagy rávilágíthat rejtett képességeire, ezzel is bizonyítva sokoldalúságát.

A végső kiválasztást és a döntést meghozó vállalati HR vagy szakmai részlegvezetők sokféle interjúban vehetnek részt a jelöltekkel, például kiscsoportos, szituációs, viselkedés alapú, stressztűrőképességet vizsgáló beszélgetéseken. Egy **új veszély jelent meg az interjúztatásban**. A szokványos, úgynevezett egyen interjú kérdésekre a fiatal generáció már felkészült. Tudja, milyen válaszokat várnak el tőle, ismeri azokat a kulcsszavakat, amelyeket szívesen hallanak a jelölttől. Nem érik tehát váratlanul a kérdések, tudja azt, hogy mit érdemes az adott összefüggésben, az adott vállalatnál és az adott pozícióra jelentkezés esetében válaszolnia. Azt is pontosan tudja, hogyan kell viselkednie, hogyan kell keznet fognia, leülnie stb. **Érdemes tehát eltérni a szokványos kérdésektől**, érdemes „beszéltetni” a jelentkezőt a korábbi kudarcairól, külföldi utazásairól, a rokonságról és számos olyan témáról, amelyekből nem könnyű előre felkészülni. (Ismeretes, hogy az életrajzok írására, az interjúkra való felkészítésre, a „megfelelésre” szerte a világon cégek ezrei szakosodtak. Nagy üzlet az állás- és a munkaerő keresés!)

Hódít a robottechnika és a mesterséges intelligencia

Már említésre került, hogy az elmúlt évtizedekben a kiválasztást előkészítő és a kiválasztási folyamatban is előtérbe került a modern technika. A **telefonos interjú** már megszokott dolog, újdonság viszont a **szelfis és a videó-rögzítéses állásinterjú**. Ez utóbbi (amely elsősorban a bankágazatban van terjedőben) időtakarékos, diszkrét, gyorsan kivitelezhető, a világ bármely pontjáról alkalmazható. Előnye, hogy többször felvehető, így jelentősen csökkenthető a stressz. Mivel a munkáltató és a munkavállaló szempontjából is a legfontosabb az időhatékonyság, ezért előnyös kiválasztási módszer lehet.

A kiválasztás során esetleg előforduló előítéleteket megszünteti a **mesterséges intelligencia** és a **robottechnika** alkalmazása, amelyek mind komolyabb szerepet kapnak ebben a folyamatban. Ezek fokozatosan kiváltják az adminisztratív munka nagy részét. **A robot** a kiválasztás kezdeti szakaszában felveszi a kapcsolatot a jelöltekkel, **lefolytatja az előzetes interjúkat**, amelyeket azután a megadott, betáplált paraméterek alapján ki is **értékel**. Így a megbízó cég csak a leginkább megfelelő jelentkezőket hívja be személyes állásinterjúra. Ez a fokozatosan bevezetésre kerülő technika rengeteg időt takarít meg a HR szakembereknek. (A robot alkalmazása különösen a tömeges felvétel esetében lehet előnyös, mert több száz jelentkezőt fel tud hívni, értékeli az életrajzukat és interjút is készít velük.)

Elemző szoftverek elutasítási joggal

A toborzásban és a kiértékelésben ma már komoly szerepet játszik a mesterséges intelligencia, illetve ennek szoftverei. A new yorki **Pymetrics** cég szoftvere például a tesztek gyors kiértékelésére készült. A válaszok értékeléséből fény derül a jelentkező személyiségi jegyeire, intelligenciájára, s a többek között arra is, miként reagál a váratlan helyzetekre, mekkora a kockázatvállaló képessége. A részletes elemzésre mindössze 25 percre van szüksége a szoftvernek, amelyet többen között a McDonald's, a PWC, a Kraft Heinz élelmiszeripari vállalat birodalom és a JP Morgan bankház is alkalmaz a toborzásban.

Igencsak elterjedt az ugyancsak amerikai **HireVue** vállalat mesterséges intelligencia szoftvere a toborzásban. Első lépésben a szoftver rögzíti a jelentkező számítógépén keresztül készült videointerjút, amelyben számos váratlan kérdés is szerepel. A felvétel hanganyagát az MI átalakítja szöveggé, amelyet egy algoritmus alapján elemez. Például arra is figyel, hányszor használja a jelentkező válaszaiban a „mi” helyett az „én” kifejezést. (Ez a csapatmunkára, illetve az egyéni munkára való beállítottságot jellemzi.)

Ennek a szoftvernek saját elemzése alapján megvan a „joga” a jelentkező elutasítására anélkül, hogy személyes, „emberi” interjúra kerülne sor. A HireVue cég az idei esztendő februárjáig 19 millió (!) állásinterjút bonyolított le. Ezek 20 százalékát mesterséges intelligencia közbeiktatásával, 80 százalékát pedig online, vagyis a jelentkező csak a képernyőn volt jelen.

Az ugyancsak amerikai **Textio** toborzási cég szintén mesterséges intelligencia szoftveren keresztül segíti megbízóit. A Textio mesterséges intelligenciája olyan álláshirdetéseket készít ügyfeleinek, amelyek sok és közérthető információt tartalmaznak, s nyelvezetük sem bonyolult. A Seattlei-székhelyű vállalat hirdetésíró szolgáltatásait rendszeresen igénybe veszi többek között a Világbank, a Tesco és a Spotify.

Egy tavaly készült HR-ágazati előrejelzés szerint **2029-re a toborzási szektor munkahelyeinek 16 százaléka fog megszűnni a mesterséges intelligencia egyre inkább elterjedő használata miatt.** Már olyan víziókat is lehet olvasni, hogy a robotokat is robotok fogják felvételiztetni.

Vonzerő-kiegészítés

Egy brit HR-cég szerint a tehetséges munkaerőt kereső vállalatok számára akkor lehet sikeres a toborzás a jövőben, ha a megbízó a **házon belül meglévő előnyeit, vonzerőjét** még a következőkkel **egészíti ki**:

- úgy kell fejleszteni a vállalati kultúrát, hogy az önmaga is vonzza a tehetséges szakembereket
- minél több üres pozíciót belső előléptetéssel javasolt betölteni
- érdemes a toborzást egy bizonyos pontig kiszervezni, azt erre szakosodott külső cégre bízni
- szervezett belső, munkatársi ajánlási program indítása
- ha szükséges, gyökeresen át kell alakítani a munkaerő toborzási és kiválasztási rendszert
- erősíteni szükséges a munkavállalói márkaépítést
- több figyelmet szükséges fordítani a vállalati és a külső HR adatbankokra
- érdemes célzott mesterséges intelligencia szoftvert vásárolni és használni folyamatos és nagy számú munkaerőfelvétel esetén
- kerüljön előtérbe a videó-interjúztatás
- érdemes kidolgozni a stratégiai toborzási marketinget

Számos toborzó cég ajánlja, hogy az állást kínáló cégek ne hagyják figyelmen kívül az úgynevezett **hakni-gazdaság** (gig economy) szereplőit, vagyis a fontos képzettséggel

rendelkező **szabadúszókat**. Ezek száma rohamosan növekszik, érdemes velük egy-egy munkára szerződést kötni, de állást is lehet számukra ajánlani jó feltételekkel.

Középpontban az ember

Látnivaló, hogy egy ideje **forrásban van az egész toborzási, kiválasztási szakma**. Nem csak átalakul, hanem a jelentősége is számottevően növekszik. Video-interjúk, szelfik, mesterséges intelligencia, robotok stb. Egy tényező – a legfontosabb – azonban nem hagyható figyelmen kívül: **a toborzás és a kiválasztás középpontjában továbbra is az ember áll.** (Egyelőre?)

Dr Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Munkaerővándorlás

Hiány, többlet, jövés-menés

A Covid-19 járvány gyengülésével, visszahúzódásával ismét előtérbe kerültek az egész világon a munkaerővándorlás kérdései. Mennyiségi és minőségi munkaerőhiány, országon belüli és országhatárokon átnyúló legális munkaerő-migráció, nemzetközi munkaerővándorlási szabályozás, munkaerőmegtartás, munkakörülmények és jövedelmek otthon és külföldön stb. Még hosszasan lehetne sorolni a munkaadókat, a munkavállalókat, a nemzetközi szervezeteket, a munkaügyi szakembereket, valamint a statisztikusokat foglalkoztató, 21-dik századi „népvándorlás” kérdéseit, körülményeit.

Egy hazai munkaügyi szakember megfogalmazása szerint **a munkaerővándorlás az a jelenség**, amikor a munkavállalók viszonylag rövid időn belül **változtatják, cserélik** munkahelyüket. A munkaerővándorlás sajátos jelensége napjainkban a **külföldi munkavállalás** lehetőségeinek kihasználása. Megkülönböztetünk tehát cégen, országon belüli, valamint nemzetközi munkaerővándorlást.

A koronavírus-járvány okozta bizonytalanság miatt a közelmúltig az emberek kevésbé mertek állást váltani. Ezek az elhalasztott döntések ma válnak időszerűvé számukra. Ráadásul **sokan át is értékelték az életüket a COVID alatt**, és a korábbinál jobban ragaszkodnak például a szabadidőhöz, a csak otthoni vagy hibrid munkavégzéshez.

Pillantás az EU munkaerőpiacára

Vessünk egy pillantást az EU munkaerőpiacának **közelmúltbeli** alakulására: a Covid-19 járvány súlyos károkat okozott a 2013-tól a járvány kitöréséig fokozatosan javuló és pozitív irányzatot mutató európai uniós munkaerőpiacon. 2019 harmadik és 2020 második negyedéve között a teljes foglalkoztatottság 6,2 millió fővel, a ledolgozott munkaórák száma 11,7 százalékkal csökkent, 2020 novemberére pedig a munkanélküliség 7,5 százalékra nőtt. A válság a különböző gazdasági szektorokat és az egyes munkavállalói csoportokat eltérő mértékben érintette.

A válságkezelés egyik legeredményesebb eszköze a **táv munka** (home office) és a rövidített munkavégzési rendszer alkalmazása volt. (A home office világszintű elterjedésének hatására a foglalkoztatóknak már csak 22 százaléka szeretné, ha a beosztottak a teljes munkaidőt az irodában töltenék. Az alkalmazottak négyötöde pedig minimum heti két napot dolgozna távmunkában.) Emellett az aktív munkaerőpiaci eszközök alkalmazása, a foglalkoztatást segítő **állami szolgáltatások újratervezése**, a **közös uniós programok** (SURE, REACT-EU) is jelentősen segítették a kilábalást. Jól jellemzi a viszonyok normalizálódását, **hogy a foglalkoztatottság szintje a 20–64 évesek körében 2021 őszére meghaladta a járvány kitörése előtti szintet.**

Átalakulóban a munkahelyi struktúrák

Az ezredforduló óta folyamatosan és jelentősen változnak a hagyományos vállalati munkahelyi struktúrák. Ugyanis az **ezredfordulós generáció** is belépett a munkaerőpiacra; nekik egészen másfajta szemléletük van, ez pedig másfajta vezetői hozzáállást igényel. Ezek a fiatal szakemberek ugyanis sokféle mondanivalóval rendelkeznek, és hallatni kívánják a hangjukat, amit az arra fogékony, és helyesen cselekvő cégek észre is vesznek. Egyre több vállalkozás veszi át a **holakrácia** modelljét, mely a **lapos szervezeti struktúrát** jelenti. Ebben a szervezeti struktúrában **kevés** a bürokráciát növelő és a döntéshozatalt, valamint az információáramlást lassító **vezetői szint**, tehát – némi túlzással állítható, hogy - minden alkalmazott egyben döntéshozó is.

ILO körkép a munkaerővándorlóról

Mielőtt röviden, csak a főbb jelenségeket érintve áttekintenénk a hazai és az európai munkaerővándorlási helyzetet, érdemes ebben a vonatkozásban egy pillantást vetni a világra. Az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezetének (ILO) adatai szerint a pandémia előtti utolsó „békeévben”, 2019-ben a **legális nemzetközi munkaerő migráció 169 millió főre** terjedt ki. A „munkaerővándorlók” 41,5 százaléka nő, 58,5 százaléka férfi. Kétharmaduk az iparban, 27 százalékuk a szolgáltató ágazatban, 7 százalékuk pedig a mezőgazdaságban talált állást, megélhetést.

Figyelemre méltó, hogy **a munkaerővándorlók valamivel több, mint kétharmada az úgynevezett magas jövedelmű országokba tartott**. A statisztikák tanúsága szerint a külföldről érkező munkaerő ezekben az országokban a munkaerő-állomány viszonylag magas hányadát képviseli. A férfi dolgozók 18,7, a női foglalkoztatottak 17,6 százaléka érkezett külföldről. Érdekes adat, hogy 2019-ben **a külföldi munkaerő 61 százaléka három földrajzi régióban összpontosult**. Az arab országokban a munkaerő 41, Észak-Amerikában 20, Európa nyugati, északi és déli felén pedig 18 százaléka érkezett külföldről.

Ki miért menne?

Az Ernst and Young tavaly felmérést készített 22 országban, 26 iparág 1500 munkáltatójának és 17 ezer dolgozójának bevonásával. Némileg meglepő, hogy a felmérés szerint nő a munkaerővándorlási hajlandóság, **a munkavállalók 43 százaléka egy éven belül hajlandó lenne felmondani** egy jobban fizető állás kedvéért.

Felgyorsult a munkaerő elvándorlása a foglalkoztatók kétharmada szerint. Az új pozíciót keresők leginkább magasabb fizetésért (35 százalék), a rugalmas munkavégzésért (32 százalék), illetve a karrierjük előmozdítása érdekében (25 százalék) néznének más lehetőség után. A fiatalabb korosztálynak számító Y és a Z generáció tagjainak közel a fele (48 százalék) nyitott arra, hogy tovább álljon. A beosztottak 42 százaléka szerint elsősorban béremeléssel lehetne elejét venni a munkahelyi fluktuációnak, ezzel azonban csak minden ötödik munkaadó ért egyet – hangsúlyozza a felmérésről készült jelentés.

Kettős munkaerőhiány idehaza

Magyarországon – hasonlóan a világ legtöbb országához – egyszerre van jelen a mennyiségi és a minőségi munkaerőhiány. A **mennyiségi munkaerőhiány** a munkaerő abszolút számban kifejezhető hiányát jelzi, a **minőségi hiány** pedig a munkaerő keresleti és kínálati oldalának meg nem feleléséből fakad. Az európai munkaerőhiány főbb trendjeit a pandémia utáni **gazdasági visszarendeződés** mellett a **klíma-semleges gazdaság** irányába történő átállás és a **digitalizációs stratégia** megvalósításából fakadó igények is meghatározzák.

A munkaerőhiány kezelésére számos intézkedés hozható, többek között a munkabér emelés, a munkakörülmények javítása, az inaktív munkavállalásának ösztönzése, a sérülékeny munkavállalói csoportok munkaerőpiacra kerülésének segítése, a harmadik országból érkező munkavállalók foglalkoztatása, az oktatási és képzési útvonalak korszerűsítése stb.

A munkaerő **mennyiségi hiányának okai** között az erőteljes gazdasági növekedés, a bővülő fogyasztói kereslet, a munkaképes lakosság számának csökkenése vagy a gazdasági inaktivitás növekedése állhat. A minőségi hiány a tágabb értelemben vett gazdaságban bekövetkező változások (például a technológiai fejlődés, a digitális gazdaságra való átállás) idején jelentkezik, amikor eltérés alakul ki a készségkínálatban és a készségek iránti keresletben.

Nagy érték **idehaza** is a jól képzett munkavállaló, **a cégek** igyekeznek is mindent megtenni, hogy megtartsák őket. A létszámbővítés során **elsősorban a szakképzett és felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalókat keresik, míg a leépítések elsősorban a betanított munkásokat érinthetik.**

A fluktuáció okai, arányai

Felmérések szerint **az éves vállalatközi munkaerő fluktuáció mértéke idehaza 36 százalék** körül van. Ennek okai közül érdemes megemlíteni:

- más cégek által kínált magasabb fizetés, jövedelem
- rossz, egészségtelen munkakörülmények
- rossz betanítás
- nem megfelelő munkarend
- előrelépési lehetőségek hiánya

(A fluktuációs adatot a szakemberek véleménye szerint „megdobja” a jelentős volumenű **munkaerő-kölcsönzés.**) Érdemes megjegyezni, hogy ugyancsak a munkaügyi szakemberek véleménye szerint a cégüket elhagyók döntő többsége nem mondja meg, miért is távozik.

Sokkal több konkrétumot tartalmaz a Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének néhány héttel ezelőtt közzétett felmérése. Eszerint **a magyar vezető inkább magányos hős, mint csapatember, nem alkot tudatosan stratégiát, nem inspirál másokat, a hierarchiában hisz.** Azért is áramlik ki a munkaerő Magyarországról, mert a külföldre tartók ott másfajta vezetési stílussal találkozhatnak. Megfigyelhető **belföldi áramlás** is a magyar tulajdonú cégektől a **multinacionális vállalatok felé.** A fejlett országokban és a multinacionális

cégeknek a hierarchiában lapos, „felpuhult”, rugalmas szervezetek a sikeresebbek, arányuk magasabb, mint idehaza.

A HR-Evolution vállalat hazai felmérése szerint 2018-ban **a legmagasabb munkaerő fluktuáció Nyugat-Magyarországon** volt (38 százalék), míg Közép-Magyarországon 35, Kelet-Magyarországon pedig 32 százalék volt az éves átlagfluktuáció.

Jelentős az eltérés **ágazatok szerint** is. **A legmagasabb a feldolgozóipar fluktuációja** (41 százalék), míg ennél lényegesen alacsonyabb, 28 százalék a szolgáltatások területén, a kereskedelemben pedig 20 százalék. **A fluktuáció a fizikai dolgozók körében 48, míg a szellemi dolgozóknál 14 százalékos volt.**

Hiány- és felesleges szakmák az EU-ban

Nemcsak Magyarországon, hanem az Európai Unió több országában (többek között Ausztriában, Németországban, Csehországban, Belgiumban, Hollandiában) is van számottevő munkaerőhiány. **Az EU tagállamok nemzeti foglalkoztatási szolgálatai által nyújtott adatokon alapuló jelentés 2021-ben 28 szakmát nevezett meg hiányszakmának.** Ebbe a kategóriába elsősorban egészségügyi és tudományos-technológiai jellegű foglalkozások tartoznak, amelyek az európai munkaerő 14 százalékát (27 millió fő) teszik ki. **A felesleges szakmák** száma 24 (a munkaerő 17 százaléka, 32 millió fő), amelyek főleg adminisztratív jellegű, valamint a vendéglátás és a személyes szolgáltatások területén található foglalkozások.

Mind a hiány, mind a feleslegessé váló foglalkozásokban a középfokú végzettségek dominálnak. A szektorokat tekintve a járvány előtt az építőipar szenvedett leginkább munkaerőhiányban, ezt követte a feldolgozóipar és egyes szolgáltató ágazatok. **A járvány jelentősen megnövelte az egészségügyi szakmák, az IT szakemberek, a szakképesítéssel dolgozók, a technikusok, a nehéz tehergépjármű- és a teherautósofőrök iránti keresletet.** Az idénymunkások hazatérése a mezőgazdaságban okozott rövidtávú hiányt. **A járvány első hullámai utáni gazdasági visszarendeződés idején az építőipar, az energiaszektor, a feldolgozóipar és a közlekedési ágazat növekvő munkaerő kereslete volt jellemző.**

Az itthoni munkaerőhiány okai

A tavalyi esztendő elején itthon mind a vállalkozók, mind pedig a munkaerőközvetítők a munkaerőhiány egyre égetőbbé válásáról számoltak be. **A vendéglátás és az idegenforgalom ismert hiányszakmái mellett a magasabb végzettséget (például banki munkahelyek, marketing, média, PR, informatikai területek szakmái) és komoly szakmai képzettséget is igénylő foglalkoztatási területeken jelentős hiányok voltak tapasztalhatók.**

HR szakértők szerint az általánossá váló munkaerőhiány legfőbb okai:

- nem kedvező demográfiai mutatók
- a nyugat-európai beruházások növekvő igénye az olcsó munkaerő iránt
- az élőkommunikáció igénye az automatizáció és robotizáció lassú hazai folyamatai miatt
- a bérszínvonal

- az oktatási, képzési hiányosságok és lemaradás, amely hosszú távon különösen gondot fog okozni.

Szabadon mozog a munkaerő az EU-ban

A munkaerő szabad mozgása csaknem hatvan éve létezik az Európai Unión belül. Így természetesen az EU-ban is állandó téma, vitatéma a munkaerő-helyzet, valamint a munkaerővándorlás. Érdekességként érdemes megemlíteni, hogy **a brüsszeli bizottság egy régi becslése szerint** a 2004-es bővítés utáni első 30 évben a felvett tíz kelet-európai országból 3,9 millióan vándorolhatnak át a nyugati tagállamokba. A bizottság szerint a migráció elsősorban Németországot és Ausztriát fogja érinteni; az előbbibe 2,5 millió, az utóbbiba 470 ezer kelet-európai munkavállaló érkezhet három évtized alatt. A mai statisztikák ennél jóval nagyobb számot mutatnak. A belátható jövőben várható a **balkáni térség néhány országának felvétele az EU-ba**, aminek nyomán feltételezhetően újabb jelentős munkaerővándorlás indulhat meg.

Jönnek az ázsiaiak

Ugyancsak új jelenség, hogy **a megnőtt uniós mobilitás jóval elmarad az EU-n kívülről érkezők 4,3 százalékos arányától. A tavalyi statisztikák szerint az EU tagországaiból „mozgó” vendégmunkások száma és aránya csökken, míg az ázsiai országokból - Vietnám, Dél-Korea, Kína, India, Mongólia, Fülöp-szigetek – érkezőké nő.**

Idehaza nemrégiben kormánydöntés született, amely szerint 10 százalékról 20-ra emelik azt a kvótát, ameddig külföldi munkavállalókat alkalmazhatnak a külföldi cégek Magyarországon. Külföldinek ebben az összefüggésben az Európai Unión kívüli, azaz „harmadik országbeli” számít. A magyar munkaügyi szabályzás azt az elvet követi, hogy munkavállalási engedélyt akkor ad ki, ha az adott munkakörre nincs helyi (azaz magyar és egyéb EU-s) munkaerő. A korábbi tízszázalékos limiten lazított tehát döntésével a kormány. **A bejelentést azzal magyarázta a külgazdasági és külügyminiszter, hogy máskülönben nem jönnek Magyarországra a külföldi vállalatok.**

Segít a legális migráció

Az európai életmód előmozdításáért felelős uniós biztos szerint az EU-ban számos ágazat küzd munkaerőhiánnyal, amelyet az unión belüli mobilitás nem tud megoldani. Ezért **az EU lehetővé tette a legális migrációs bevándorlást.** Az Európai Parlament elfogadta a magasan képzett, unión kívüli munkavállalók alkalmazásához szükséges, úgynevezett **kék kártya** reformját, amely rugalmassága révén - a biztos véleménye szerint - **segít az egyes kulcságazatokban tapasztalható munkaerőhiány csökkentésében.**

Szkinász-biztos hangsúlyozta: **az EU érdeke, hogy Európa valódi innovációs központtá válása érdekében magához vonzza az unión kívüli munkavállalókat. Jelenleg ugyanis a legális bevándorlók az amerikai kontinens északi államait, valamint a csendes-óceáni térséget részesítik előnyben.**

Az uniós biztos kijelentette, hogy a legális bevándorlás "kétirányú utca", ami azt jelenti, hogy amíg az EU lehetővé teszi a migráció legális módjait, **a bevándorlóknak el kell fogadniuk az európai szabályokat, értékeket és társadalmi modelleket.**

"Azoknak, akik Európába jönnek, el kell fogadniuk a nőknek a családban, a társadalomban és a munka világában betöltött helyét és szerepét. Tiszteletben kell tartanuk a vallási szabadságot és meggyőződést, valamint azokat az etikai szabályokat, amelyek Európában uralkodóak".

Marad a vándorlás

Látnivaló, hogy **a világ munkaerőpiacát ellentétes irányzatok jellemzik**, ugyanakkor nem nélkülözhető a munkaerővándorlás, a legális külföldi munkavállalás. Ezzel párhuzamosan – vélik a munkaügyi szakértők – az egyes országoknak, cégeknek igyekezniük kell mindent elkövetni az elvándorlás (sok esetben az agyelszívás) lassítására. Sok módszer, eszköz (anyagiak, előrelépés, érdekesebb és tartalmasabb munka, folyamatos továbbképzés stb.) áll rendelkezésre a munkaerővándorlásban részt venni akaró vezetők és a dolgozók egy részének otthon tartására. De az is **egyértelmű, hogy a gazdasági növekedés, az új szakmák születése és a régiak egy részének a megszűnése, a külföldi tapasztalatszerzés igénye és még számos tényező miatt a nemzetközi mobilizáció és fluktuáció fennmarad.** Nemkülönb az egyes országokon belüli is.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Tájkép csata közben

Mesterséges ész?

Még a láthatáron sem volt a koronavírus-járvány, amikor már egyre több elemzés, tanulmány, vélemény látott napvilágot a mesterséges intelligencia (MI) fejlődésének irányairól, s várható hatásairól a nemzetközi munkaerőpiacra. A COVID-19 felgyorsította az MI-vel kapcsolatos félelmek és vélelmek folyamatát, s ma már távolról sem hagyható figyelmen kívül az MI és „melléktermékeinek” befolyása a munkahelyekre, azok átalakulására, minőségére, de mindenekelőtt a munkavállalók jelenére és nem távoli jövőjére.

A pandémia megjelenése óta nagyon kevés lehet azon munkaadók és munkavállalók száma a világon, akik ne fordítanak megkülönböztetett figyelmet a szervezet, a cég **üzletmenetének és létszámigényének** alakulására rövid és közepes távon. A járványt és annak gazdasági, társadalmi következményeit körülvevő sok bizonytalanság, egymásnak ellentmondó előrejelzések és statisztikák a termelési és szolgáltatási üzletmenetre vonatkozóan nagy hibaszázalékot „eredményeznek”. Ez a megállapítás kevésbé igaz a **munkaerőpiac várható fejleményeire, irányzataira.**

Munkaerőpiaci kérdőjelek

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) legfrissebb jelentése szerint **1,6 milliárd ember megélhetése van veszélyben a járvány miatt.** Az ENSZ szakosított szervezetének becslése alapján a világ összes, mintegy 3,3 milliárd munkavállalója közül 2 milliárd dolgozik **informális keretek között**, többnyire **egyéni vállalkozóként** vagy határozott idejű **szerződéssel.** Az ő béreik pedig átlagosan 60 százalékkal estek vissza a válság első hónapjaiban.

Közülük nagyjából 1,6 milliárd ember – a világ nem céges, hanem informális szektorában foglalkoztatottak nagyjából háromnegyedének – megélhetése van most veszélyben rövid távon is. Számukra a munka elvesztése – állapítja meg az ILO jelentése - nagyon rövid időn belül éhezéshez és fizetéseképtelenséghez vezethet, és ugyanez igaz számos kisvállalkozásra, amelyeknek nincsenek tartalékjaik, és hitelt sem kapnak a jelenlegi helyzetben. (Az informális szektorban dolgozók számára Afrikában és Latin-Amerikában van a legsúlyosabb hatása a járványnak, ugyanis ezekben a régiókban összesítve 81 százalékkal esett vissza az informális ágazat dolgozóinak jövedelme.)

Az EU statisztikai hivatala, az Eurostat szerint sok állás megszűnik, de még több lesz bizonytalan a járvány utáni munkaerőpiacon. A szervezet azokat az álláshelyeket sorolja a **bizonytalan kategóriába,** amelyeket három hónapnál rövidebb lejáratú szerződés alapján töltenek be, azaz az érintett munkavállaló három hónapon belül jó eséllyel munkanélküli lesz. Az Eurostat rövid elemzésében azt írta, hogy az ilyen megállapodás keretében foglalkoztatottak aránya az elmúlt évtizedben viszonylag stabil volt, a koronavírus azonban ezen is változtathat.

Mint az európai statisztikai hivatal megállapítja, a járványhelyzet, illetve az arra adott kormányzati intézkedések miatt igen sok vállalatnak kellett átmenetileg felfüggesztenie a tevékenységét, embereket elbocsátani, vagy legalábbis csökkenteni a munkaidejüket. Így **nem teljesen egyértelmű, hogy milyen irányú elmozdulás várható az egyébként az összes munkahelyhez viszonyítva tényleg stabilan 2,1 és 2,5 százalék között mozgó bizonytalan álláshelyek arányában.** Az elmozdulás egyébként már rövid és középtávon is ellentétes irányú lehet. **Eleinte valószínűleg inkább csökkenni fog azok aránya, akik rövidtávú szerződéssel dolgoznak,** mivel tőlük jogilag könnyebb megválni, így a cégek nagyobb eséllyel szüntetik meg az ilyen szerződéseket, mint a határozatlan időre szerződött dolgozókat.

A világgazdaság újra indulását követően azonban éppen ellentétes irányú folyamat játszódhat le. A vállalatok többsége egyelőre nem tudja megbecsülni, hogy milyen ütemű lesz a visszarendeződés, így jó eséllyel nagyobb arányban vesznek majd fel csak meghatározott időre embereket, akiket legfeljebb később véglegesítenek, ha már biztosak abban, hogy tényleg szükség van a munkájukra

Az egész folyamatba **bezavarhat,** hogy az ilyen bizonytalan, rövid távra szóló tevékenységek és munkák jellemzően **szezonálisak.** Nyáron, illetve ősszel, amikor az év többi időszakához képest sokkal jobban teljesít a turizmus, az építőipar és a mezőgazdasági idénymunka is, jelentősen megnövekszik az ideiglenesen foglalkoztatottak aránya. (Érdemes megjegyezni, hogy Magyarországon az uniós átlagnál kevésbé elterjedt a rövidtávú foglalkoztatás, de így is százezrek dolgoznak határozott idejű munkaszerződés alapján.)

Előretör az MI, a robotizáció és a digitális korszak

De hogy jön ide a mesterséges intelligencia, a robotizáció, a digitalizáció? A válasz viszonylag egyszerű: 2020-ban és 2021-ben ezek fontos munkaügyi és műszaki hívószavak, hiszen **mindegyikük erőteljes reformot kényszeríthet a munkaerőpiacra.** A világ 36 legfejlettebb országát tömörítő, párizsi székhelyű **OECD friss előrejelzése szerint a következő években a munkahelyek 14 százaléka megszűnhet, 32 százaléka pedig számottevően átalakulhat a digitalizációval, a technológiai fejlesztéssel.**

Ma már nem kérdés, hogy **10-15 éven belül szakmák, foglalkozások, termelési és szolgáltatások fognak leépülni, eltűnni, s helyükbe újak lépnek majd, melyek egy részét még nem is ismerjük ma.** Elon Musk multimilliárdos innovátor (Tesla, SpaceX stb.) korábban már felhívta a figyelmet, hogy a távolabbi jövőben egyes foglalkozások „leépülése” még tovább fog nőni, így egyre indokoltabb lesz a **munkanélküli alapjövedelem** bevezetése.

Idősödés, szociális biztonság

Az OECD szerint a demográfiai folyamatok miatt a következő években jelentősen nő az idősek aránya: míg 1980-ban száz emberből húsz volt 65 év feletti, napjainkra közel 30-an vannak, míg 2050-re csaknem 60-an lesznek. Várhatóan csökken a részmunkaidőben, szezonálisan foglalkoztatottak aránya, ellenben felértékelődnek a teljes munkaidős pozíciók. **Éppen ezért a nem teljes munkaidőben dolgozók szociális biztonságára lényegesen nagyobb hangsúlyt kell helyezni – a szervezet szerint.**

Automatizáció és élőmunka

A hazai pénzügyminisztérium egyik, a témában illetékes államtitkárának véleménye szerint számos, már ma is munkaerőhiánnyal küzdő ágazatban - akár már középtávon - a jelenleginél is kevesebb munkavállalóra lehet szükség. **Az előrejelzések szerint az automatizáció komplett ágazatokban válthatja ki az élőmunkát.** A várakozások szerint a technológiai fejlődés komolyan veszélyezteti többek között a **takarítók és a kisegítők, a szakképzetlen segédmunkások**, az összeszerelő üzemek **szalagmunkásainak állását**, a **mezőgazdasági és élelmiszeripari alkalmazottak** stb. munkaköreit. A **robotok konkurenciát** jelenthetnek a **gépkezelőknek**, a **bányászoknak**, az **építőipari munkásoknak** is.

Egy hazai vezető HR cég szakértője szerint **informatikus, mérnök, adatelemző**, és mellettük olyan más munkaerő iránt erősödhet leginkább a kereslet a versenyszférában, amelyek segítik vagy **felgyorsítják a vállalatok automatizálási folyamatait**. A korábbi években tapasztaltakhoz képest a cégek toborzási kedve viszont mérséklődhet olyan állásokra vonatkozóan, amelyek egyszerűen kiválthatók a digitalizáció vagy a robotizáció segítségével.

A PWC jövőképe

A PricewaterhouseCoopers legújabb tanulmánya szerint a **következő 15 évben idehaza 900 ezer munkahelyet is érinthetnek a technológiai változások**. A PwC Magyarország úgy látja, hogy a hazai **feldolgozóipart**, a **szállítmányozást** és az **építőipart** fogja drámai mértékben megváltoztatni az MI térnyerése.

Az ország gazdasági szerkezete alapján arra lehet következtetni, hogy itthon a kétkezi, a precizitást igénylő, illetve a monoton feladatok automatizálása okozhatja a legnagyobb arányú változást a munkaerőpiacon. A feldolgozóiparban, a szállítmányozásban és az építőiparban a gazdasági ágazatokban foglalkoztatják a magyar munkavállalók több mint egyharmadát, valamint az összes, MI által érintett munkahelynek a kétharmada tartozik ezekbe az ágazatokba. Ez a **változás azonban csak a 2030-as évektől**, az MI harmadik megjelenési hullámában, a fizikai munka és a kézi precíziós feladatok automatizálódásával várható. (A **McKinsey** egy Magyarországra is kiterjedő elemzése azt jósolja, hogy a következő években nálunk akár a munkakörök fele fog átalakulni.)

Robotizáció és a vezérigazgató

A robotizáció térnyerését illető prognózisoknál vannak azonban jóval pesszimistább becslések szerint is: egyes szakemberek szerint húsz év múlva a demográfiai tendenciák, különösen az előregedés, a megnövekedett földrajzi mobilitási képesség miatt az atlanti munkaerőpiacok összeomolhatnak.

A robotizáció nemcsak a fizikai munkát megkívánó állások esetében változtathatja meg a munkaerőpiaci helyzetet, hanem több **elemzői jellegű, vagy kreatív állás** esetében is. Sőt, egy friss kutatás szerint a **vezérigazgatók feladatkörének 20 százalékát is átveheti a gépesített munkaerő! Az adatok azonban csalókák**: a kutatások szerint csupán a munkahelyek 5 százaléka esetében lehet teljes körű robotizációt végrehajtani, míg a munkahelyek további 60 százalékánál csak részben, a feladatok mintegy egyharmad részénél lesz erre lehetőség.

Mi a mesterséges intelligencia?

Érdeemes röviden áttekinteni a mesterséges intelligencia fogalom-körét, gazdasági és nem technikai, technológiai szempontból. **A mesterséges intelligencia a gépek emberhez hasonló képességeit jelenti, mint például az érzékelés, a tanulás, a tervezés és a kreativitás. Lehetővé teszi a technika számára, hogy érzékelje környezetét, foglalkozzon azzal, amit észlel, problémákat oldjon meg, és konkrét cél elérése érdekében tervezze meg lépéseit. A számítógép nemcsak adatokat fogad (már előkészített vagy összegyűjtött adatokat érzékelőin, például kameráján keresztül), hanem fel is dolgozza azokat és reagál rájuk.** Ezek a rendszerek képesek viselkedésük bizonyos fokú módosítására is, a korábbi lépéseik hatásainak elemzésével és önálló munkával. Miért fontos a mesterséges intelligencia?

Az MI technológia egyes fajtái már **több mint 50 éve léteznek**, de az MI- teljesítmény fejlődése, a hatalmas mennyiségű adat feldolgozása és az új algoritmusok jelentős **áttörést csak az elmúlt években** jelentettek a területen. Szakemberek véleménye szerint a mesterséges intelligencia **napjaink digitális forradalmának központi eleme** és kiemelt szerepet élvez az EU-ban is. Igen fontos, hogy a mesterségesen létrehozott tárgy legyen képes viselkedését célszerűen és megismételhető módon változtatni (**tanulás**). A modern MI-kutatásban ez a tényező került előtérbe és jelenleg az MI fogalmával ez azonosítható a leginkább.

A mesterséges intelligencia fő típusai

szoftveralapú: virtuális asszisztensek, képelemző szoftverek, keresők, beszéd- és arcfelismerő rendszerek stb.

fizikai: robotok, önvezető autók, drónok stb.

A mesterséges intelligencia a tudományos-fantasztikus irodalom terméke (a robot kifejezés atyja egyébként Karel Capek író, aki 1931-ben találta ki ezt a szót), jelenleg a számítógép-tudomány jelentős ágát képviseli, amely intelligens viselkedéssel, gépi tanulással, és a gépek adaptációjával foglalkozik. Így például szabályozással, tervezéssel és ütemezéssel, diagnosztikai és fogyasztói kérdésekre adott válaszadás képességével, kézírás-, beszéd- és arcfelismeréssel. **Egy olyan tudományággá vált, amely a valós életbeli problémákra próbál válaszokat adni.** A mesterséges intelligencia rendszereket napjainkban elterjedten használják például a **gazdaságban**, az **orvostudományban**, a **tervezésben**, a **hadsereg**nél, sok elterjedt számítógépes programban és **videójátékban**, de az online **szövegírásban** is.

(Szinte mindenki előtt ismeretes, hogy 2000-es évek elején elkezdődött az **önvezető járművek** fejlesztése, a legnagyobb fejlesztő a **Tesla** és az **Audi**, valamint a **Google**. 2017-ben a **Huawei** piacra dobta az első MI mobiltelefonját, Huawei Mate 10 néven, Kirin 970 MI chippel. Ugyanebben az esztendőben a világon először kap egy MI humanoid robot állampolgárságot: **a robot neve Sophia, állampolgársága szaúdi.**)

MI napi használatban

Érdeemes felsorolni néhány olyan területet, eszközt, ahol szinte naponta használják, használjuk a mesterséges intelligenciát (beleértve a robotokat is):

- internetes keresés (keresőmotorok)
- munkaerőtoborzás (chatrobotok)
- automata ügyfélszolgálat (chatrobotok)
- online vásárlás és hirdetések (személyre szabott hirdetések korábbi kereséseink alapján)
- digitális személyi asszisztensek (okostelefonok „ügyintéző virtuális titkárnők”)
- okosautók (önvezetés, a környezeti tényezők értékelése és azokra reagálás)
- gépi fordítás (fordító szoftverek)
- kiberbiztonság (arcfelismerés, kibertámadások kivédése stb.)
- egészségügy (adatelemzés, diagnosztika, segélyhívások elemzése, nővérrobotok stb.)
- közlekedés (automata vezetés, forgalombiztonság)
- termelés (gyártás, logisztika optimalizálása)
- úrkutatás
- szórakoztatóipar
- háztartás (takarító robot, gondolkodó hűtőszekrény stb.)
- beszélgetőgép, robotkutya, sakkautomata

A példákat és szakterületeket még igen hosszan lehet folytatni, hiszen **az MI már a negyedik ipari forradalom megkerülhetetlen része.** (Nem véletlen, hogy a világjárvány idején is az úgynevezett **tech-cégek részvényei** és a tech-befektetési alapok igen jól teljesítenek.) A mesterséges intelligencia és a robotika vívmányai kiválóan alkalmasak arra is, hogy mentesítsék az embert a fárasztó, nehéz, monoton, unalmas munkáktól vagy veszélyes feladatoktól (tűzhányók vizsgálata, bányamunka, mélytengeri kutatások), de érző, **melegszívű, kedves, tudatos robotlények megjelenését aligha várhatjuk.** Ez utóbbi még mindig a tudományos-fantasztikus irodalom műfaja.

Átképzés, MI-ismeretek tanítása

Az Eurobarometer 2017-ben készült felmérése szerint az európaiak 61 százaléka pozitívan tekint az MI és a robotok kínálta lehetőségekre, 88 százalékuk szerint viszont **nagyon fontos ezeknek a technológiáknak a gondos kezelése.** Ma már a szakszervezetek és az egyéb munkavállalói szakmai érdekképviselések arra is felhívják a figyelmet, hogy sürgősen meg kell oldani azoknak a dolgozóknak az **átképzését**, akik az MI vagy a pandémia más munkaügyi következményei miatt esnek ki a foglalkoztatásból. Az oktatási szervezetek pedig azt sürgetik, hogy a diákok már az általános iskolában kapjanak elégséges ismeretet az MI-ről, a robotikáról és nem utolsósorban az új digitális világról.

Oktatás: újra tervezés vagy lemaradó gazdaság

Mindezek fényében az egész világon érdemes átgondolni, újra tervezni az oktatás minden szintjét, ugyanis **kiháló szakmák további képzése fölösleges** és gazdaságtalan, viszont a **digitális paletta szakember kínálatát gyors ütemben, kompromisszum nélkül bővíteni kell.** Belátható időn belül ugyanis **lemaradnak a nemzetközi versenyben azok a gazdaságok,** amelyek leragadtak a múlt század végének oktatási rendszereinél és nem álltak át időben a digitális világ szakember igényeinek a kielégítésére.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Munkahelyi megfigyelés

„Nagy testvér” a bőr alatt

Szintet lépett a dolgozók munkahelyi és a munkahelyen kívüli megfigyelése azzal, hogy a fejlett országokban mind többen kéri cégtől, hogy ültetessen be chipet bőrük alá a karjukon. Nem tudományos-fantasztikus írás következik, hanem a 21-dik század új „munkaügyi” fejleményei, amelyek egyrészt a cégek dolgozóinak munka- és szabadidejükben történő megfigyeléséről, másrészt az ezt lehetővé technikákról, nem kevésbé pedig az ezzel kapcsolatos jogi szabályozásokról szólnak. A dolgozók egészsége megőrzésének, kondíciójuk és jólérésük javításának „esernyője” alatt folyó megfigyelések a termelékenység növelését, a létszám optimalizálását, végső soron a profit bővítését szolgálják, miközben sok esetben igencsak megsértik a személyes adatok védelmét, a személyiségi jogokat, emellett súlyos etikai kérdéseket is felvetnek.

Chip és karperec

A „**chip-korszak**” csak 2-3 évvel ezelőtt kezdődött, amelyet megelőzött és ma is töretlenül népszerű a vállalatok (kevésbé a dolgozók) körében az úgynevezett karperec korszak. A beültetett chipek nem csak a legfontosabb egészséggel kapcsolatos adatokat mérik és továbbítják, hanem **más célokra is** felhasználhatóak. Többek között kóddal zárt ajtók nyitására, belépésre, bejelentkezésre a számítógépbe, fizetésre készpénz és hitelkártya helyett, személyi adatok azonosítására és a sort még hosszan lehet folytatni. Csak oda kell a kart tartani a leolvasóhoz...

Már 2015-ben **580 ezer amerikai cég adott alkalmazottainak olyan digitális karperecet**, amely a **vállalati wellness program** keretében mérte, méri viselőjének testhőmérsékletét, pulzus számát, ritmusát, vérnyomását, a hormon és a stressz szintjét, fizikai és idegállapotát, súlyát stb. Az adatok bekerülnek a vállalat központi számítógépébe, ahol egy idő után **kirajzolódik a dolgozó egészségi állapotának története**. Ennek megfelelően javasol a cég orvosi vizsgálatokat, fizet wellness programokat, ad kikapcsolódást, pihenést szolgáló plusz szabadságot, módosít a dolgozónak nyújtott egészségbiztosításon. 2018-ban **Nagy-Britanniában** már 17 millió munkavállaló viselt digitális karperecet, s azóta ez a szám jelentősen bővült. (Érdemes megjegyezni, hogy a ma használatos **okos órák** is hasonló funkciókkal is rendelkeznek.)

A cégek mind nagyobb része a chipek és a karperecek adataiból sok egyebet is kiolvas, regisztrál és értékel speciális számítógép programok segítségével. Tulajdonképpen **dicséretes, hogy a munkaadók törődnek dolgozóik egészségével**, a kütyükön keresztül felhívják figyelmüket egészségi állapotukra és az azzal kapcsolatos tennivalókra, sőt, még bizonyos wellness akciókat fizetnek is számukra. Az egészséges dolgozó, a wellness programok kedvező eredményei, az irányított fogyókúra, a cukor- és egyéb betegségek felfedezése, valamint kezelésük és gyógyításuk, a dolgozói elégedettség növekedése nyomán javulhat a cégek **versenyhelyzete**, **nyereségtermelő képessége**, egyúttal mind a vállalat, mind pedig a dolgozó mérsékelheti **egészségbiztosítási kiadásait**.

A wellness-érem másik oldala

A szakszervezetek és újabban a dolgozók részéről is egyre több a **panasz a vállalatok személyes adatfelhasználásával kapcsolatban**. Mind több cég készít ugyanis a digitális adatok és más források (Facebook, Google, Twitter stb.) felhasználásával viszonylag **átfogó profilt** dolgozóiról. **A szoftverek a beérkező adatokból megállapítják az egyéni munkavégzés intenzitását, a személyes termelékenység alakulását, a munkavégzéssel kapcsolatos mozgások számát, időtartamát.** A Tesco és az Amazon például elemzi a munkavégzés gyorsaságát, s az előbbi óriásvállalat az eredmények kiértékelése után úgy döntött, hogy raktáraiban 18 százalékkal lehet csökkenteni a dolgozók számát.

Az úgynevezett viselhető megfigyelési eszközök a **tárgyalásokhoz** is segítséget nyújtanak. A cégek azokat a dolgozóikat engedik csak tárgyalni üzleti ügyekben, akik kipihentek, nyugodtak, stressz-mentesek. **Valóságos iparág van kialakulóban a testen viselhető megfigyelési rendszerek kifejlesztésére és gyártására.** A Fitbit, a Nike+ Fuel Band, a Jawbone Up és a többi test-kütyü az egészségügyi adatok mellett jelentést szolgáltat többek között az alvás minőségéről, a tartózkodási helyről, a munkatársakkal folytatott beszélgetések időtartamáról, a „lazsálásról” is. A BP America volt az egyik első cég az USA-ban, amely 2013-ban bevezette a Fitbit karpereceket, két évvel később már az óriásvállalat 25 ezer dolgozója viselte a digitális” karkötőt.

Az egyik londoni egyetem professzora szerint napjainkban **a vállalati menedzserek tevékenységének egy része mind jobban hasonlít a foci-menedzserékéhez.** Mindkét vezető típus rendelkezik adatokkal a munkavállalók, illetve a sportolók egészségéről, alvási szokásairól, vészhelyzeteiről, teljesítményük görbéjének alakulásáról stb. a digitálisan beérkező információk felhasználásával.

Biokratikus kapitalizmus

Munkaügyi szakemberek és egyes közgazdászok véleménye szerint úgynevezett **biokratikus kapitalizmusban élünk, ahol a cégek (és az állam) különféle megfigyelési és értékelési módszerekkel „learatják” személyes adatainkat, s azokat mesterséges intelligenciák, cél-szoftverek közbeiktatásával számos célra felhasználják.** A dolgozók munkahelyi megfigyelése nem új jelenség, viszonylag újnak számít azonban a magánélet kémlelése digitális eszközökkel. Az okostelefon, a karperec, a beültetett chip, a használatban lévő hitelkártya, az arcfelismerő rendszerek, valamint a kül- és beltéri kamerák tömkelege rengeteg információt továbbít(hat)nak mindenkiről.

A Ford már 1913-ban megfigyelt

A Ford 1913-ban vezette be a **futószalag** használatát az autógyártásban, ami akkor valóságos ipari, termelési forradalmat jelentett. A futószalag ugyanis megszabta a munkavégzés ütemét és ez a termelékenység igen jelentős növekedését eredményezte. A sokkal lassúbb munkatempóhoz szokott **munkások sorra hagyták ott az autógyárat.** Ahhoz, hogy 100 - 100 új munkással bővüljön a termelők száma, 963 új munkást kellett felvenni minden esetben, mert ebből a létszámból 863 rövid időn belül lelépett.

Henry Ford úgy oldotta meg a munkáshiányt, hogy kétszeresére, **napi 5 dollárra növelte a bért**. De ehhez volt egy fontos **feltétele: a munkásoknak egészséges és erkölcsös életmódot kellett folytatniuk**. Ennek ellenőrzésére a Fordnál létrejött a **szociológiai osztály**, amelynek az volt a feladata, hogy **folyamatosan ellenőrizze** a munkások és családjuk egészségét, erkölcsét, magánéletét. Az osztály munkatársai **családlátogatásokat** tartottak, megkérdezték a **szomszédokat** a Ford-munkás és családja életviteléről és még számos forrásból gyűjtöttek adatokat. Aki nem felelt meg az előre bejelentett elvárásoknak, elbocsátásra került.

Kameraerdő és arcfelismerő szoftver

Visszatérve a jelenbe: a munkahelyeken (is) gombamódra szaporodik a **zártláncú kamerák** (CCTV) száma, amelyek nem csak a fizikai, hanem a szellemi dolgozók szinte minden lépését, cselekedetét, másodpercét megfigyelik, remélhetően a mellékhelyiség kivételével. Az első CCTV kamerákat 1968-ban telepítették New York állam egyik városának, Oleannak a köztereire, s az eredmény nem is maradt el: a köztéri bűnözés szinte megszűnt a városban, s azóta szerte a világon is jelentősen visszaesett a bűncselekmények száma azokon a köztereken, ahol ezek a kamara-rendszerek működnek.

Ma már több mint 50 millió CCTV-kamera figyeli az amerikai köztereket, és az otthoni biztonsági kamerák piaca is szárnyal. **A két legnagyobb kameragyártó, a Google, illetve az Amazon tulajdonában álló Nest és a Ring csak 2018-ban 50 millió kamerát adott el**, és a Strategy Analytics elemzőcég szerint 2022 végéig további 120 milliót értékesíthetnek. Ezek remekül használható eszközök a bűnmegelőzésben és a bűnüldözésben, de ha **arcfelismerő szoftvereket** „eresztenek” rájuk, az minden **személyiségjog-védő rémálma** lehet.

Futárkamerák az Amazon-flottában

Az Amazon februári bejelentése szerint **gépkocsinként négy biztonsági kamerát** szerelnek, a mintegy **30 ezer járműből** álló, házhozszállítást végző flottába. A világ legnagyobb e-kereskedelmi cége szerint, a Netradyne szállítástechnikai vállalat által kifejlesztett kamerák javítják mind a járművezetőket, mind pedig a közösség biztonságát, ahova termékeiket szállítják. **A négy kamerából egy a sofőrt nézi**, egy az utat előtte, a maradék kettő pedig a két oldalsó üvegen keresztül a gépkocsivezető környezetét. Amint elindul az autó, a kamera munkához lát. Komolyabb kihágásoknál hangjelzéssel kommunikál a vezetővel, a kisebb gondokra pedig egy lámpa hívja fel a figyelmet. Az Amazon azt ígérte, hogy hangfelvétel és élőkép nem készül. **Ám ha a kamera balesetet, károkozást, lopást észlel, a felvételeket azonnal elküldi az illetékeseknek.**

A kamera rá fog szólni a sofőrre, ha az gyorsan hajt, nem tartja a megfelelő követési távolságot, ha nem áll meg a stop táblánál, vagy ha bármi elvonja a figyelmét, majd a központnak elküldi a felvételt. Csak lámpa figyelmezteti a vezetőt, ha erősen fékez vagy hirtelen gyorsul, erőteljesen kanyarodik, nem használja a biztonsági övét, eltakarja a kamerát vagy ha álmos. A vezető maga is küldhet felvételt a központnak közúti konfliktusokról, büntetőfékezésekről, veszélyesen közel kerülő járművekről, illetve, ha megközelíthetetlen a kiszállítási cím. **A futárok nem lelkesednek a kamerákért, de nem mernek szervezeten (az Amazonnál nincsenek szakszervezetek) tiltakozni.**

A cég ugyanis olyan teljesítési kvótákat rak rájuk, amelyek az lehetetlenné teszik például egy gépkocsivezető-futárnak, hogy két csomag kiszállítása között megálljon és WC-t keressen magának. Márpedig az előre kiszabott teljesítménykritériumokat nem szabad alulmúlni, az ugyanis a munkahely, és így a jövedelem elvesztésével jár. Jogi és az adatvédelmi szakemberek szerint a vállalatbirodalomnak ez a lépés súlyosan sérti a munkavállalók személyiségi jogait.

Megfigyelési, felügyeleti rendszer a raktárakban

A jogi aktivisták szerint az **Amazon raktáraiban** kiterjedt felügyeleti rendszer működik, mint például **navigációs szoftverek, áruszkennerek, karkötők, hőkamerák és rögzített felvételek, amelyek a munkavállalók mozgását követik nyomon, hogy ezeket elemezve növeljék a munka intenzitását.** Kevés cég van a világon, amelynek **teljesítmény-hajcsár** és megfigyelési módszereire annyi panasz lenne, mint az Amazon. (Itt érdemes megjegyezni, hogy az óriáscég elnöke, Jeff Bezos a világ leggazdagabb embere, vagyonát 170 milliárd dollárra becsülik. Az Amazon egyébként az egész koronavírus-járvány egyik legnagyobb haszonélvezője: a Brookings Institute elemzése szerint 2020-ban a cég nyeresége 84 százalékkal emelkedett az előző évihez képest, a vállalat részvényeinek értéke pedig 82 százalékkal. Az alapító Jeff Bezos személyes vagyona pedig 67,9 milliárd dollárral gyarapodott.)

Az Amazon raktáira tulajdonképpen egyfajta „digitális taylorizmus”, a munkafolyamatok egészen aprólékos megfigyelése, állandóan fokozódó elvárások és automatizált teljesítményértékelés jellemző. A dolgozók ebben a rendszerben a gépek - alacsony hozzáadott értéket termelő - kiegészítői, akiknek minden lépését kontrollálhatják a hatékonyságnövelés érdekében.

A raktár-polcok közötti eligazodást segítő eszköz például a munkaidőt is képes mérni, emellett mikrofonnal és kamerával van felszerelve. A cég azt állítja, nem használják az eszközt olyan adatgyűjtő tevékenységekre, ami megsértené a létező adatbiztonságról szóló törvényeket. Idei hír, hogy **az Amazon szabadalmaztatott egy okoskarkötőt, amely érzékeli, hova teszik a kezüket a raktári dolgozók, és rezgésekkel irányítja őket a megfelelő irányba.** A módszertől a csomagok begyűjtési idejének további rövidülését remélik. Borúlátó vélemények szerint mindez nem csak a keresés optimalizálására történik, hanem azt is eredményezheti, hogy **a vezetés a karkötő segítségével észlelheti, ha valaki épp az idejét vesztegeti** vagy a munkafolyamat szempontjából értelmetlenül matat.

Ez egy teljesen új szintet jelenthet a cég eddig is kiterjedt megfigyelési és teljesítményhajszolási gyakorlatában, ami helyeként egészen bizarr és szomorú dolgozói magatartást eredményez. **Egyes beszámolók szerint a munkakörülmények mentálisan és fizikailag is beteggé teszik a dolgozókat az Amazon raktáraiban, ahol többek között:**

- ki- és befelé menet olyan biztonsági átvilágításon kell átmenni, mint a repülőtereken
- nem szabad megállni váltani pár szót a munkatársakkal, ellenkező esetben rossz pontokat kap a dolgozó, és ha ilyenből több összegyűlik, felmondanak neki
- nagyon szigorúan nézik a mosdó-, illetve étkezési, dohányzási szüneteket, ebédidőben legtöbbször az utóbbi kettő közül csak az egyikre jut idő, lehet választani.

WC-re kijárási helyett palack?

A csak az USA-ban 800 ezer dolgozót (akik között egyetlenegy szakszervezeti tag sincs, mert a vállalat ezt nem engedélyezi) foglalkoztató **Amazon** néhány hete határozottan **tagadta azt az évek óta terjedő hírt, hogy alkalmazottai annyira túlhajsztak, hogy a hatalmas raktárépületekben még a wc-re sincs idejük elmenni, így palackokba kényszerülnek pisilni.** A takarító brigádok a raktárakban a műszakok végeztével igen nagy mennyiségű vizelettel teli palackot szednek össze. Napvilágot láttak ugyanakkor olyan belső dokumentumok, amelyek ugyan egyértelműen cáfolják ezt, de megerősítik, hogy **a menedzsment is tud a problémáról.** Ám megoldás helyett a cégvezetés csak büntetéssel válaszol.

Az amerikai Intercept nevű oknyomozó portál által megszerzett **belső dokumentumok és levelezések bizonyítják** ennek a szomorú gyakorlatnak a meglétét az Amazonnál. A portál több amerikai Amazon-dolgozóval is beszélt, akik maguk is hasonló tapasztalatokról számoltak be, és olyan iratokat is bemutatnak, amelyek ezt bizonyítják. Egy januári **bizalmas irat** például felsorolja azokat a kihágásokat, amelyeket a dolgozók el szoktak követni, és ebben a listában egyebek mellett a „nyilvános vizelés” és „nyilvános székletürítés” is szerepel.

Európában is több eljárás folyik az Amazon ellen

Az Amazon ellen Európában több eljárás is folyamatban van, s **várhatóan az eljárások száma még tovább fog növekedni**, ahogy fény derül a cégnek arra a gyakorlatára, melynek keretében a **saját munkatársait és partnereit is folyamatosan megfigyelik.** Ez az európai fókuszban lévő ügy tavaly szeptember elején robbant ki nem sokkal azután, hogy elterjedt az Amazon egy olyan **álláshirdetése** az interneten, melyben **hírszerzési szakértőt** kerestek a szakszervezeti munkabeszüntetések megakadályozására. A munkakör betöltőjének fő feladata lett volna a cég elleni fenyegetések megakadályozása, melyek között többször szerepel a „szakszervezetek” kifejezés is. Az Amazon nem sokkal a cikk megjelenése után eltávolította az állásajánlatot, annak kiírását hibásnak nevezte, amely nem fejezte ki megfelelően a munkakörrel járó feladatokat.

Ezt követően találtak rá nyilvánosan hozzáférhetően a cég számos belső dokumentumára és online eszközére, amelyek látszólag azt bizonyítják, hogy **a cég igenis nagy erőket mozgósít** a hasonló dolgozói, szakszervezeti szerveződések megakadályozására. A nyilvános fájlokból egyértelmű lett, hogy a vállalat **módszeresen megfigyeli a kollégák** (időnként a beszállító partnerek) **privát oldalait**, melyeket a dolgozók a problémák kitérőváltásán kívül tiltakozások és munkabeszüntetések szervezésére is használnak. A jelentés tartalmazza az érintett alkalmazottak által a közösségi oldalakon posztolt tartalmakat, mindezt számos, egyébként zárt csoporton belülről.

A cég tisztában volt azzal, hogy **érzékeny információkat gyűjt.** A belépőoldalon ugyanis többszörös felhívás található, hogy ezeknek az adatoknak nem szabad a szállító partnerek tudomására jutnia, mert az káros következményekkel járna az Amazonra nézve. A rendszerbe belépve látható, hogy az igen szervezett; több száz kategóriára bontva található meg benne az alkalmazottak online megosztott véleményei, köztük a cégről közölt negatív vélemények is.

Az Amazon szóvivője nem tagadta *a megfigyelést*, de úgy magyarázta, hogy annak célja **a munkavállalók élményének növelése** és a folyamat **anonimizált** módon történik. A történetekre reagálva egy mintegy 12 millió tagot számláló, európai szakszervezetekből álló csoport levelet írt az **Európai Bizottságnak**, kérve, hogy sürgősen indítson vizsgálatot az ügyben. A levél nem csak az Amazont érinti, hanem **más tech-óriásokat is**, és olyan vádak kivizsgálására kéri az Európai Bizottságot, mint például a **Covid-19 mobilalkalmazások** megfigyelésre történő használata.

A home office is megfigyelés alatt

Az Amazonnal kapcsolatos megfigyelések etikai és személyiségi jogokat stb. sértő eseteit még lehet folytatni, de érdemes egy, a home office tevékenységet ellenőrző megfigyelési rendszerről is szót ejteni. **A Teleperformance nevű francia cég olyan megfigyelő rendszert fejlesztett ki és forgalmaz TP Performance néven, amely kamera és mesterséges intelligencia segítségével teljes ellenőrzése alatt tartja a távmunkásokat**, például a telefonos ügyfélszolgálatosokat a munkaidőben. Az arcfelismerővel is rendelkező rendszer többek között figyeli a dolgozók magatartását, esetleges magántelefon beszélgetéseiket a munkaidőben, íróasztaluk elhagyását, milyen oldalakat hívnak fel a monitorra, eltérnek-e a szabályoktól az ügyfeleknek adott válaszaikban. Minden szabálytalanságot **a rendszer azonnal jelent** az illetékes vezetőnek, aki ezek után felveszi a kapcsolatot a távmunkás kollégával. Van olyan szoftver is, amely a munkaidőben végzett **számítógépes leütések számát** figyeli, s jelez akkor is, ha a képernyő előtt ülő munkatárs egy előre meghatározott időn belül nem nyúl a klaviatúrához. Ugyancsak jelzés megy a főnökségnek, ha a képernyőn **a háttérben „illetéktelen személyek”** (például családtagok) tűnnek fel, mozognak. Hírek szerint a Teleperformance rendszerét már több mint harminc országban vásárolták meg.

Szabályozni, szabályozni, szabályozni!

Nem meglepő, hogy az újabb informatikai és műszaki forradalom a megfigyelések technikai eszköztárára is jócskán kiterjed. Ez a talaj azonban mind az egyes államok, mind pedig az egyes cégek számára meglehetősen **ingoványos**. Mind a testen, testben „viselhető”, mind a kamerás, mind az arcfelismerő, mind a mozgásérzékelő stb. rendszerek és ezek adatait feldolgozó szoftverek használata **a legkisebb mértékben sem maradhat szabályozatlan**. Egy hazai tanulmány szerint a megfigyelést a GDPR ugyan nem is definiálja, de bizonyos esetekben ez a tevékenység profilalkotásnak minősülhet. Ezt a tevékenységet viszont a rendelet csak szigorú feltételekkel teszi lehetővé: profilalkotás, illetve automatikus döntés például az, ha a megfigyelés eredménye alapján közvetlenül határozzák meg a dolgozó bérét. **Különbséget kell viszont tenni aszerint, hogy a dolgozó viselkedését figyelik meg, vagy pedig objektív tényeket.** Ez utóbbi bevett gyakorlat, például a határidők teljesítése vagy az elkészített munkadarabok száma alapján történő bérezés eseténél.

A munkavállalók és a szakszervezetek aggódnak, hogy az alkalmazottak munkahelyi és azon kívüli megfigyelése súlyosan csorbíthatja jogait. Mind erőteljesebben hívják fel a figyelmet arra, hogy az **automatizált megfigyelések** átláthatatlanná teszik a döntések meghozatalának folyamatát, továbbá alkalmasak a munkáltató által munkahelyi „bajkeverőnek” minősített személyek direkt megfigyelésére. Ezen felül **aláássák a munkavállalók kollektív**

érdekérvényesítési képességeit, mivel ők nem férnek hozzá a titkosan róluk gyűjtött adatokhoz. Ehhez jön hozzá a frissen bevezetett **arcfelismerő és biometrikus nyomkövetés** alkalmazása, melynek veszélyeiről már számos hatóság foglalt állást.

Az elmúlt 2-3 évtizedben az üzleti etika meredeken hanyatlott és ezt a folyamatot igencsak felgyorsítja a dolgozók legális és illegális megfigyelése. Úgy tűnik, hogy **a technika fejlődését nem tudja azonos sebességgel követni a jogi szabályozás, illetve a meglévő szabályok, tiltások stb. már nem elegendőek**, a megfigyelések egy része nem „fér bele” a meglévő törvényekbe, szabályokba. A magánélet, a biometrikus és egyéb személyes adatok, a munkavállalói jogok tiszteletben tartása a szakértők véleménye szerint két azonnali intézkedést követel meg. **Egyrészről** a „privátsággal” valamint a munkaadói jogokkal kapcsolatos **törvényi szabályozások folyamatos hozzáigazítását** a megfigyelési lehetőségek és eszközök szédületes ütemű fejlődéséhez, **másrészről** a szervezetek **önmérsékletét** és a vonatkozó **belső szabályozások szigorítását**, hozzáigazítását a törvényi változásokhoz.

Mi a helyzet viszont akkor, amikor a munkavállalók maguk kérik a karpereceket és a chipek beültetését?.....

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Munkahelyi párkapcsolatok

Flört, szerelem, románc

„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.

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 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 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 összezárttság 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. 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. 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 magánélethez 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 az látszik, 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, mivel a kapcsolat alakulására nem csak a két fél, de az összes munkatárs is egyidejűleg hat. Tudatosság, átgondolt kommunikáció és csúcsra járatott konfliktuskezelés; ezekből a készségekből mindenképp érdemes felkészülni, ha egy dolgozó vagy főnök szívét egy kolléga nyerte el.

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, eseményen jött össze munkatársával, 20 százaléka pedig azért, mert egy részlegen, egy projekten dolgoztak. A megkérdezettek 8 százaléka üzleti utazás során, 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 bújott. 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 többen találnak szerelemre munkahelyükön. A modern vezetők ki tudják használni a szerelmesekben rejlő pozitív energiákat, ugyanakkor a pároknak meg arra kell vigyázniuk, hogy a munkahelyi szerelem, illetve flört ne veszélyeztesse karrierjüket.

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 ugyanis jobban a munkatársak 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 „szenvélyesebb” 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, 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 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.

Az azonos szinten dolgozó (nem alkalmi jellegű) kolléga-párok esetében ideális, ha eltérő felelősségi munkakörben tevékenykednek, ha nem ugyanazon a részlegen, légtérben dolgoznak, hanem van saját életterük. De ha mégis, akkor tanácsos ügyelniük többek között arra, hogy munkaidőben:

- tisztázzák a határokat és a közös szabályokat
- ne titkolózzanak a kollégák előtt
- csak szakmai vitákat folytassanak
- az enyelgésre ne a munkahelyet használják
- őrizték 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
- ha arra kerül a sor, a párok igyekezzenek barátként elválni

A sort még hosszan lehet folytatni, de külön érdemes hangsúlyozni, hogy a felettesünket általában ajánlott tájékoztatni a kialakult kapcsolatról. Vannak ugyanis esetek, amikor magunkat védjük azzal, ha nem a főnök jön rá a kialakuló vagy kialakult románcra. 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 szabályuk, 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 nincs ilyen jogszabály.

Milyen előnyökkel járhatnak a szervezet számára az ottani párkapcsolatok? Néhány - a kutatások eredményén alapuló - 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

Az élet és a szakirodalom szinte egyhangúan azt bizonyítja, hogy főnök-beosztotti alkalmi, de főleg tartós érzelmi kapcsolat játék a tűzzel. Az ilyen, úgynevezett hierarchikus munkahelyi viszonyok sokkal 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 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 – csak hogy néhányat említsünk a felettes-beosztott kapcsolat szervezetre gyakorolt hatásáról.

Ha egy felettesi-beosztotti érzelmi viszony szakítással, haraggal végződik, jobb, ha az egyik fél munkahelyet változtat. Az esetke 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

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 látta 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.

A szervezetek és a cégek 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, például bizalmas dokumentumok hazavitelét, nyilvános megvitatását. (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 természetesen azt, ha főnök-beosztott viszony van a felek között, mivel így fennáll annak az esélye, hogy elfogult döntések születnek. (Magyarországon van olyan nagyvállalat, amelynek etikai kódexe kifejezetten tiltja, hogy szexuális megjegyzéseket tegyenek vagy pornográf anyagokat mutassanak egymásnak a munkavállalók. Közalkalmazottak esetében pedig egyáltalán nem lehet intim kapcsolat főnök és közvetlen beosztott között. A magyar közigazgatásban bár házastársak, illetve bejegyzett élettársak dolgozhatnak azonos szervezeti egységben, főnök-beosztott kapcsolat nem lehet közöttük.)

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 amerikai dolgozóinak viszont alá kell vetniük magukat a vállalat etikai kódexének. Ez tiltja a 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 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 világon, amelyben nagy szerepet játszik a „me too” mozgalom. (A zaklatásról és a mozgalomról majd egy későbbi írásban lesz szó.)

Pszichológusok szerint a tömeges munkavégzés home officeban 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 majd újra fellángolnak a munkahelyi páros érzelmek.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Munkahelyi szocializáció

Megszokik vagy megszökik

Távolról sem mindegy, hogy amikor belépünk egy új munkahelyre, csak körbevisznek bennünket és bemutatnak a jövőbeni munkatársainknak, vagy pedig emellett kapunk néhány hónapot a sikeres beilleszkedésre is. Nem véletlen, hogy a szervezetek, a közepes és nagy vállalatok HR részlegei és szakmai vezetői újabban megkülönböztetett figyelmet fordítanak az új munkatársak szervezeti szocializációjára. Ugyanis az „újak” későbbi teljesítménye jelentős mértékben függ a beilleszkedési szakasz időtartamától, mélységétől, valamint az átadott, megszerzett ismeretek mennyiségétől is minőségétől.

Szervezeti, munkahelyi beilleszkedés

A **munkahelyi szocializáció** tehát **arról szól**, hogyan illeszkedik be az új kolléga a munkahelyen, miként kapcsolódik a szervezethez, illetve miként látja majd el a munkáját. A munkahelyi beilleszkedés három formáját különböztetik meg a szakemberek: szervezeti-, munka- és foglalkozási szocializáció. A munka-szocializáció arra utal, hogyan viszonyulunk a munkához, ezt általában gyermekkorban már eltanuljuk a szüleinktől. A foglalkozási szocializáció arra vonatkozik, hogy elsajátítunk a foglalkozásunkhoz kötődő viselkedési mintákat, például a vezetők esetében a munkatársak véleményének, mondandójának meghallgatását, vagy a menedzserek esetében az elegáns öltözködést.

A **szervezeti szocializáció** pedig azt jelenti, **miként illeszkedik be a munkavállaló a munkacsoportba, hogyan képes kommunikálni a munkatársaival, miként képes alkalmazkodni**. A munkahelyi szocializáció során kap az „újonc” pontos képet arról, hogy a szervezet mit vár el tőle. Ez egyfajta **szerep-felvételt** is jelent, a szerep tanulása történhet formális és informális módon is. Gyakori jelenség, hogy egy munkahelyen több szerepet is be kell tölteni, például a középvezető egyszerre vezető és beosztott is. (A többes szerep szerepkonfliktusokhoz vezethet!)

Egy másik megfogalmazás szerint a **szervezeti szocializáció** azt a **folyamatot** jelenti, **amelynek során az egyén egy adott közösség részévé válik, megismeri és elsajátítja annak kultúráját**. Ha ezt a folyamatot a **munka világára** vonatkoztatjuk, nem csupán a személy szociális (társadalmi, közösségi) beilleszkedését foglalja magába, hanem egyúttal az egyén munkához, munkakörhöz való szoktatását is jelenti.

Amennyiben egy szervezetnél, cégnél figyelemmel kísérik egy személy munkahelyi beilleszkedését, válasz kapható arra, hogy **megfelel-e az illető a pozícióra, melyre felvették, vagy sem**. Az **üzleti szférában** ennek megállapítása rendkívül fontos és hasznos, ám korántsem ez az egyetlen előnye annak, ha a szervezet odafigyel munkavállalói szocializálására.

Egy **sikeres beilleszkedés végén** az egyén úgy érzi, hogy valóban tagja lett a közösségnek, rendszeresen kap visszajelzést, **pozitív** megerősítést, ezért elégedett a helyzettel. A vállalat

pedig gazdagabb lett egy **motivált munkavállalóval**, aki hajlandó áldozatot hozni a munkahelyéért és nem azon töri a fejét, hogy mikor válthatna munkát.

Kölcsönös érdek a siker

A szervezeti szocializációs folyamat – a téma egyik vezető hazai szakembere szerint - mind az egyén, mind az őt befogadó szervezet (munkahely) szempontjából kiemelkedő jelentőségű. A folyamat során egy úgynevezett **kettős érdekprobléma** jelentkezik, azaz az **egyénnek** érdeke, hogy olyan beosztásba kerüljön, amely további szervezeti életmódjához közel áll, szak-képzettségével, érdeklődési körével azonos. Ugyanakkor a **munkáltatónak** is érdeke, hogy az egyén a beosztásában kiemelkedő teljesítményt nyújtson, s elkötelezett legyen munkája, munkahelye és annak céljai iránt. A sikeres szocializációt az új belépő általában úgy éli meg, hogy a munkaszervezet már **teljes jogú tagjának** tekinti őt, rendszeresen pozitív visszajelzéseket kap környezetétől (munkahelyi vezetőjétől és társaitól), és ő maga is **elégedett a helyzettel**, valamint azzal a **karrier jövőképpel**, amelyet az adott szervezet felvázol számára.

Amikor egy új munkahelyen kezdünk el dolgozni érdemes a belépés előtt vagy a belépéskor megkérdezni a HR-es szakembert, hogy **a cégen belül milyen szocializációs programok működnek**, mert ezzel segíteni tudjuk, hogy az új munkatársak könnyebben elfogadjanak bennünket, hiszen új környezetben új kollégák között új elvárásoknak kell megfelelnünk. A beilleszkedés kezdetén nem igazán ismerjük a vállalat szervezeti felépítését, a cégkultúrát, a formális és informális kapcsolatokat és kommunikációs csatornákat, a döntési folyamatokat, a vezetési stílust, kit hol találunk, stb.

A sikeres beilleszkedés szakaszai

A hatékony beilleszkedés folyamata általában négy szakaszból áll. Az **első szakasz az előzetes szocializáció** (a szakirodalom anticipation szakaszként említi), ami **a munkahelyre való belépés előtt** történik meg. Az állásra pályázó adatokat, információkat, véleményeket **gyűjt** a cégről. Ehhez a feladathoz ma igen **sok forrás áll rendelkezésre**, ezek közül érdemes megemlíteni a vállalat honlapját, nyilvános éves és pénzügyi jelentését, tőzsdén jegyzett cég esetén a tőzsdei információkat, valamint a szervezetről megjelent cikkeket. A toborzás és a felvételi interjúk során sok kérdést lehet feltenni a cégről, érdemes véleményt kérni esetleg korábban, vagy most ott dolgozó ismerőstől, a vállalat ügyfeleitől, beszállítóitól, alvállalkozóitól, stb. Ebben a szakaszban fennáll annak a veszélye, hogy bizonyos mértékig túl kedvező vagy kedvezőtlen irányú **torz kép alakulhat ki a szervezetről**, amely befolyásolhatja a munkaerő elvárásait is.

A **második szakaszra** már a belépés után kerül sor, ez a **megismerkedés (encounter) időszaka**. Ennek a szakasznak az elején történik a belépéssel kapcsolatos **dokumentumok** elkészítése, a szervezeti felépítés, a szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ), valamint az úgynevezett belépési kézikönyv megismerése. A **céges „alapok” megismerése** után ugyanebben a szakaszban kerül sor a **„beavatásra”,** vagyis a jól előkészített **betanításra**. Ebben a szakaszban a nagyobb cégek egy idősebb, a vállalatnál már hosszabb ideje dolgozó „kísérőt”, **mentort** bíznak meg az „újonc” szakmai betanításának menedzselésével.

A betanítás során az új dolgozó részletesen megismerkedik feladatával, a vele szemben támasztott elvárásokkal, a teljesítmény-mutatókkal, a helyi formális és informális viszonyokkal, a szervezeti és csoportnormákkal, s kialakítja **kapcsolati hálóját**. Ez utóbbi nem csak a cégen belüli kapcsolatokra vonatkozik, hanem vállalaton kívüliekre is, például a banki kapcsolatokra, az alvállalkozókra, az ügyfelek egy részére.

Ebben az időszakban kerül sor arra, hogy az újonnan csatlakozott munkatárs részletesen megismerje szerepét, szerepeit a szervezetben, s hogy eldöntse, képes-e azonosulni a szervezet által elvárt szereppel. Nem elég ugyanis a szerepet csupán felismerni, megtanulni, hanem azzal azonosulni is kell.

Ugyanez vonatkozik a szervezeti kultúra átvételére (acculturation) is, amely a beilleszkedési folyamat **harmadik szakasza**. Az „újoncnak” el kell sajátítania azokat a belső normákat, szokásokat, vélekedéseket, melyek az adott szervezetre jellemzőek. Ez akkor lesz igazán eredményes, ha a **szervezeti kultúra** már tükröződik az új belépő gondolkodásmódjában, és meghatározza viselkedését mind a szervezeten belül, mind pedig azon kívül. A szervezeti kultúra része többek között a cég etikai kódexe, öltözködési előírásai, logója, viszonya a társadalomhoz és a természeti környezethez, ügyfél menedzselési előírásai, tárgyalási szokásai.

A szervezeti szocializáció és a szervezeti kultúra elsajátítása egymással szorosan összefonódva valósul meg, hiszen az új munkatárs olyan munkahelyi szerepek elsajátításában lesz motivált, melyek a szervezeti kultúra által előírt, elvárt viselkedésformákat leginkább megjelenítik.

A szervezeti szocializációs folyamat **negyedik szakasza** az egyénnek a szervezeten belüli stabilizálódása, a munkacsoportba, illetve a tágabb szervezeti környezetbe való **beintegrálódása** (social integration). **A munkavállaló és a szervezet kölcsönösen elfogadják egymást**, véglegesen kialakul az egyén szerepe és státusza, kiszélesednek emberi kapcsolatai a szervezetben. Itt érdemes megjegyezni, hogy a társas integrációval kapcsolatos vizsgálatok azt mutatják, hogy az új munkatársak 30 százaléka még a próbaidő letelte előtt távozik sok cégtől, ráadásul ezek 70-80 százaléka már az első napon erre az elhatározásra jut.

Beilleszkedési technikák, módszerek

A fenti adatok is azt támasztják alá, hogy **nagy jelentősége van** mind a munkavállaló, mind az őt alkalmazó cég számára **a sikeres beilleszkedésnek**, amelynek elősegítésére, támogatására **változatos technikák, módszerek** állnak a szakemberek rendelkezésére. Azok a szervezetek, amelyek együttműködő, bizalmon alapuló, támogató légkörű társas kapcsolatokra épülnek, komoly előnyt érhetnek el a szocializációs folyamatban, még akkor is, ha e folyamat nem feltétlenül szabályozott és előre tervezett, ugyanakkor intenzív személyes odafigyelésen és tördésen alapuló.

A **beilleszkedési programok** kidolgozásában és megvalósításában kiemelt szerepe van a szervezetek **humán erőforrás részlegének**. A **beilleszkedési támogatási folyamatban** fontos eszközök többek között a „**személyre szabott**” az egyéni és a kiscsoportos tanfolyam-sorozatok,

a készségfejlesztő programok, a pszichológiai és kommunikációs tréningek, az egyes szakokban nyújtott teljesítmény mérése és az eredmény, valamint a további tennivalók ismertetése az új munkatárssal. Nem kevésbé fontos – beosztástól függetlenül – egy vonzó karrier vagy **pályagondozási terv** kidolgozása és megbeszélése az új kollégával.

Kiemelt szerepben a tájékoztatás

Különbséget kell tenni a **már korábban is (más szervezeteknél) munkaviszonyban állók** és a **pályakezdők „beillesztése”** között. Mindkét munkavállaló típus számára elengedhetetlen a tájékoztatás a szervezet működéséről összefüggő tudnivalókról, ide tartozik többek között a munkaköri leírás, a munkaidő- és munkarend, a kollektív szerződés, a már említett SZMSZ, valamint a belső szabályozások.

Az egyéni boldogulás, a vonzó jövőkép érdekében **szükséges tájékoztatás:**

- betanulási és/vagy gyakornoki időszak biztosítása és ennek feltételei
- bérezés és a béren kívüli juttatások rendszere (túlóra és műszakpótlékok, nyelvpótlék, egészségre káros munkavégzést milyen módon veszi a szervezet figyelembe, esetleges 13. és 14. havi bérfizetés, esedékes béremelések, prémium, jutalom)
- az erkölcsi elismerések megnyilvánulási formái
- szakmai előmenetel, karrierlehetőségek
- külföldi munkavégzés, nyelvismeret, nyelvtanulás
- vezetővé válás lehetősége

A pályakezdők beilleszkedésével kapcsolatban szükséges tájékoztatást adni többek között a munkahelyi viselkedési normákról és elvárásokról, az elvárt kapcsolattartási, megjelenési és öltözködési formákról, a támogatott továbbképzési lehetőségekről. Már a belépést követően érdemes megismertetni a pályakezdőt a szakmai konzulenseivel a szervezetben.

A szervezeti szocializáció során a munkavállaló „külsősből” a munkahely, a szervezet „rendes” tagja lett. Amennyiben ez az **átalakulási, átalakítási folyamat** sikeres, az alábbi **előnyök** jelentkezhetnek:

- az egyén és a szervezet szükségleteik szerint egymásra találtak, „megvették” egymást
- hatékony munkavégzés
- jó munkateljesítmény
- magas fokú elégedettség a munkával
- erőteljes kötődés, elkötelezettség a szervezet irányába
- kölcsönös elégedettség, elismerés és megbecsülés
- alacsony szintű stressz, vagy stresszmentesség

A beilleszkedés időszak fontos szervezeti kulturális kommunikációs eszköz is. Ebben az időszakban adja át a szervezet az újonnan érkezőknek az alapértékeket, a szerep modelleket, stb. A tréningek, tanfolyamok és a személyes „terelés” mellett ilyenkor nyílik az első lehető-

ség a szervezet elismerési (anyagi és erkölcsi jutalmazási) és hibakorrekciós kultúrájának a megismerésére.

Jó befektetés a gondos beilleszkedési program

A mind élesebb hazai, a regionális és a globális **piaci verseny**ben mind több szervezet, vállalat ismeri fel az új munkatársak zökkenőmentes és nem elkapkodott beilleszkedésének fontosságát. **Számos cég rendelkezik részletes beilleszkedési szabályozással, programmal.** A nagyobb szervezeteknél a HR részlegen belül – szorosan együttműködve a funkcionális szervezeti egységekkel – **külön csoport**, erre a területre szakosodott **szakembergárda** foglalkozik a szocializációval, ami ma már (szerencsére) nem csak az egyes részlegeknél eltöltendő 1-2 hétből áll. Erre a folyamatra **nincsenek**, nem is lehetnek **egységes szabályok**, hiszen a beilleszkedési gyakorlat ágazat- és vállalat függő. Annyi azonban minden „**okos vállalat**” számára bizonyos és egyértelmű, hogy olyan **humán és idő befektetést** jelent a jól megalapozott és végrehajtott beilleszkedési folyamat, amely **rövid időn belül** igencsak **kifizetődik**.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Munkahelyi utódlás-tervezés és menedzsment

Előttem az utódom

A gyakori üzleti válságok, a második világháborút követő tíz évben született, úgynevezett baby boomer generáció tömeges nyugdíjba vonulása, a munkába álló fiatalok többségének vágya a kötöttségek nélküli „szabadúszásra”, a felsővezetők megbetegedése, halála, a kkv-k jelenlegi tulajdonosainak utódlása és még számos kiszámítható, valamint kiszámíthatatlan esemény előtérbe állította az utódlás- tervezés kérdését. Miután napjainkban szinte állandóak a vállalati- és a magánélet változásai, időben fel kell készülni a folyamatos utódlás-tervezésre és menedzsmentre.

Az **utódlási-tervezés** olyan szervezeti stratégia, amelyet azért folytatnak, hogy az üzleti élet zökkenőmentes legyen, a kulcsfontosságú külsős szolgáltatók helyett az erre a pozícióra legjobban kiválasztott belsős alkalmazottal. Fontos különbséget tenni a **karrier- és az utódlás-tervezés** között. A két tervezés közötti fő különbség abban rejlik, hogy azt ki végzi.

Karrier- és utódlás-tervezés

A **karriertervezés** az a **folyamat**, amelyen keresztül az egyén kiválasztja a munkában eltöltött idejének céljait és megtalálja a célok elérésének módjait. Más szavakkal: a karriertervezés a karriermenedzsment folyamatának elengedhetetlen lépése. Ebben az egyén **meghatározza**, hogy **milyen karriert kíván folytatni**, és hogy milyen módokon kell választani, illetve milyen lépéseket kell tenni annak elérése érdekében. A karrier tervezése segít az érdeklődés és képességek felmérésében, az alternatív karrierlehetőségek azonosításában, a karrier célok kitűzésében és a fejlesztési tevékenységek megtervezésében. Egyéni szinten a karrier-tervezés igencsak gyakori.

Amikor viszont **a szervezet magához vonja a tervezést**, akkor ezt úgy nevezzük, hogy **szervezeti karriertervezés**, amely a szervezetek alkalmazottainak fejlesztését szolgáló szisztematikus munkahelyi utód-kinevelés. **Elemzi** a dolgozó képességeit, készségeit és érdeklődését stb., hogy a szervezet (többnyire a HR-részleg) meg tudja határozni egy-egy személy hosszú távú céljait.

Ezzel szemben az **utód- vagy öröklés-tervezés** a szervezet kritikus pozícióinak betöltésére és a régiek helyettesítésére szolgáló lehetséges, jövőbeli vezetők felismerésének és fejlesztésének folyamataként határozható meg. Természetesen a szervezet zökkenőmentes működésének biztosítása érdekében. Ez egy **stratégia**, amely javasolja a szervezet küldetésének és céljainak elérése érdekében teendő utódlási lépéseket. **Célja** a lehetséges pótlások felkutatása, mind a szervezeten belül, mind pedig azon kívül.

Felmérés és tehetségkészség

Ebben a folyamatban a **munkavállalókat „felmérik”** és kiképezik a vezetői pozíció betöltésére akkor, amikor a céges szereplők már nem vesznek részt a szervezetben olyan okok miatt, mint lemondás, nyugdíjazás, előléptetés, áthelyezés stb. Az utódlási tervezés lehetővé teszi a vezetőknek, hogy felmérjék és **fejlesszék** azoknak az alkalmazottaknak a **tehetségkészségét**, akik képesek és hajlandók a szervezetben betöltetlen, felszabaduló pozíciók elfogadására.

Egyértelmű tehát, hogy szervezeti szinten az örökletes utódláshoz a jelölteknek az adott helyen alkalmazottaknak kell lenniük, akik betölthetik a kulcsfontosságú pozíciókat és átvehetik a szervezet irányítását. Ez viszont csak a megfelelő utódtervezéssel lehetséges. **Szerencsésebb, hatékonyabb, ha az utódok belülről lépnek előre a ranglétrán, de nem ritka, hogy vezető pozíciókba a cégek kívülről csábítanak, hoznak, vonzanak szakembereket.** Mind az utódlás, mind a karriertervezés **proaktív** jellegű, valamint a jövőre összpontosít.

További különbségek a karrier- és az utódlás tervezés között:

- a karriertervezés során egy személy különféle pozíciókat tölt be a munkával töltött éveiben. Ezzel szemben az utódlás tervezésében egyetlen pozíciót töltenek be egy szervezet különböző személyei a következő utódlásig, ha erre egyáltalán sor kerül.
- a karriertervezés segít abban, hogy a dolgozó egyéni sikereket érjen el karrierjében. Viszont az utódlástervezés biztosítja a vezetés konzisztenciáját a szervezet kulcsszerepei számára.

A **hatékony karrier-tervezés** az egyén javát szolgálja, míg az egész szervezet számára az utódlás-tervezés előnyei járnak kedvező „hozammal”.

Generációs tulajdonosváltás

Az utódlás-tervezés és menedzsment az elmúlt tíz esztendőben számos ok miatt került előtérbe. Ezek közül érdemes megemlíteni a világnépesség, ezen belül a munkavállalók **előregedését**, az egyre növekvő **szakemberhiányt**, a képességek és a tréningek közötti **globális szakadékot**, az intézményi tudásanyag és ismeretek jelentős részének **visszatartását** a nyilvánosság előtt.

Mielőtt megismerkednénk az utód-tervezés és menedzsment fontosabb lépéseivel és tennivalóival, érdemes szólni a kisebb cégek, **vállalkozások generációs tulajdonosváltásáról**. Ez a téma idehaza is sok vállalkozást érint. Tehát ki veszi át a **stafétabotot**, vállalkozás vezetését?

Az amerikai **Family Business Consulting Group** globális felmérést készített a családi vállalkozások utódlási gyakorlatáról. A vizsgálat szerint **a családi vállalkozásoknak csak 30 százalékuk éli túl az első generációváltást**. A második generációváltás esetében ez az érték már csak 10 százalék körül mozog, és a harmadik körös generációváltásnál mindössze 5 százalék ez az arány.

Egy hazai HR-szakértő szerint **200 ezer magyar vállalkozás és 700 ezer munkahely** érintett abban a folyamatban, amit generációváltásnak hívunk. Az utódlásra a hazai vállalkozásoknak **mindössze 8 százaléka rendelkezik** írásos stratégiával. A magyar vállalkozások esetében az érintettek fele nem foglalkozik ezzel a kérdéssel.

Utódlási-terv a kkv-knál

Az utódlási terv a kkv-nál is az utódlási folyamat része. Az utódlási folyamat tehát többnyire nem egy konkrét dolog vagy esemény, hanem több lépésből álló cselekvés-sorozat. **Az utódlási tervet az átadó generáció készíti.** Szerencsés esetben már az alapítóknak volt ilyen terve, amiből a következő generációk tapasztalatot nyerhetnek. **Magyarországon a legtöbb családi vállalkozás és vállalat jelenleg az első generációváltáson megy keresztül,** tehát első ízben szembesül a feladattal. Az alapos, **jól átgondolt utódlási terv konkrét elképzeléseket tartalmaz** elsősorban a következő témákban: a vállalkozás irányításának jövőbeli szerkezete, a cégtulajdon felosztása az irányítási szerkezetnek megfelelően, a lehetséges vezetők képzése és fejlesztése, a legalkalmasabb vezetők kiválasztásának folyamata, a hatalom „elengedése” az előző vezető(k), tulajdonos(ok) részéről, felkészülés váratlan eseményekre.

Amennyiben a **kontrolling** ki van építve - amíg a régi tulajdonos aktívan jelen van a vállalkozás életében - akkor az új generáció valós támogatás és kontroll mellett vezetheti a céget. A tapasztalatok idehaza és külföldön azt mutatják, hogy a generációváltásba szinte kötelező erre szakosodott **szakértőt, vezetési tanácsadót** bevonni.

Vezetőket szinte minden szintre lehet toborozni a munkaerőpiacon, átcsábítani a versenytársaktól azonnali vagy későbbi utódlásra. Ennél jobb, hatékonyabb, olcsóbb és az alkalmazottak körében népszerűbb, a cég iránti hűséget és elkötelezettséget erősítő gyakorlat az utód(ok) kinevelése, képzése, helyzetbe hozása, s nem utolsósorban megnevezése. **Mind a vállalat, mind a dolgozók számára hasznosabb, megnyugtatóbb, ha az egyes pozíciókra (beleértve a vezérigazgatót is) az utódok -megfelelő felkészítés után – házon belülről lépnek előre a ranglétrán.** A felkészítési szakasz a nemzetközi tapasztalatok alapján 12-36 hónapig tart.

Ahogy a nagyok csinálják

Az utódlás-tervezés a nagyvállalatok esetében is stratégia, amely a jövő vezetőinek kijelölésére, fejlesztésére vonatkozik a cégvezetés bármely szintjén. Hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet felkészüljön az előre nem látható nehézségekre, amelyek kezelésébe már be lehet vonni a vezető-jelölteket. A nagyobb cégek megengedhetik maguknak azt a „luxust”, hogy **minden közép- és felsővezetői pozícióra legyenek utódok,** akik szükség esetén azonnal kinevezhetőek, csatasorba állíthatóak. A cégvezetők jelentős része egyetért azzal a HR-véleménnyel, hogy az „utód-istállóban” mindig legyenek tehetséges, rátermett, vezetésre képes és kész káderek.

A folyamatos utódlás-tervezés és menedzselés mozgásban tartja az üzleti tevékenységet a negatív változások idején is. Természetesen csak abban az esetben, ha a cégvezetés pontosan tudja az üzleti irányt. Egy jól elkészített és jól megvalósított terv segít megtartani a

legjobb teljesítményt nyújtó vezetőket és dolgozókat, akiknek ismerniük kell a velük kapcsolatos előléptetési és képzési terveket.

Kulcsszerepben az igazgatóság és a felsővezetés

A nagyvállalatoknál az utódlás-tervezés és menedzsment elveiről, szellemiségéről, általános irányelveiről az **igazgatóság** dönt (némi beleszólásuk a tulajdonosoknak is van), a megvalósításért pedig a top-menedzsment felelős. A kisebb szervezeteknél ezekben a kérdésekben a tulajdonos(ok) és a **felsővezetés hozza meg a döntéseket**.

Az utódlási terv „titkai”

Az utódlási terv elkészítésénél milyen elméleti és gyakorlati lépéseket, tennivalókat kell meghatározni? Ezek száma – némi túlzással – végtelen, de érdemes kiemelni a legfontosabbakat:

- proaktív tervezés
- utódlási pozíciók meghatározása
- a szükséges kompetenciák, képességek, készségek, személyiségek, tulajdonságok stb. meghatározása
- az utódjelöltek kiválasztása jól kidolgozott feltételrendszer alapján
- az utódlási tervek közlése a jelöltekkel
- továbbképzési és fejlesztési tervek kidolgozása
- tanfolyamok, tréningek, képzések
- a jelöltek vegyenek részt úgynevezett kereszt-tréningeken, ahol a többi jelölt munkaterületeinek fő tulajdonságaival is megismerkedhetnek
- tehetségfejlesztő körök létrehozása és működtetése
- az utódjelöltek átmeneti bedobása a „mélyvízbe”
- az utódjelöltek megtartásának eszközei
- az utódlási terv integrálása a felvételi stratégiába
- a vállalati kultúra megőrzése, esetleg új megközelítések alkalmazása

Az **IBM, a Nike, a PepsiCo és még több nagy** vállalat az utód- és a tehetség menedzsment területén az úgynevezett **játék-tervezés** (game planning) gyakorlatát folytatja. Ennek az a lényege, hogy az éves tevékenység áttekintése, értékelése során **hosszas beszélgetésre** kerül sor a felső vezetésben arról, ki hajlandó nagyobb szerepet betölteni a vállalatnál. Megbeszélik a várható pozíció-üresedéseket, a szóba jöhető utódok tulajdonságait. A beszélgetések, **tervezések** célja, hogy a **fejlesztés** lépések mind jobban szolgálják a cég előbbre jutását.

Diverzitás-tervezés

A tervezésnél nem hagyható figyelmen kívül a diverzitás (különbözőség) tervezése és menedzsmentje sem. Ez azt is jelenti, hogy az utódjelöltek táborába kerülésnél **vegyék figyelembe** az életkori, a gender, a vallási, a kulturális, az állampolgársági, a döntéshozatal gyorsaságában megmutatkozó és még számos egyéb különbözőségeket. **A diverzitást tükröző menedzser-csapat ugyanis érték!**

Az utódlásra kiszemelt, kijelölt személyeknek a szükséges (de tanfolyamokkal tovább fejleszthető) készségek, képességek, tudás, helyismeret stb. mellett el kell fogadniuk a **negatív változásokat**, valamint a **bizonytalanságot**, nyitottnak kell lenniük **új tudásanyag** elsajátítására. Ugyancsak fontos feltétel, hogy **alkalmazkodni** tudjanak a sokoldalú munkakörnyezethez, valamint a főnökséghez.

Az utódlás-tervezés néhány előnye

Milyen előnyökkel jár az utódlás-tervezés?

1. hozzásegíti a szervezetet a korábban kitűzött célok eléréséhez
2. csökkenti az üzleti kockázatot
3. hozzájárul a tehetséges munkaerő megtartásához
4. a megüresedett munkakörök azonnal betölthetőek, az alkalmas munkaerők azonnal elérhetőek előléptetésre
5. kevesebbet kell költeni külső dolgozó- és vezetőjelöltek keresésére, toborzására
6. a HR-részleg ki tud dolgozni eljárási rendet a közép- és felső vezetők kiválasztására
7. előrehaladási lehetőségek teremtése, amelynek nyomán a dolgozók tudják, hogy van lehetőségük a szervezeten belül új pozíciókat betölteni, sőt, még tulajdoni részesedést is szerezni
8. a munkahelyi és a munkával kapcsolatos elégedettség növelése
9. a vezetők és a dolgozók jobban átérzik és megosztják a szervezet értékeit és jövőképét
10. növekszik a tulajdonosi elégedettség
11. viszonylag gond nélkül történik meg a generációs őrségváltás

Vállalatok a vonaton

A sort még hosszan lehet folytatni, de annyi bizonyos: az utódlás-tervezéssel és menedzsmenttel **szintet lépett** a szervezeti működési biztonság, valamint a HR tevékenység. A dolgozók és a vezetők olyan vonaton ülnek, ahol már **előre láthatóak** a személyi döntésekben a következő állomások. **Jó lenne, ha minél több vállalat kapaszkodna fel erre a vonatra.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Munkaköri leírás

Egy „gazdag” dokumentum

Sok szó esik mostanában a munkahelyi szocializálódásról, vagyis arról a folyamatról, amely egy új munkahelyre való belépéstől addig tart, ameddig a vezető vagy a dolgozó céges „állampolgárrá” válik. A „beszokási” időszakban az új munkaerő megismerkedik - többek között - a vállalat egyes részlegeinek tevékenységével, az új kollégákkal, a helyi szabályokkal, s nem utolsósorban saját munkakörének minden részletével. Ez utóbbiról a vezetési és a HR-ismeretekben viszonylag kevés szó esik, pedig a munkaköri leírás (ML) tartalma, minősége az egyik legfontosabb meghatározója az alkalmazotti létnek.

A munka törvénykönyve értelmében a munkaköri leírás a munkaszerződés kötelező tartozéka. **Mi is a munkaköri leírás röviden?** Egy olyan **dokumentum, amely tartalmazza a** betöltendő pozíció általános leírását, s minden fontos tudnivalót, ami egy új munkáról, munkahelyről az érdeklődő vagy a belépő birtokába kerülhet. A leírás alapján kap a munkavállaló alapvető képet arról, hogy pontosan hol, milyen területen, milyen munkáltatónál fog dolgozni és mi lesz a feladata azon a munkahelyen. **Magyarországon a munkaszerződéshez kötelező mellékelni a munkaköri leírást**, tehát ezt még a munkaszerződés aláírása előtt meg kell kapnia a munkavállalónak áttanulmányozásra.

Munkakör, feladatok, elvárások

A munkaköri leírás arra is kitér, mi a munkavégzés célja és kinek az irányítása alatt kell elvégezni a feladatokat, behatárolja a munkavállaló felelősségét, valamint a vele szemben támasztott követelményeket. A dokumentumban annak is szerepelnie kell, hogy pontosan mik a **munkáltató elvárásai** (például végzettségek, kompetenciák, nyelvtudás, szakmai tapasztalat), s hogyan történik a teljesítmény mérése. A részletekről az alábbiakban lesz szó.

A munkaszerződés elengedhetetlen része a **munkakör meghatározása**. A munkakörbe tartozó feladatokat az ML részletezi, amely több módon is kapcsolódhat a munkaszerződéshez. Az **egyik eset**, amikor a munkaköri leírás a munkaszerződés melléklete. Ebben az esetben figyelemmel kell lenni arra, hogy mivel a munkaköri leírás a munkaszerződés elválaszthatatlan része, így az ML-t csak akkor lehet módosítani, ha ahhoz mind a munkavállaló, mind a munkáltató hozzájárul.

A **másik eset**, amikor a munkaköri leírás nem része a munkaszerződésnek, azaz a munkaköri leírás a munkaszerződéstől elkülönülten kerül átadásra a munkavállaló részére, vagyis az **ML a munkaszerződés fontos kiegészítő dokumentuma**. Ez esetben a munkaköri leírás módosításakor nem szükséges a felek közös megegyezése, azt a munkáltató akár egyoldalúan is megteheti, de csak akkor, ha ez az egyoldalú módosítás a munkakör jellegét alapvetően nem változtatja meg.

Mit tartalmaz a munkaköri leírás (ML)?

Mit kell tartalmaznia a munkaköri leírásnak? Elsősorban a következőket:

- a munkahely és a munkavállaló adatait
- a munka betöltéséhez szükséges szakképesítési követelményeket
- a munkakör megnevezését
- a munka helyszínét
- a foglalkoztatás jellegét
- a beosztás megnevezését, a munkaidőt és a munkarendet
- a munkavállaló felettesének (vagy annak pozíciójának) megnevezését
- a jelentési kötelezettséget és „útvonalat”
- a munkavállaló helyettesének (vagy annak pozíciójának) megnevezését
- a munkavállaló adott munkakörhöz tartozó feladatait
- a munkavállaló jogait, kötelezettségeit, és felelősségi körét
- a teljesítményértékelés módját
- a munkakörülményeket
- a hatálybalépés dátumát

A hazai és a nemzetközi gyakorlat szerint **az ML nem tartalmazza feltétlenül a fizetést és a bónuszokat**. Napjainkban nem népszerű olyan hosszú munkaköri leírást készíteni, amelyik a végletekig részletezi a munkavállaló feladatait és kötelezettségeit. Ezzel ugyanis rugalmatlanná válhat egy munkakör. **Az ML lényege egyértelműen a munkakör megnevezése, valamint az, hogy a dolgozó csak olyan munkafolyamatokért feleljen, amelyek az adott munkakör tevékenységébe illeszthetők.**

A munkaköri leírás „szíve”

Érdemes megjegyezni, hogy **a munkaköri leírás hivatkozási alap lehet peres esetekben**. Ezért a munkáltató számára fontos lehet, hogy az ML minél részletesebb legyen, hiszen az egy munkavállaló elbocsátása esetén segíthet abban, hogy bizonyítsa: a dolgozó tudta, mire vállalkozott.

A munkaköri leírásnak igen fontos része, amolyan „szíve” a munkakör ellátásával kapcsolatos feladatok részletes felsorolása. Az ML-ben a munkaadók számára **javasolt minden ellátandó feladatot részletezni**. Ennek oka, hogy csak azok a feladatok kérhetők számon a munkavállalón, amelyeket ő ismert, és ezek ismeretében írta alá a munkaköri leírást, vállalva ezáltal az abban foglalt feladatok ellátását. **A jó, színvonalas ML biztonságot ad a munkavállaló számára is**, hiszen hivatalosan csak azokat a feladatokat kell elvégeznie, amelyeket a munkaköri leírás is tartalmaz

Ugyancsak érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a munkaköri leírás a **hatályba lépéssel** fejeződik be. Ha a munkavállaló korábban egy másik munkaköri leírással rendelkezett, akkor ki kell térni arra, hogy a korábbi ML hatályát veszti. A munkaköri leírást a felek aláírják, és az a munkaszerződéssel együtt – vagy ha nem része a munkaszerződésnek, akkor annak egy eredeti példánya – a munkavállaló részére átadásra kerül.

És ha nincs munkaköri leírás?

Miért van szükség az ML-re? **Munkaköri leírás nélkül rövid időn belül eluralkodik a káosz bármely szervezet, cég életében.** Ugyanis pontosan körülírt munkakörök, világosan leosztott feladatok, mindenki számára egyértelműen meghatározott felelősség nélkül nem fogják tudni az alkalmazottak, mi a feladatuk, és egy idő után a vezetők sem lesznek tisztában azzal, hogy mire milyen feladatot bíztak.

Ezek egyenes következményeként **a vezetők és a dolgozók elégedetlenek lesznek**, egyre gyakrabban fordulnak elő **konfliktusok**. Ráadásul a dolgozók **motiválatlanok** lesznek, és **hatékonyságromlásra** lehet számítani. A tapasztalatok szerint ezeknek és a hasonló problémáknak mindegyike kiküszöbölhető a megfelelően elkészített munkaköri leírással.

Sok cég ML nélkül tevékenykedik; a feladatokat szóban osztják ki a vezetők, a munkatársak közül pedig sokszor az végzi el az adott feladatot, akinek éppen van egy kis szabad ideje és kapacitása. Ez a fajta „működés” előbb-utóbb megbosszulja magát, hiszen nem alakulnak ki állandó munkakörök, és egy idő után követhetetlenné válnak a feladatkiosztások is.

Milyen a jó ML?

Ugyanakkor, hogy valóban növelni lehessen a működési hatékonyságot a vállalatban belül, **olyan munkaköri leírások szükségesek, amelyek ténylegesen az adott munkakörök jellegzetességeire és feladataira koncentrálnak**, nem pedig egy valahonnan lemásolt sablonra.

Tudnivaló, hogy **a feladatok felsorolása a legfőbb és leghosszabb része a munkaköri leírásnak:** mit is kell csinálnia a munkavállalónak, mit vár el tőle a munkáltató. Ha az ML túlságosan rövid vagy nagyon általános feladatokat tartalmaz, a munkavállalónak érdemes rákérdeznie még a próbaidő alatt, hogy mi tartozik még a munkaköréhez, nehogy emiatt félreértés legyen ő és a munkáltató között.

Gyakori kérdés a munkavállalók részéről, hogy **van-e joga a munkáltatónak a munkaköri leírás megváltoztatása nélkül olyan feladatok elvégzésére utasítani, amelyek egyértelműen nem tartoznak az ML keretei közé.** A válasz a hazai munkajogban keresendő: a munkáltatónak joga van ideiglenesen a munkaszerződéstől eltérően, más munkakörben foglalkoztatni a dolgozót, de ennek természetesen vannak határai. Egy naptári évben ez összesen a negyvennégy - beosztás szerinti - munkanapot vagy háromszázötvenkét órát nem haladhatja meg, év közben kezdett jogviszonynál pedig időarányosan kell ezt csökkenteni. Továbbá fontos elvárás, hogy a munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás várható tartamáról a munkavállalót előzetesen tájékoztatni kell.

Milyen a jó munkaköri leírás? Többek között:

- **egyértelművé teszi** a dolgozók számára, hogy mit vár tőlük a munkáltatójuk
- **pontosan meghatározza**, hogy mely feladatok tartoznak az adott munkakörhöz
- **egyértelmű**, világos elvárásokat fogalmaz meg a dolgozók felé
- azt eredményezi, hogy minden munkafolyamatnak meglesz a saját felelőse
- **biztosítja** az egyes munkafolyamatok elvégzéséhez szükséges feltételeket
- segítségével lehetővé válik az egyes munkakörök kontrollja
- **megoldást ad** arra, hogy abban az esetben, ha helyettesítés válik szükségessé, az egyes munkakörökben dolgozók tudják, hogy ki kit helyettesíthet, ismerjék a helyettesítendő munkakörök feladatait
- **összehangolja** az egyes munkaköröket
- **egyértelmű, kellően konkrét**, miközben elegendő teret ad a felmerülő problémák megoldására

Álláskeresés, toborzás, ML

A munkaköri leírások a toborzási folyamat fontos eszközei, ugyanis tájékoztatást nyújtanak a potenciális jelöltek számára az adott munkakörrel kapcsolatos feladatokról, felelősségekről és elvárásokról. **A részletes ML megismerése kulcsszerepet játszik egy új állásra való jelentkezés, illetve az állás betöltése során is.**

Az ML tehát álláshirdetés esetében az első információforrás, amely alapján az álláskereső tájékozódhat. A munkaköri leírás alapján eldöntheti, hogy érdeklődik-e a pozíció iránt. Az álláshirdetésekből lévő munkaköri leírás sokszor csak vázlatos adatokat tartalmaz, a konkrétumok az állásinterjún derülnek ki. Bővebb munkaköri leírást is az állásinterjún kap a potenciális munkavállaló, ahol lehetősége van belekérdezni a részletekbe, kifejezni az állás betöltéséhez szükséges kompetenciáit stb.

A munkáltatónak biztosítaniuk kell, hogy munkaköri leírásaik pontosak, átfogóak és naprakészek legyenek, hogy vonzzák a képzett jelölteket, és biztosítsák a tisztességes és átlátható felvételi folyamatot. **Az ML egyben kommunikációs eszköz is**, amely a toborzási, majd a felvételi folyamatban egyértelművé teszi többek között a feladatokat és az elvárásokat, s emellett kérdéseket és válaszokat generálhat.

Azok az anyagiak...

De ne feledkezzünk meg az ML kapcsán az **anyagiakról** sem. A világ legnagyobb álláskereső oldalának, az **Indeed**-nek a felmérése arról tájékoztat, hogy az elhelyezkedni szándékozók egynegyedének véleménye szerint **a munkaköri leírások legfontosabb része** az anyagi kompenzációk ismertetése. Az Indeed egy másik felmérése szerint az álláskereső 83 százalékának döntésében – elfogadja-e vagy nem az állásajánlatot – nagy és fontos szerepet játszanak a **céges fizetési és bónusz ajánlatok**, lehetőségek. Ez utóbbiak közül az elvárási listán előkelő helyet foglal el a hosszú fizetett szabadság, a rugalmas munkaidő, az

egészségbiztosítás, a munkahelyi étkezési lehetőségek (office snacks), a képzési és tréning költségek átvállalása, valamint a kutyabarát munkahely.

Az ML és az üzleti világ

Az Indeed felmérések azt bizonyítják, hogy az „ML-éremnek” is két oldala van. Az itt leírtak elsősorban az egyik oldalra összpontosítottak, vagyis arra, hogy az alaposan kidolgozott munkaköri leírásoknak számos előnye van az üzleti világban. Többek között az, hogy segítenek a vállalatoknak **megtalálni a megfelelő embereket a megfelelő pozíciókra**. De az sem mellékes, hogy a munkaköri leírások hozzájárulnak a **hatékony teljesítményértékelés**hez. Így az alkalmazottak pontosan tudják, milyen elvárásoknak kell megfelelniük, és hogyan mérhetik meg saját teljesítményüket.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Munkáltatói márkaépítés

Kulcs az üzlethez

Napjainkban már nem csak az autókhoz, ruházati cikkekhez, órákhoz, élelmiszerekhez, ingatlanokhoz és még sok millió más termékhez, szolgáltatáshoz kell „gusztust” csinálni a potenciális vásárlók számára, hanem a szervezeteknek a bevonzani kívánt munkavállalók felé is csábosnak kell lenniük. A munkáltatói márka jelenti az elsődleges vonzerőt a potenciális vezetők és dolgozók számára. Nem véletlen tehát, hogy a szervezetek (elsősorban a vállalatok) megkülönböztetett figyelmet fordítanak a munkáltatói márkaépítésre, az úgynevezett employer branding-re.

Egy céget számos tényező tehet, tesz vonzóvá. A Randstad több mint 20 éve készít munkáltatói márkaépítési felméréseket. Ezek egyik fontos megállapítása, hogy az emberek a jó fizetés mellett megbecsülésre és arra vágyanak, hogy kiteljesíthessék képességeiket munkájuk során. Barátságos, támogató közegben szeretnének dolgozni, ahol lehetőségük nyílik a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartására. (Itt érdemes megjegyezni, hogy a pénznek ugyan fontos szerepe van, de ez csak egy része a munkáltatói márkának. Nagyon sok olyan vállalat van, amely kiemelkedő juttatásokat kínál, mégis gyenge a munkáltatói márkája.)

Mit jelent a munkáltatói márkaépítés?

Egy megnyerő és hiteles munkáltatói márka nem csak a jó munkaerő bevonzását támogatja, hanem elősegíti elköteleződésüket is a cégük felé, hozzájárulva hosszabb távon a megtartásukhoz is. Fontos felismerni azt is, hogy a munkáltatói márkát nemcsak az formálja, hogy mi hogyan gondolkodunk és mit kommunikálunk kifelé a cégünkről, hanem az is, amit mások gondolnak és mondanak rólunk. A sikeres vállalatok tíz-tizenöt éve folyamatosan odafigyelnek munkáltatói márkájuk fejlesztésére, s ennek eredménye fokozatosan jelentkezett és erősödött az évek folyamán.

Hogyan lehet megfogalmazni a munkáltatói márkaépítés lényegét, nem kevésbé annak gyakorlatát? A munkáltatói márka azoknak az értékeknek az egyik halmaza, amelyek megkülönböztetik a cégeket a munkavállalói piacon. Egy másik megfogalmazás szerint a munkáltatói márkaépítés lényege: olyan munkahellyé válni, ahol az emberek szeretnek dolgozni.

Jó ide tartozni!

Egy amerikai tanulmány szerint az USA-ban a nőknek 86, a férfiaknak pedig 67 százaléka nem keres munkát olyan vállalatnál, amelynek rossz a hírneve. Az állás keresők háromnegyede előre tájékozódik a megkeresendő cég munkáltatói márkájáról. A statisztikák tanúsága szerint azok a vállalatok, amelyek erős munkáltatói márkával rendelkeznek, minden egyes munkaerő felvételénél a toborzási költségek 50 százalékát meg tudják takarítani. A gyenge munkáltatói márkával rendelkező cégek átlagosan 60 százalékos fizetésemelést ígérnek a bevonásra kifizetett értékes munkaerőnek.

Az amerikai példa is azt támasztja alá, hogy az employer branding az utóbbi évek egyik legfontosabb üzleti fogalma: a vállalatoknak azt a törekvését fejezi ki, hogy a számukra megfelelő jelöltek szemében pozitív megítélésű, vonzó munkahelyként jelenjenek meg, és a szervezet céljainak ismertetésével mutassák meg, miért is jó munkavállalóként ide tartozni.

Kulcs a bevonáshoz és a megtartáshoz

Bizonyos esetekben elengedhetetlen a gyökeres szemléletmódváltás: a rövid és hosszú távú üzleti célok mellett a munkavállalói jóllét növelését is érdemes stratégiai szinten kezelni.

Minél nehezebben tudja egy vállalat betölteni a nyitott vezetői és dolgozói pozíciókat, annál fontosabb, hogy a céges márkaépítést a jelentőségének megfelelően alakítsa.

Elengedhetetlen tehát vállalati részről valami olyan extra élményt és értéket kínálni a jelölteknek, amelyek a bevonásukat segítik. A megoldás az employer branding. Ennek egy olyan üzletet támogató, összefogó eszköznek kell lennie, melynek kialakítása és hatékonyságának fenntartása felsővezetői támogatást igényel.

Nem elég azonban bevonni a megfelelő munkaerőt, őket meg is kell tartani, ami hosszú távú stratégiát igényel a dolgozók igényeinek figyelembevételével. Az erős munkáltatói márka hozzájárulhat a munkavállalók elégedettségéhez, biztosíthatja a vállalat számára szükséges szaktudást, csökkentheti a költségeket és a fluktuációt. A munkáltatói márka építését tudatosan kell megtervezni, hogy az minden esetben támogassa az üzleti célokat és a piaci jelenlétre is pozitív hatással legyen.

Vonzeroő, imidzs, stratégiai folyamat

A szervezetek többsége akkor kezd munkáltatói márkájának tudatos építésébe, amikor igen sok állásinterjú és intenzív keresés árán sem képes a nyitott pozíciókat betölteni vagy a távozó dolgozókat pótolni. Csak ekkor ismerik fel: a vállalat vonzereje alapvetően befolyásolja, hogy hányan jelentkeznek majd egy állásra, s a felvételre jelöltek milyen mértékben felelnek meg a szakmai elvárásoknak vagy illenek majd be a vállalati kultúrába.

A munkáltatói márkaépítés az a stratégiai folyamat, amelynek során a szervezetek munkáltatóként felépítik és kezelik az organizáció imidzsét. Ez olyan tevékenységeket jelent, amelyeknek célja pozitív képet alkotni a vállalatról az aktuális munkavállalók és a potenciális jelöltek szemében. Az elsődleges célkitűzés „kiváló választásként” bemutatni a vállalatot, mint munkáltatót. Eolyan helyként, amely vonzza a tehetségeket, illetve ahol az emberek szeretnék tovább építeni a karrierjüket.

Átfogó szemlélet, alapok és építőkövek

A munkáltatói márkaépítés nem pusztán a marketingtevékenységeket jelenti. Ez egy átfogó szemlélet, amelynek része a szervezeti kultúra, a toborzási folyamatok, a belső és külső kommunikáció, valamint a munkavállalók napi élményei a munkahelyen. Az employer branding nem ad-hoc döntések sorozata, hanem egy terv, egy stratégia. Ebből fakadóan vannak alapjai és építőkövei is. Néhány ilyen tényező a teljesség igénye és fontossági sorrend nélkül:

- munkahelyi beilleszkedés segítése
- fejlődési lehetőségek biztosítása
- célok és értékek meghatározása
- munkavállalói elköteleződés
- rugalmasság
- hatékonyság mérése
- szervezeten belüli átláthatóság
- hitelesség, őszinteség, szavahihetőség
- munkatársak meghallgatása
- valós értékek közvetítése
- rugalmasság
- folyamatos és konzisztens kommunikáció
- jelenlét a közösségi médiában
- kreativitás és proaktivitás díjazása

A sort még hosszasan lehet folytatni, de érdemes külön említeni az úgynevezett munkavállalói értékajánlatot (angol rövidítése EVP). Nem újdonság, hogy nemcsak a termékek és a szolgáltatások ágazataiban, hanem a munkaerőpiacon is nagy a verseny. A Gitnux piackutató és iparágakat elemző cég egyik globális felmérése szerint a munkavállalók 61 százaléka(!) megfontolná, hogy átpártoljon egy jobb munkáltatói imidzzsel rendelkező céghez. Tehát távolról sem mindegy, mit foglal magában a munkáltatói márka.

Munkavállalói értékajánlat

Az EVP, azaz a munkavállalói értékajánlat, minden munkáltatói márkaépítés stratégia alapja. Ennek részét képezik többek között azok az egyedi juttatások, amelyeket a szervezet biztosít a munkavállalók számára. Például a fejlődési lehetőségek, a munkavállalás stabilitása, a munka és a magánélet közötti egyensúly és az értékes szervezeti kultúra. Az EVP-nek hitelesnek kell lennie, továbbá a munkavállalók igényeihez kell igazítani, mert a megszegett ígérek csalódáshoz és nagy mértékű fluktuációhoz vezethetnek.

Munkaügyi szakemberek véleménye szerint az EVP a munkáltatói márka DNS-e, vagyis azt jelzi, hogy a munkáltatói márkát milyen tartalmakkal töltik fel. Amikor valaki gyorsan hagyja ott az új munkahelyét, akkor érdemes elgondolkozni azon, hogy mennyire van összhangban az adott vállalatnál a munkáltatói értékígéret az employer branding stratégiával. Ezért is fontos, hogy a kommunikált ígérek reális képet fessenek a cégről, hiszen hamar megmutatkoznak az esetleges eltérések a jelöltek munkába állását követően, ami így rombolhatja a munkáltatói márkát.

Generációs különbségek az elvárásokban

Mielőtt szóba kerül a munkáltatói márkaépítés helye a szervezetben, érdemes egy pillantást vetni a téma generációs vetületének egy szeletére. A Randstad Employer Brand Research kutatása az évek során kimutatta, hogy léteznek generációs különbségek abban, hogy az emberek mit várnak egy munkáltatótól. Azonban ezek a különbségek nem annyira jelentősek, mint amennyire azt általában feltételezik. Ha meg is vannak, inkább életszakaszokat tükröznek, mint általános változásokat az elvárásokkal kapcsolatban. Például a képzések és a lehetőségek meghatározó fontosságúak a fiatalok számára, ám az idő múlásával megnövekednek az anyagi biztonságot és a családot érintő igényeik: a bér, a biztonság és a munka-magánélet egyensúlya kerül előtérbe.

Mindemellett, ahogy a Z-generáció (az 1995 és 2010 között születettek) munkába állásával észrevehető mértékű eltolódás látszik. Ez a generáció már jóval képzettebb, sok országban több mint 50 százalékuk diplomás. Sokuk sietve próbál előre jutni a karrier-létrán. Ez kihívást jelenthet a munkáltatók számára, mert a Z-generációs alkalmazottak könnyen frusztrálttá válhatnak, ha nem sikerül az elvárásaiknak megfelelő sebességgel előre jutniuk.

Ki építi a márkát?

Melyik szervezeti részleg feladata a munkáltatói márkaépítés? A téma egyik hazai szakértője szerint jelenleg Magyarországon a cégek 74 százalékánál a HR-hez tartozik az employer branding, a cégek 26 százaléka pedig a témát marketing kommunikációs felelősségként kezeli. Ugyanakkor évek óta egyre nagyobb mértékű a marketing részleg bekapcsolódása ebbe a területbe.

Az egyik hazai bank munkáltatói márkaépítéssel foglalkozó munkatársa szerint sokszor azért kerül az employer branding a HR-hez, mert a hangsúly a toborzáson van. Szerinte teljesen mindegy, hogy ez a tevékenység melyik helyen van, a lényeg, hogy a két terület (HR és marketing részleg) együttműködjön. „Ha mindenképp állást kell foglalnom, akkor szerintem két dolog is indokolja, hogy ez a HR feladata legyen: egyrészt ők ismerik a munkavállalói piacot és az igényeket, másrészt a márkának minden munkavállalói élményponton meg kell jelennie — a toborzástól a megtartáson át az elköteleződésig. Ettől függetlenül a marketing nem hagyható ki: az eszközrendszer egyértelműen náluk van” – mondta a szakértő. Az employer branding feladatok nem rendelhetők kizárólag egyetlen szervezeti egységhez, a felelősség tisztázatlansága viszont végtelen egyeztető köröket eredményezhet.

Egy másik felmérés szerint az legtöbb helyen az employer branding feladatok a HR-hez (68 százalék), van, ahol a marketinghez (15 százalék) és van, ahol a kommunikációs csapathoz (11 százalék) tartoznak. A szakértők abban teljes mértékben egyetértenek, hogy a jól célzott, egységes munkáltatói márkaépítési eredmények érdekében a vállalatokon belül integrált szemléletre, közös felelősségvállalásra, összekapcsolódásra van szükség.

A sláger előnyei

Mindent összevetve: az erős munkáltatói márka sok előnnyel jár, igaz, nem adják „ingyen”, sok munka van mögötte. Az előnyök közül érdemes megemlíteni a kedvező versenyképességet, az értékes munkaerő viszonylag könnyebb bevonását, a jó hírnevet, az értéknövelést, a költségmegtakarítást, s nem utolsósorban a várható profitnövekedést. Nem véletlen tehát, hogy a munkáltatói márkaépítés és az erős márkák megtartása az üzleti élet egyik slágere lett.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Munka-társ-választás

Kell egy csapat!

Úgy tartja a mondás, hogy szüleinket, rokonainkat nem tudjuk megválasztani. Sok esetben munkatársainkat sem, de amikor új szervezetet, új részleget, stb. kell létrehozni, akkor jó esélyünk van arra, hogy a vállalat és nem utolsósorban a saját igényeinknek megfelelően állítsuk össze a csapatot. A személyes szimpátián vagy ellenszenvén, a megérzésen, a külső ajánlásokon, a munkaerő toborzó cégek szűrésein kívül számos olyan módszer, „technika” van, amelyek segítségünkre lehetnek **munkatársaink kiválasztásában** vagy **lecserélésében**. Ez utóbbitól sem kell visszariadni, ha nincsen más megoldás.

Amikor csapatot állítunk össze (de akkor is, amikor csak egy-egy új munkatársat veszünk fel) nagyon pontosan **meg kell határozni**, mire is keresünk munkaerőt, milyen feladatai lesznek, milyen végzettséggel, képzettséggel, tapasztalattal, gyakorlattal, képességekkel, készségekkel, egyéni és szervezeti kultúrával, stb. rendelkezzen. Kiemelten fontos a **személyiségtípus meghatározása**, hiszen ez befolyásolja az egyéni és a csapatmunkát, a **szervezetben betöltött szerepét**, a főnök-beosztotti viszonyt. A személyiségtípusokról, illetve ezek fontosságáról a kiválasztásnál és a csapatmunkában még lesz szó.

Kerülendő alaphibák

Új szervezet, szervezeti egység létrehozásánál, a munkaerő kiválasztásánál, felvételénél sok esetben követünk el **alaphibákat**, ezeket lehetőleg **kerülni kell**:

- ne hagyjuk a kiválasztást az utolsó pillanatra, a „last minute” kapkodáshoz, esetleg rossz döntéshez vezet
- elvárásainkat egyértelműen fogalmazzuk meg
- készítsünk minél bővebb illetékeség (kompetencia) listát, munkaköri leírást és teljesítményértékelési szempont rendszert
- az alkalmasságot válasszuk el a szimpátiától
- ne a tökéleteset, hanem a megfelelőt keressük
- hallgassunk mások véleményére, meglátásaira is
- ne feledjük, hogy az új munkatársak valószínűleg új értékeket hoznak a szervezet számára

Megtervezett személyiségtípusok

Napjainkban **minden vezetőnek** bizonyos fokig **pszichológusnak is kell lennie**, jól kell ismerni az egyéni és a szervezeti magatartást. Az ismeretek egyik alapja a személyiségtípusok megismerése, „felmérése” a kiválasztási folyamatban, sőt új csapat létrehozása előtt a csoportba szükséges **személyiségtípusok gondos meghatározása**. A csapat működése, hangulata, teljesítménye szempontjából igen nagy jelentősége van a személyiségtípusok megtervezett **összeállításának**. Minden vezető arra törekszik, hogy olyan munkatársakkal

vegye körül magát, akikkel lehetőleg nincsen, vagy kevés az összeütközés, a személyi ellentét, nem lóg ki a sorból, és személyisége, egyénisége nem okoz zavart.

A szakemberek, a pszichológusok a **személyiség, személyiségalakulás** fontosabb tényezőinek meghatározásában nincsenek azonos véleményen. Abban viszont valamennyien egyetértenek, hogy **a személyiség körülhatárolt egység, mely minden más személyiségtől különbözik**. Ennek ellenére megállapító, hogy egyes emberek, illetve embercsoportok - főbb személyiségjegyeik alapján - hasonlítanak egymásra, és így ők néhány feltételezett csomópont valamelyike köré felsorakozva, egy adott típus képviselői.

A személyiségtípusok kérdésével ma a pszichológia egyik ága, a **típustan** (tipológia) foglalkozik, de fontos része a **vezetéstudománynak** is. A **személyiség** tehát olyan tulajdonságok, jellemzők viszonylag állandó összessége, amelyek **befolyásolják** az egyén magatartását. (Érdemes megjegyezni, hogy személyiségünket az öröklődés és a környezetünk alakítja.)

A vállalati szervezet különböző szintű vezetőinek **ismerniük kell a személyiség típusokat** és azok tulajdonságait, jellemzőit egyrészt azért, hogy megértsék a dolgozóik cselekedeteit, másrészt pedig tudják, hogy bizonyos helyzetekben kitől milyen magatartásra, érzelmi reakcióra, válaszra számíthatnak. Például egy kényszerű fizetéscsökkentés, vagy prémium elmaradás esetén nem árt felkészülni a különböző reakciókra, amelyek viszonylag könnyen kiszámíthatók, ha ismerjük a munkatársaink személyiségjegyeit.

Vannak olyan személyiségjegyek, amelyekkel a **születésünk** óta rendelkezünk, és amelyek meghatározzák a **vérmérsékletünket**. Ezek a jellemzők erőteljesen befolyásolják, mennyire jövünk ki bármely beosztásban egymással. Ha tisztában vagyunk ezekkel a tulajdonságokkal, akkor sikerebben kommunikálhatunk, megértjük mások viselkedését. (Több ezer emberi tulajdonságot sikerült a szakembereknek összegyűjteniük, ezek kifejezése nagy mértékben függ egy-egy nyelv gazdagságától is.)

Tekintsük át nagyon vázlatosan a **főbb személyiségtípusokat**, akikkel naponta találkozunk az üzleti életben munkatársként, főnökként, ügyfélként, partnerként, stb. Ha pedig olyan szerencsések vagyunk, hogy megválaszthatjuk munkatársainkat, akkor különösen nagy szükség van ezekre az ismeretekre.

Vérmérséklet, kifelé- és befelé fordulás

Hippokratész görög orvos volt az első, aki már az időszámítás előtt 400 körül megkülönböztetett személyiségtípusokat. Véleménye szerint a **temperamentumunkat** a bennünk lévő négy testnedv (vér, sárga epe, fekete epe, nyák) valamint ezek aránya határozza meg. Hippokratész szerint megkülönböztetünk **szangvinikus, kolerikus, melankolikus** és **flegmatikus** vérmérsékletet, mindegyik számos jellemző tulajdonságot mutat. A szangvinikus személyiség például önbizalommal rendelkezik és bízik másokban is, derülátó, jó hangulatú, reménykedő és aktív. A melankolikus személyiség pedig szomorú, időnként depressziós, retteg a betegségektől, tépelődő, merengő.

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

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

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

Személyiségtesztek

Jung elméletére épült **Myers és Briggs típusjellemző rendszere**, amelyet évtizedek óta - **MBTI** néven – alkalmaznak személyiség tesztek készítésére többek között a toborzási és a HR szakemberek, nem kevésbé a felvételi interjúk készítői. (Jól bevált az MBTI a csapatépítésben, a szervezetben tapasztalható eltérő vélemények megértésében, valamint a különbözőségek előnyeinek és hátrányainak a felmérésében.) Egyébként a pszichológusok és a humán erőforrás szakemberek számos személyiség tesztet dolgoztak ki, amelyek használata meglehetősen elterjedt és viszonylag pontos képet adnak mindnyájunkról.

A HR szakemberek és a pszichológusok több évtizede eredményesen vizsgálják, **hogyan lehet sikeres munkacsoportokat (részlegeket) kialakítani**, s mi az egyes csapatok sikerének (sok esetben kudarcának) a titka.

Röviden fogalmazva: az **összeállítás**, a részleg dolgozóinak a kiválasztása, természetesen kiemelt figyelemmel a személyiség típusokra és a **szerepekre**. Ez utóbbival kapcsolatban igen elterjedt a gyakorlatban Meredith Belbin brit pszichológus elmélete és az ebből fakadó gyakorlat, amely az ideális vezetői vagy éppen dolgozói csapat összetételére vonatkozik. Belbin **nyolc különböző csapatszerepet** különböztet meg, szerinte egy eredményes csapathoz mindegyikre szükség van.

Csoportszerepek

1. Vállalat embere (implementer)

Megkülönböztetett szerepe van abban, hogy a csapat pontos és gyakorlati eredményekkel végezze el a munkáját. Következézetesen és hatékonyan hajtja végre a rögzített terveket; erőssége, hogy jó szervező, aki gyakran hallgat a józan eszére. Kemény teherbírás és önfegyelem jellemzi. Gyengéje, hogy nem rugalmas, illetve bizalmatlan a még be nem bizonyított ötletekkel szemben.

2. Elnök (coordinator)

Koordinátor a szó hagyományos értelmében. Vezetőként összhangba hozza a csapat tagok erőfeszítéseit és munkáját. Segíti a tagok kapacitásának leghatékonyabb kihasználását azzal, hogy felismeri a csoport erősségeit és gyengeségeit. Erőssége, hogy érdekem szerint, előítélet nélkül, objektíven fogadja a különböző javaslatokat.

3. Serkentő (shaper)

A serkentő alapvetően társaságkedvelő, dinamikus csapattag. Ő irányítja és alakítja a csapat többi tagját, erős hatást gyakorol a csapat működésére és a kitűzött célok elérésére. Erőssége, hogy mindig készen áll arra, hogy közbelépjen, ha tehetetlenséget és rossz hatékonyságot tapasztal. Gyengéje a türelmetlenség és a provokációra való hajlam.

4. Ötletgyártó (plant)

A csoport kreatív tagja. Hozzáfűződnek az új elképzelések, innovatív megoldások. Akkor működik a legjobban, ha olyan feladatokat kap, amelyek új megoldásokat igényelnek. Erőssége, hogy tehetséges és nagy intellektuális képzelőerővel rendelkezik. Gyengéje, hogy gyakran a fellegekben jár és bizonyos szabályokat figyelmen kívül hagy.

5. Forrásfeltáró (resource investigator)

Kapcsolatokat teremt a csapaton kívüli külvilággal, keresi a külső információkat, gondolatokat. Erőssége, hogy képes kapcsolatokat teremteni az emberekkel és képes felkutatni az új lehetőségeket. Gyengéje, hogy hamar elveszíti érdeklődését, kezdeti lelkesedését.

6. Helyzetértékelő (monitor-evaluator)

Az örök kritikus, az ördög ügyvédje. Folyamatosan kritizálja a csapat által felvetett javaslatokat. Hasznos szerepet tölt be az új tervek, megoldási javaslatok kiértékelésénél és az azokkal kapcsolatos döntéseknél. Erőssége, hogy tehát jó ítélőképessége, óvatos és körültekintő jelleme. Gyengéje, hogy nem tudja lelkesíteni és motiválni a csapat tagokat.

7. Csapatjátékos (teamworker)

A csapatjátékos biztosítja a csapat harmonikus működését, gondoskodik a tagok elégedettségéről. Fejleszti a csapaton belüli kommunikációt és erősíti a belső kohéziót. Erőssége, hogy képes megfelelően reagálni az emberekre és helyzetekre, fenntartja a csoportszellemet. Gyengéje, hogy a lelkesedése hamar ellobban.

8. Megvalósító (complementer-finisher)

Elsősorban az apró részletekre és az utómunkálatokra figyel. A legjobb a csapat elvégzett munkájának az ellenőrzésében. Erőssége, hogy képes feladatokat végig vinni, igyekszik mindent precízen, megcsinálni. Gyengéje, hogy apróságok miatt is aggódik, nem hagyja, hogy a dolgok menjenek a maguk útján.

A fenti **szerepek** egyrészt **feladat**-, másrészt **ember orientáltak**, vagyis jól kiegészítik egymást. Mindegyik szerephez illik egy-egy személyiség típus: amennyiben sikerül megtalálni és szerepek és a hozzájuk leginkább alkalmas személyiség típusokat, a részleg, a csapat sikere – emberi oldalról – szinte garantált. Emellett persze szükség van jól eladható termékekre, szolgáltatásokra, kedvező piaci körülményekre és szabályozásra, stb, s nem utolsósorban jó menedzsmentre.

Egy másik elmélet szerint legkevesebb négyféle szerepre, csapattagra van szükség egy részlegen:

- „szállító”, aki az adatokat, információkat, szabványokat, stb. kutatja fel a csapat számára
- „együttműködő”, aki a küldetés, a stratégia, a „nagy kép” felelőse
- „kommunikátor”, aki a csapat által végzett tevékenység folyamataiért felelős
- „kihívó”, aki mindent megkérdőjelez, mindennek utána- kérdez, aki az ördög ügyvédje

Kínálat is kell

A sokszínűsége a felső vezetésben is szükség van, ahol a **különbözőségek értéket** jelentenek és növelik a vezetés erejét. A várhatóan eredményes, hatékony felső vezetésben különböző korú, nemű, vérmérsékletű emberek ülnek. Szükséges még többek között a szakmai, a szakértői, a kockázatvállalási, a teljesítményértékelési, a kulturális, stb. különbségek megléte is.

Mindent összevetve: napjainkban az új csapatok, részlegek létrehozása egyre inkább a szervezeti és a menedzsment tudományok, valamint a pszichológia módszereinek, elveinek figyelembe vételével is történik. Nem létezik csak egy, „boldogító”, jó megoldás, **a módszerek keverésére van szükség**. Persze a csapatalakítás, a munkaerő szükséges cseréje erőteljesen **függ a kínálati oldaltól is**, ahol többnyire nem álmaink „játékosai” jelentkezik munkára.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Működő tőke befektetések

Öntsd a tőkét!

A globalizáció és a legújabb távközlési-digitális-informatikai forradalom kezdete, vagyis a múlt század 90-es évei óta valóságos **működő tőke cunami** árasztja el a világot. Korábban soha nem látott magasságokba szökött a világgazdaság és az egyes országok **tőkeigénye**, és ezzel párhuzamosan a külföldi befektetésre váró tőke kínálata. A külföldi közvetlen működő tőke befektetés (foreign direct investment – FDI) napjainkra behálózza az egész világot és az egyes régiók, országok **nagy versenyt** folytatnak egymással a külföldi beruházások bevonzásáért.

Miért megy külföldre a tőke?

A **Nemzetközi Valutaalap (IMF) meghatározása** szerint közvetlen külföldi tőkeberuházásoknak minősülnek azok a befektetések, amelyeknek célja tartós érdekelttség szerzése és döntéshozatali hatalom gyakorlása egy másik ország valamely vállalkozásában vagy gazdasági egységében. Más szavakkal: külföldiek által pénzben, vagy dologi formában befektetett olyan tőke, amely arra irányul, hogy **nyereséget** termeljen. Ily módon is kialakul a nemzetközi munkamegosztásnak az a formája, amely tulajdonosi összefonódással jár. (A szakirodalom csak a 10 százalék fölötti tőkerészesedést tekinti működő tőkének, az alatt portfólió befektetésnek minősül.)

A külföldi működő tőke **létrejöttének feltételei** egyik oldalról a tőkefelhalmozódás, az otthoni telítettség miatti relatív felesleg, a másik oldalról a világpiac kibővülése, a vállalkozás létesítési feltételeinek megléte a fogadó országban, a fogadókészség (jogi és intézményi feltételek, a kettős adóztatás kiküszöbölése, stb.) és a tőkehiány. Nem kétséges, hogy a befektető a tőkét a biztos és az **otthoninál nagyobb profit** érdekében viszi külföldre.

Egy **másik meghatározás** szerint a működő tőkekivitel anyagi, pénzügyi, szellemi erőforrások és szolgáltatások **nemzetközi áramlása** és a termelésbe, szolgáltatásba történő külföldi befektetése. Ennek végső célja az exportáló ország és/vagy vállalat tőkéjének a hazainál hatékonyabb jövedelmezősége, versenyképességének erősítése. A működő tőke kiviteli-döntések meghozatalában a legfontosabb szempont az otthonit meghaladó profit, de fontos tényező a versenypozíciók javítása is egy adott térségben. (A Coca Cola például nem engedheti meg magának, hogy ne legyen jelen egy olyan országban, ahol a Pepsi már megvetette a lábát.)

A külföldi befektetők oda viszik szívesen tőkéjüket, ahol **stabil a környezet**. Feltétel továbbá – többek között – a **liberális befektetési és tőkevédelmi törvények** megléte, a **jogi, az intézményi és a bankrendszer fejlettsége**, a **kevés kötöttség**, a **gyors és rugalmas ügyintézés**, a **szakképzett és viszonylag olcsó munkaerő**, valamint a **fejlett infrastruktúra**.

Milyen környezetet szeret a külföldi tőke?

A külföldi tőkeberuházások liberalizációja magába foglalja a gazdasági, üzleti, adózási, stb. szabályozó rendszer enyhítését, a transznacionális vállalatok működési feltételeinek kedvezőbbé tételét, a tőkeberuházásokat védő törvények és a versenyképes piaci feltételek kialakítását az áruk és a szolgáltatások, a tőke és a technológia szabadabb áramlása mellett. A piacok globalizálódnak, s ez a folyamat tágabb teret enged a vállalkozásoknak működési feltételeik kialakításában. A külföldi tőkeberuházások igencsak fontosak az egyes gazdaságok **modernizációs folyamatainak** megvalósításához.

A tőke nem szentimentális, oda vándorol, ahol a legjobban tud érvényesülni. Ott hoz létre termelési, szolgáltatási cégeket és központokat, **ahol tárt karokkal** (jogi, pénzügyi, infrastrukturális, munkaerő, stb.) **várják**. Számos multinacionális, transznacionális cég ugyan megtalálható a világ szinte minden országában, de ezek távolról sem folytatnak mindenhol termelést, összeszerelést, nem mindenhol működtetnek szolgáltató központokat, hanem csak képvisellel, kereskedelmi és szerviz hálózattal vannak jelen. Az sem ritkaság, hogy egy nagyvállalat **áttelepíti** a termelését egy másik országba, mert ott jobban megtalálja a számításait. A francia Danone például nemrégiben beszüntette a termelést Magyarországon.

Hatalmas pénzek mozognak

A külföldi működő tőkebefektetésekre vonatkozó világ-, regionális- és ország statisztikák többnyire lassan csordogálnak, de az irányzatok egyértelműek. 1996-ban a világ működő tőke exportja 350, két évvel később pedig 644 milliárd dollár volt. Tavaly ez az összeg már elérte az **1097 milliárd dollárt**, miközben az elmúlt esztendőben globálisan 27 százalékkal estek vissza a külföldi működő tőke befektetések. (Ez a befektetési érték a világ országai összesített GDP-jének 1,3 százaléka volt egyenlő.) A csökkenés elsősorban az **amerikai adóreformokkal** magyarázható: 2018-ban a külföldön működő amerikai cégek az előző évi nyereségük jelentős részét utalták haza az USA-ba, ugyanis ott kedvezőbbé váltak az adózás feltételei.

A világ 36 legfejlettebb gazdaságát tömörítő **OECD országokba** érkezett FDI tavaly 23 százalékkal, 625 milliárd dollárra zuhant, legnagyobb mértékben Írország és Svájc volt érintett a csökkenésben. Eközben viszont nőtt a közvetlen külföldi beruházás Spanyolországban, Belgiumban, Ausztráliában, Hollandiában, és Kanadában.

A külföldi tőke legkedveltebb befektetési célpontjai a világon az Egyesült Államok, India, Nagy-britannia, Németország és Kína. Érdekes megjegyezni, hogy ezek az országok nem csak fogadják a külföldi működő tőkét, hanem maguk is jelentős tőkebefektetők külföldön. A kínai kereskedelmi minisztérium adatai szerint az ázsiai országban tavaly a külföldi működő tőke

befektetések állománya mintegy 886 milliárd dollár volt. Sokatmondó, hogy **Kína** külföldi **működő tőke kihelyezése** csak 2017-ben 130 milliárd dollár volt, s ennek az összegnek nagyobbik része **Afrikába** irányult, onnan biztosítandó a szükséges nyers- és alapanyagokat, Peking ottani politikai céljairól nem is szólva.

FDI az Európai Unióban és Magyarországon

Számunkra az Európai Unió, valamint Magyarország **tőkevonzási képessége** kiemelten fontos. Közelítsünk Magyarországot felé az EU irányából. **Az Európába irányuló FDI tavaly 29 százalékkal csökkent, az idei évre viszont 10 százalékos bővülést várnak a szakértők.** Jól jellemzi a működő tőke befektetések hullámzását Európában a tavalyi év összehasonlítása 2016-tal. Az **Ernst and Young tanulmánya** ezzel kapcsolatban megállapítja:

- Európában 2016-ban 15 százalékkal nőtt a külföldi közvetlen tőkebefektetések száma: összesen 5845 ilyen üzlet valósult meg. Ez rekordnak számít, ám a mozgatott tőke mennyisége már nem: itt 18 százalékos – a 13 százalékos világlátnál is nagyobb – volt a visszaesés. Összesen 389 milliárd dollárt fektettek be az EU-ban a cégek
- jelentősen, 19 százalékkal nőtt a beruházásokkal megteremtett állások száma. A 260 ezer munkahely csaknem kétszerese a pénzügyi válság idején elért számnak.
- jó hír volt 2016-ban, hogy térségünkre jutott az FDI által teremtett új európai munkahelyek többsége: amíg a tőkének csak a 23 százaléka érkezett ide, az új állások 52 százaléka itt képződött
- a legnépszerűbb FDI célpont még mindig az Egyesült Királyság volt, bár a Brexit híre már érezhetően letörte több befektető lelkesedését. A megkötött üzletek száma viszont még növekedett is 2015-höz képest. A listán a második Németország, amely az 1063 befektetéssel csaknem beérte a briteket (ott 1144 volt), a harmadik pedig Franciaország, amely szintén feljövőben volt
- nem csak a legkedveltebb célpont Európa, de a legnagyobb befektetési aktivitás is az öreg kontinensen működő cégekhez köthető: az európai befektetők adják a külföldi befektetések 55 százalékát.

Hetedik hely, 1970-es évek

Ami **Magyarországot** illeti, hazánk **2017-ben a hetedik legnépszerűbb befektetési célpont volt a világban.** A részletek előtt érdemes ebben a témában **40-45 évet** visszatekinteni a gazdaságtörténetben, hiszen a mai rangos helyezésnek komoly előzményei vannak.

Magyarországon már az elmúlt század hetvenes éveinek közepén volt lehetőség úgynevezett **vegyes vállalatok** alapítására, amelyekben a külföldi tőke részesedése nem haladhatta meg a 49 százalékot, a hazai részaránynak pedig minimum 51 százaléknak kellett lennie. Ez az úgynevezett **vegyesvállalati törvény** hosszú időn át az akkori szocialista országok közül csak Magyarországon létezett és **működött.**

Többek között ennek a törvénynek „köszönhető”, hogy **már akkor** jelentős mennyiségű nyugati működő tőke áramlott be az országba, amely **új termékek** gyártását és exportját tette lehetővé. (Az akkori statisztikák szerint Magyarországra több FDI jött, mint a térség többi országába mindösszesen.) De talán ennél is fontosabb volt az **új technológiák és technikák** átvétele a nyugati partnercégektől. Ekkor alakult meg többek között a Siemens, az IBM, a Billerbeck és még számos nagy nyugati cég magyarországi termelő és szolgáltató vegyesvállalata itthoni cégpárnerekkel. (Abban az időben a vegyes vállalatok létrehozásában elsősorban az Intercooperation Rt. állami külkereskedelmi cég jeleskedett.)

Kulcsszerepben az EU-országok

Visszatérve a jelenbe: a Nemzeti Befektetési Ügynökség adatai szerint 2017-ben 3,2, **tavaly pedig 6,3 milliárd dollár külföldi működő tőke érkezett az országba.** Figyelemre méltó adat, hogy **2018-ban Magyarországról 1,9 milliárd dollár működő tőke áramlott ki** külföldre.

2013. óta újabb összesítő (és dollárban számolt) adat nem áll rendelkezésre, abban az évben az **FDI állomány** Magyarországon **80,6 milliárd euró** volt. Nem merészség kijelenteni, hogy ez az összeg napjainkban meghaladja a 100 milliárd eurót. **A GDP arányában ez az állomány a legmagasabb (a bruttó nemzeti termék több mint 80 százaléká), egy főre vetítve pedig a második legmagasabb a közép-európai térségben.**

A hazai FDI-állomány egynegyede Németországból származik, **Ausztria** részesedése mintegy 12, **Franciaországé** pedig meghaladja a 4 százalékot. **Luxemburg és Hollandia** magas (mintegy 14 és 13 százalékos) részaránya számos esetben arra vezethető vissza, hogy sok vállalat ottani leánycégein keresztül valósítja meg magyarországi befektetéseit. Összességében **a külföldi működő tőke hazai állományának csaknem negyöte** **származik az Európai Unióból.** (Egyre több FDI érkezik az **Egyesült Államokból** is, ennek aránya az állományban 5 százalék körül van.)

Vonzó a gazdasági környezet

Szakértői vélemény szerint hazánkat a gazdasági környezet teszi vonzóvá a külföldi befektetők számára, ugyanis itt található Európán belül az egyik legalacsonyabb személyi jövedelemadó, a legalacsonyabb társasági adó és a szociális hozzájárulási adó is folyamatosan csökken. Emellett változás tapasztalható a kormány támogatási-ösztönzési politikájában is: ma már olyan beruházók is kaphatnak támogatást, akik a munkahelyek megőrzése mellett technológiai fejlesztést és modernizációt hajtanak végre.

Magyarországon a közvetlen külföldi tőke befektetések a **járműgyártásban** és – **összeszerelésben**, a **szolgáltató ágazatban** és az **élelmiszeriparban** koncentrálnak. Évről évre növekszik a multinacionális vállalatok hazánkba „telepített” európai és globális **szolgáltató-központjainak** (telefonos ügyfélszolgálat, számvitel és könyvelés, pénzügyek, stb.) a száma. A szolgáltató-központok sok informatikai vállalatot is hoznak magukkal.

Hasonló irányzat figyelhető meg a hazai járműiparban. A gyártó és összeszerelő vállalatokat nagy számban **követik beszállítóik**, amelyek itthoni gyártással „szolgálják ki” az Audit, a Mercedest, a Suzukit és a többieket.

Az elmúlt évek nagy összegű külföldi befektetései sorából érdemes kiemelni a Mercedes-Benz kecskeméti gyárát, a Samsung gödi beruházását, a Nestlé állateledel gyártó központját, a Ghraoui prémium csokoládékat gyártó üzemét, valamint a Bosch logisztikai központját.

Az FDI Magyarországon is **új munkahelyek** tízezreit hozta és hozza létre. Fontos célkitűzés, hogy a külföldi közvetlen tőke befektetések nyomán megvalósuló termelésben jelentősen **növekedjék a hozzáadott érték**. Több nyugati cég hazánkba telepítette kutatási és fejlesztési tevékenységének egy részét, az üzleti szolgáltatások területén pedig egyértelmű irányzat: a magas hozzáadott értéket előállító munkahelyek bővítése, valamint a digitalizálás.

Átvilágít az Unió

Az Európai Unió a jövőben megkülönböztetett figyelmet fordít a beérkező külföldi működő tőke befektetések átvilágítására, amely a **stratégiai ágazatok** (energetika, közlekedés, távközlés, adatforgalom, űrtudomány, pénzügyek, stb.) **védelmét** hivatott szolgálni nemzetbiztonsági és közbiztonsági megfontolások alapján.

Az Európai Parlament döntésének eredményeképpen **létrejött az első, Unió-szintű rendszer**, amely segíti az FDI-k tagállamokban végzett, köz- és nemzetbiztonsági alapú átvilágítását. (Érdemes megjegyezni, hogy az EU 14 tagállamában – köztük Magyarországon – már korábban is működött befektetés átvilágító rendszer, de ezek sok szempontból jelentősen eltértek egymástól.)

Az **uniós tagállamok szoros együttműködésére** ezen a területen azért is van szükség, mert **elmúlt húsz évben számottevően átalakult az Európába áramló közvetlen külföldi működő tőke-befektetések szerkezete**. Egyre több befektetés érkezik a feltörekvő és a fejlődő országokból: a **kínai** befektetések mennyisége például hatszorosára, a **brazil** tízszeresére, az **orosz** pedig kétszeresére nőtt. A külföldi tőke elsősorban a csúcstechnológiai ágazatokat célozza meg - gyakran állami tulajdonú vagy állami befolyás alatt álló vállalatok révén.

Középpontban a kiszámíthatóság

Az FDI világtérképén **folyamatos a változás, az átrendeződés**, más szavakkal hatalmas a verseny külföldi működő tőke bevonzásáért. Minden ország igyekszik mind vonzóbb célpont lenni. Az olcsó és hatékony munkaerő, a jó infrastruktúra, a kedvező és nem utolsó sorban kiszámítható jogi és politikai környezet és még igen sok tényező **alapos vizsgálata** előz meg egy-egy befektetési döntést.

Nem kétséges, hogy **az FDI a jövőben tovább növekszik**, s csak azok az országok számíthatnak nagyobb tőkebeáramlásra, amelyek egyrésztől **kedvezményeket** nyújtanak, másrésztől kellő **gazdasági és társadalmi nyitottsággal** rendelkeznek.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Hódít a nearshoring

Gyere közelebb!

Új termelési és kereskedelmi gyakorlat, a nearshoring van nagy sebességgel terjedőben az üzleti világban. Ez a kifejezés, pontos szakszó híján magyarul megközelítőleg visszaszervezést, közeli szervezést jelent. Más szavakkal: kerüljön közelebb a termelés a kulcsfontosságú piacokhoz! A pandémia, az orosz agresszió nyomán kibontakozott háború Ukrajnában, napjainkban pedig a húszik egyre gyakoribb támadása a Vörös-tengeren a kereskedelmi hajók ellen bizonytalanná tette, nem kevésszer pedig szétzilálja a globális ellátási láncokat. Nem véletlen, hogy egyre több vállalat igyekszik közelebb hozni gyártási kapacitásait a legfontosabb célpiacaihoz.

Egyre több fennakadást okoz a termelésben szerte a világon az alkatrészek, a részegységek vagy éppen a késztermékek szállításának késése, kimaradása. Idehaza például a Suzuki-gyár nemrégiben kénytelen volt jónéhány napra leállítani egyes modellek gyártását, mert **logisztikai gondok** keletkeztek az autómotorok tengeri szállításában a vörös-tengeri események miatt.

Érdemes megjegyezni, hogy ezen a **tengeri útvonalon** bonyolódik le a világ konténerforgalmának 12-15 százaléka, elsősorban Ázsia és Európa között. A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) nemrégiben publikált előrejelzése szerint miután a **tengeri szállítási díjak a közelmúltban megduplázódtak**, ez 5 százalékkal emelheti az importtermékek árát az OECD-tagállamok körében. A Nemzetközi Valuta Alap szerint a **fuvarozási díjak emelkedése világszinten 0,4 százalékkal növelheti az inflációt**.

Az **Apple** is egyre több termékének a gyártását telepíti át **Kínából Mexikóba**: egyrészt a termelés biztonsága, másrészt az alacsonyabb előállítási és szállítási költségek miatt. A példákat még hosszan lehet folytatni: a Gartner piackutató cég felmérése szerint **a termelő és szolgáltató vállalatok 88 százaléka szándékozik nearshoringba fogni**.

Nearshoring, offshore, outsourcing és a többiek

De mi is az a nearshoring? A tevékenység pontos meghatározása előtt ismerkedjünk meg néhány, ma igencsak elterjedt működési gyakorlattal. Az **outsourcing, a kiszervezés** azt jelenti, hogy a vállalat a termelése és/vagy a támogató tevékenységek (marketing, IT, könyvelés stb.) egy részét vagy egészét igen részletes és precíz megállapodás keretében más cég(ek)re bízta. Ez történhet a vállalat működésével azonos országban vagy pedig más ország(ok)ban. Az előbbi **onshoringnak** vagy **reshoringnak**, az utóbbit **offshoringnak** hívják.

Az onshoringot nem az alacsonyabb termelési, szolgáltatási költségek, hanem a nagyobb szaktudás, a jobb minőség, a saját kapacitások felszabadítása más célokra stb. miatt választják. Az offshoring azért népszerű, mert **a kiszervezés célországában a termelési költségek jóval alacsonyabbak, mint a vállalat „anyaországában”**. Gondot, kockázatot

jelenthet viszont az ellenőrzés, a szállítási lánc biztonsága, a határidők betartása, az eltérő kultúra és még számos más tényező.

A Covid-19 előtt igen népszerű volt az offshore outsourcing, vagyis a kiszervezés egy vagy több távolabbi országba. Kína, Vietnam, Thaiföld, Magyarország, Csehország, Szlovákia, Lengyelország és Románia számos nyugati cég számára outsourcing és offshore célpont. Nem kétséges, hogy **Kína, a célpontok célpontja**, ma egyedül több kiszervezést szolgál ki, mint az összes többi ország.

Mi a nearshoring?

De a „offshore varázslat” megtört. A globális ellátási láncok fenntartásának nehézségei és az egyre erősödő **geopolitikai küzdelmek** miatt mind markánsabban megjelenő irányzat a vállalati gondolkodásban a nearshoring, amely lényegében az **ellátási láncok karcsúsítását** jelenti.

A nearshoring tehát olyan offshore tevékenység, melynek keretében a cégek közelebb hozzák a gyártási kapacitásaikat a célpiacukhoz. (A globális befektetők számára ilyen célállomás **Magyarország** is, amelynek komparatív előnye elsősorban abból származik, hogy hozzáférést kínál az európai, elsősorban az EU-piachoz, emellett viszonylag alacsonyak a termelési költségek és jó az infrastruktúra.) Jó példa a nearshoringra, hogy az amerikai és más vállalatok a Távol-Kelet helyett egyre inkább **Mexikóból** próbálják célba venni az USA céges és magán- fogyasztóit.

A vállalatok az üzletmenet folytonossága és kiszolgáltatottságuk csökkentése érdekében szerte a világon belekezdtek a **gyártás és a szállítás átszervezésébe**. Ezt a folyamatot az ukrajnai háború kitörése után, valamint az egyre veszélyesebb közel-keleti történések miatt még elkötelezettebben támogatják a fejlett ipari országok kormányai.

Előtérben a baráti országok

Vadonatúj kifejezés és gyakorlat a **friendshoring**, amikor a gazdasági tevékenység baráti államokba kerül riválissá vagy ellenséggé vált országokból. **A nearshoring és a friendshoring összekapcsolódhat:** a földrajzi közelség, valamint a kedvező politikai kapcsolatok együttes jelenléte kifejezetten vonzó célponttá tehet egy országot a külföldi tőkebefektetések számára, amennyiben az adott állam a legfontosabb gazdasági feltételeket is teljesíteni tudja.

Napjainkban nem kétséges, hogy a többpólusú világra való áttérés megköveteli a globális ellátási láncok kockázatmentesítését. **A Morgan Stanley tavaly arra hívta fel a figyelmet, hogy ideje kidolgozni a többpólusú világ stratégiáját.** Úgy tűnik, hogy ma már a **nemzetbiztonság** egyre inkább elsőbbséget élvez az áruk és szolgáltatások hatékony nemzetközi áramlásával szemben.

Az USA és a nearshoring

A **Deloitte and Touche** tavalyi **kutatása szerint** a nearshoring az Egyesült Államokban már javában zajlik. A felmérésbe 305, főként az USA-ban működő, 500 milliótól 50 milliárd dollárig terjedő éves árbevétellel rendelkező szállítmányozó és gyártó céget vontak be,

melyeknek szűk kétharmada, mintegy 62 százaléka, már meg is kezdte a termelési kapacitások áthelyezését. Jól jellemzi a visszaszervezés hódítását, hogy **Mexikóban csak 2021-ben több mint 7 millió négyzetméternyi nearshoring projekt épült.** A mexikói gazdasági miniszter szerint négyszáznál is több amerikai cég tervezi áthelyezni termelését Ázsiából a déli szomszédhoz.

Washingtonnak a termelés földrajzi átszervezése nem pusztán ellátásbiztonsági és geopolitikai szempontból fontos. **Egy mexikói gyárban előállított áru értékének 40 százaléka amerikai üzemekben gyártott alkatrészekből és részegységekből áll,** míg ugyanez az arány Kínában csak négy százalék, ráadásul Peking ezt igyekszik még lejjebb nyomni. A helyzet iróniája, hogy az amerikai exporthoz **Kína is felfedezte Mexikót, amelyet nearshoring „menekülőútvonalnak” tekint az USA felé.**

Kína és Mexikó

Az Észak-Amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény (NAFTA) helyébe lépett **USMCAN kereskedelmi megállapodás** értelmében a „Made in Mexico” termékek **vámmentesen** léphetnek be Kanada és az Egyesült Államok piacára. **A kínai cégek** ezek után különösen **tömegesen helyezik át az amerikai piacra szánt termelésüket, szolgáltatásaikat Mexikóba.** Például egy Nuevo León állambeli ipari parkban (Hofusan) 28 különböző kínai cég működik, amelyek most dollármilliárdokat fektetnek be a gyáraikba, hogy kiszolgálják az amerikai piacot.

A kínainál alacsonyabb munkabérek mellett a [mexikói gyártás mellett szól](#) többek között az is, hogy ott másfélszer kevesebbet kell fizetni a földgázért, mint Kínában. (Az ázsiai országban tíz esztendő alatt megháromszorozódott az iparban dolgozók munkabére.) A szállítási költségek pedig igencsak alacsonyak a kínaihoz viszonyítva.

Kik lehetnek a nyertesek?

Szélesítve a kört: amennyiben a nyugati vállalatok tömegesen élnek a nearshoring és a friendshoring lehetőségével (ma minden jel erre utal), a tágabb értelemben vett nyugati tömbön belüli feltörekvő országok és régiók, mint például **India, az ASEAN-régió, azon belül is főleg Vietnam, Indonézia, Malajzia vagy Latin-Amerikában Brazília és Mexikó, valamint Kelet-Közép-Európa lehetnek a folyamat nyertesei,** mivel a „baráti blokkon” belül ők tudják a legkedvezőbb feltételeket nyújtani.

A Morgan Stanley elemzése arra is rámutat, hogy **Mexikó és India** a reshoring – a közelebb telepítésnek és a friendshoringnak, vagyis a baráti országokba való áttelepülésnek – két legnagyobb (valószínűsíthető) nyertese. India, amely a világ harmadik legnagyobb gazdaságaként hamarosan megelőzi Japánt és Németországot, 2031-re várhatóan megháromszorozza gyártási bázisát. Mexikóban eközben a GDP növekedése a 2022-es 1,9 százalékról 2,4-ra emelkedik a következő öt évben. Délkelet-Ázsia országaiban, köztük Vietnamban és Thaiföldön várhatóan növekedni fog a gyártás többek között olyan területeken, mint az elektronikai alkatrészek és a személyes elektronikus eszközök (okostelefon, okosóra stb.). Más elemzések, kutatások szerint a nearshoring nyertese Latin-Amerika és Kelet-Európa lesz.

Cég cég után

Az eddigiek alátámasztására érdemes megismernedni **néhány nagyvállalat** nearshoring gyakorlatával. A **Boeing** egyik francia beszállítója, a Safran még a múlt század 80-as éveiben létrehozott egy kábelgyártó üzemet Mexikóban, amely ma már repülőgép-kabin felszereléseket is gyárt. Ez a vállalat szállítja a Boeing legújabb büszkesége, a 787 Dreamliner kábeleinek 95 százalékát.

A michigani székhelyű, elsősorban háztartási gépeket gyártó **Whirlpool** termelésének jelentős része ugyancsak Mexikóban van. Az ott készült gépeket az USA-ban és Kanadában értékesítik. A Whirlpool sikeres nearshoring tevékenysége nyomán az ágazat más cégei is mexikói gyáraikból „célozzák meg” az észak-amerikai piacot.

A spanyol **Inditex** – többek között a Zara márkájú ruházati és lakberendezési termékek gyártója – újabban Törökországban és Marokkóban folytat nearshoring tevékenységet. Ez azt is jelenti, hogy a cég termékeinek előállítását ma már nem Indiában és Bangladesben történik. Más előnyök mellett az Inditex azért választotta Törökországot és Marokkót, mert a szállítási költségek onnan jóval alacsonyabbak, mint a két ázsiai országból.

A **Toyota** már 1996-ban autógyárat létesített az ázsiai szigetországokhoz viszonylag közeli Thaiföldön. Azóta ott újabb két Toyota-gyár épült, s beindult a gyártás Indonéziában is. Ezek a nearshore üzemek azért is fontosak a japán autóipari vállalatbirodalom számára, mert Thaiföldön és Indonéziában – vagyis ugyanabban a földrajzi régióban – a bérek és a termelés egyéb költségei számottevően alacsonyabbak, mint Japánban.

A világ egyik legnagyobb sportruházati vállalata, a **Nike** termékei gyártásának egy részét Ázsiába szervezte ki. 2022-ben a Nike sportcipők 44, 30, 20 százalékát Vietnamban, Indonéziában és Kínában gyártották.

Az **Apple** nemrégiben, friendshoring keretében egyes mobiltelefonjai gyártását Kínából Indiába helyezte át. Jelenleg az Apple-termékek mindössze 5 százalékát gyártják Kínán kívül, de a JP Morgan elemzése szerint ez az arány 2025-re elérheti a 25 százalékot.

Kínai nearshoring Magyarországon

Nearshoringnak tekinthetők a kínai vállalatok magyarországi cégalapításai, folyó és tervezett beruházásai az **akkumulátor gyártó iparban**. Ismeretes, hogy a nagy európai gépkocsigyártók – Opel, VW, BMW, Mercedes, Audi, Renault, Citroen, Fiat stb. – gőzerővel fejlesztik elektromosautó üzletágukat. Többségük már ma gyárt úgynevezett e-autókat és nem kétséges, hogy a termelés a következő 10 esztendőben igencsak megnövekszik. A **Magyarországról és más európai országokból származó akkumulátorokat (amelyek jelentős részét kínai tulajdonú cégek gyártják majd) minimális szállítási költség terheli, s az sem mellékes szempont, hogy a kontinensen belüli logisztika, ellátás is biztonságos.**

A nearshoring legfontosabb előnyei

A példákat még hosszan lehet sorolni és nem csak a globális, és nagyvállalati körből. A nearshoring és a friendshoring előnyei ugyanis minden, ebben a tevékenységben résztvevő cégre csaknem egyformán „hatnak”. A legfontosabb előnyök:

- időben és térben lerövidül az ellátási lánc útvonala
- hatékonyabb, olcsóbb logisztikai megoldások
- a hazainál alacsonyabb termelési költségek
- költségmegtakarítás
- nagyobb ellátási, üzletfolyamatossági biztonság
- kevesebb termelési, logisztikai, politikai kockázat
- hatékonyabb készletgazdálkodás
- azonos vagy alig eltérő időzónák, ebből fakadóan egyszerűbb kommunikáció
- azonos vagy hasonló kulturális környezet és értékek
- kevés nyelvi akadály
- kevesebb üzleti utazás, kisebb utazási költségek
- gyorsabb, egyszerűbb ellenőrzési lehetőségek
- sok esetben vám- és adókedvezmények
- alacsonyabb kitettség a szellemi tulajdonjogok megsértése terén

A fentiekén kívül még számos kisebb és nagyobb előnyről számolnak be az érintett cégek, ugyanis **ahány nearshoring projekt, annyi eltérő számú és tartalmú előny tapasztalható**. A nearshoring kifejezés és tevékenység mai igencsak „felkapott”, tehát mi várható ezen a területen a jövőben?

Mit hoz a jövő?

További erőteljes növekedésre számítanak a szakemberek mind a kiszervezés, mind a nearshoring piacon. Emlékeztetőül: amennyiben az outsourcing tevékenység a célország közelében történik, együttes kiszervezésről és nearshoringról van szó. A Statista adatai szerint az offshore piac 2022-ben elérte az 1,4 billió dollárt, ez az érték csaknem 8 százalékkal magasabb, mint egy évvel korábban. Nem végleges adatok szerint a cégek tavaly 731 milliárd dollárt költöttek kiszervezésre.

A nearshoring jelenét és jövőjét jól jellemzi, hogy a tervek szerint csak az amerikai vállalatok idén **40 milliárd dollárnyi** befektetést hajtanak végre Mexikóban. A **Tesla** például, új „játékosként” 5 milliárd dolláros befektetéssel lépi át a mexikói határt.

Természetesen nem minden gazdasági, üzleti tevékenység alkalmas nearshoringra. **A nemzetközi tapasztalatok szerint a feldolgozóipar, az informatika és szoftver-fejlesztés, az ügyfélszolgálat és a pénzügyi, valamint az üzleti szolgáltatások területén várható a közeli jövőben „visszaszervezés-robbanás”.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Nemzetközi HRM

Tájkép csata közben

Az elmúlt esztendő tavasza óta szinte teljesen megszűntek a világban az üzleti utazások, a személyes nemzetközi tárgyalások, valamint a céges üzleti ebédek, vacsorák, fogadások és más rendezvények. Szerencsére a nemzetközi vállalati kapcsolatok döntő része nem szakadt meg, csak a megbeszélések, az üzleti együttműködések (remélhetően csak ideiglenesen) átkerültek a digitális térbe. A világgazdaság, a nemzetközi gazdasági tevékenység, az üzleti élet most fokozatosan nagyobb sebességre kapcsol. Ez azt is jelenti, hogy lassan, de biztosan beindulnak az üzleti utazások, s aktivizálják magukat a multinacionális vállalatok tartós kiküldöttjei, képviselői külföldi érdekeltségeiknél. Ismét előtérbe került tehát a nemzetközi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos igen sokrétű tevékenység, amely a pandémia kezdete óta Csipkerózsika álmát aludta.

A gazdasági és üzleti **globalizálódás** egyik velejárója, hogy az elmúlt 25-30 évben a nemzetközi cégek mind több országban nyitottak és nyitnak **képviselőt**, alapítanak **saját vagy vegyes tulajdonú termelő, kereskedelmi, szolgáltató vállalatot**. Mind gyakoribbak a határokon átívelő **cégfúziók** és **vállalat-felvásárlások**. Természetes igénye az ezekben a nemzetközi műveletekben résztvevő cégeknek, hogy a külföldi érdekeltségeiknél az ő üzleti és egyéb érdekeiket képviselő **munkatársak tartósan legyenek jelen**. A globális üzleti életben ma már megszokott, hogy a vállalatok mind több külföldit alkalmaznak, tehát már vége – legalább is a nagyobb szervezeteknél – a csak egy országból származó munkavállalókat foglalkoztató homogén cégvilágnak. **A nemzetközi vezetői és munkatársi stáb értéket jelent:** az eltérő képességek, készségek, szakismeretek, általános kultúrák, munkakultúrák, döntési mechanizmusok stb. szinergiájának az értékét. Minden jel arra mutat, hogy a Covid-19 járvány csillapodása, remélhetően mielőbbi „kiégése” nyomán ismét beindult a munkaerő (egyelőre a korábbinál kisebb mértékű) nemzetközi „népvándorlása”.

Új emberi erőforrás „műfaj”

Ezért is van ma már mind nagyobb jelentősége a HR tevékenység egy új „műfajának”, a **nemzetközi emberi erőforrás menedzsmentnek (NEEM, angol rövidítéssel pedig IHRM)**. **Ez olyan tevékenységek csoportjaként határozható meg, amelyek az emberi erőforrás szervezeti tényezőinek nemzetközi szintű irányítását ölelik fel.** Természetesen a NEEM magában foglalja mindazokat a tevékenységeket is – például munkaerő toborzás, oktatás, teljesítmény értékelés, javadalmazási rendszer kidolgozása – amelyek egy anyavállalat vagy nemzeti szintű HR részleg feladatai közé tartoznak.

Szakértők véleménye szerint **a nemzetköziesedés négy tényezőn keresztül hat a humán erőforrás menedzsmentre**. Egyrészt **kulturális** tényezőkön keresztül, hiszen azoknak az országoknak az eltérő kultúráit, ahol a vállalat jelen van, integrálni kell a vállalat HR stratégiájába. Másodsorban a **gazdasági** környezeten keresztül, ugyanis egy leányvállalat optimális viselkedését alapvetően befolyásolja a piaci környezet, a munkaerő-piaci

szabályozások mértéke stb. Harmadrészt számolni kell azzal a ténnyel, hogy a **munkaerő költsége** országonként eltérő, amire még a valuta árfolyamok ingadozása is hatással van. Végül pedig figyelembe kell venni az **érdekegyeztető rendszerek** különbözőségeit, a szakszervezetek erősségét, szabályozását. Alapvetően ez a négy tényező alakította ki az emberi erőforrás menedzsment tudományának, új ágát, a nemzetközi humán erőforrás menedzsmentet.

Tételezzük fel, hogy egy multinacionális cégnek (Coca Cola, IBM, Siemens, Samsung, Procter and Gamble, Ford, Toyota, Tata, Danone, Vodafone stb.) 50-150 országban van leányvállalata vagy más helyi érdekeltsége. Helyi vállalati mérettől függően sok leánycégnek van saját HR részlege, amelynek az anyacég stratégiáját, üzleti érdekeit, értékeit és még számos meghatározó jellemzőjét kell képviselnie. **A NEEM főbb irányvonalait, mérföldköveit az anyacégnél határozzák meg**, tehát a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment központja az anyavállalat. Ez a tény persze nem zárja ki, hogy az egyes leánycégeknél is legyen helyi és nemzetközi irányultságú HR tevékenység.

Kétféle feladatkör

Egy központi HR menedzser feladata tehát alapvetően kettős egy **multinacionális szervezetben**. Egyrésztől **integrálnia kell** a humán erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos politikákat és gyakorlati tevékenységeket azokban az országokban, ahol a vállalat tevékenykedik úgy, hogy azok a vállalat globális céljait szolgálják. Másrésztől **rugalmasnak és nyitottnak kell lennie** a különböző országokban érvényes üzleti és kulturális jellemzőkre, tulajdonságokra, szabályokra, szabályozásokra.

Leegyszerűsítve a meghatározást: a NEEM a HR menedzsment és menedzser azon tevékenysége, amelynek célja az emberi erőforrások „beszerzése” és allokációja egy multinacionális cégen belül. Összességében elmondható, hogy **a multinacionális cégeknél alapvetően kétféle emberi erőforrás menedzseri feladatkör létezik.** Az anyavállalatoknál dolgozó menedzserek legfontosabb feladata a szélesebb perspektívákban és forgatókönyvekben való gondolkodás, a tevékenységek összehangolása. A fogadó országokban tevékenykedő menedzserek fő feladata pedig a vállalat alapvető elveinek, stratégiájának, érdekeinek, értékeinek stb. elfogadtatása egy idegen környezetben, s nem utolsósorban a kulturális különbségekből adódó problémák megoldása.

A NEEM-nek a helyi HR-nél jóval több funkciója van, és ezek egyrésztől komplexebbek, másrésztől szerte ágazóbbak. Például a külföldi munkatársak, az úgynevezett **expatrióták menedzselése** egy olyan feladat, amivel egy nemzetközi tevékenységet nem folytató cég szinte sohasem találkozhat. A nemzetközi HR egy **állandóan változó világban** tevékenykedik, a világpiac ugyanis gyorsabban és dinamikusabban változik, mint egy adott ország belső piaca. Több külső erő befolyásolja a nemzetközi humán erőforrás menedzsmentet, hiszen több országban többféle külső hatást kell kezelnie, például minden **fogadó ország törvényeinek** külön-külön is meg kell felelnie, a cég belső működésének mégis egységesnek kell maradnia.

Főszerepben a kulturális sokszínűség

A leányvállalatokhoz a vezetők és a dolgozók három helyről érkeznek. Az anyavállalattól (ők az anyacég expatriótái), a helyi munkaerőpiacról, valamint harmadik országból. Érthető tehát, hogy a NEEM megkülönböztetett figyelmet kell fordítani az eltérő kultúrákra, ezek bizonyos szintű összehangolására, valamint a **kultúraközi** (úgynevezett interkulturális) **oktatásra, érzékenyítésre.** (Érdemes megjegyezni, hogy **az anyavállalat kultúrája a mérvadó minden cég globális szervezetében,** de az „okos” vállalatok minden országban hagynak egy **15-25 százalékos rést a helyi, nemzeti kultúra, szokások integrálására,** figyelembevételére. Vonatkozik ez többek között a helyi ünnepekre, a vállalati étterem kínálatára, az öltözködési szokásokra, a bónuszokra, valamint az egészség-biztosításra is.)

Ha egy multinacionális cég egy új leányvállalatot akar elindítani egy új országban, a **kulturális különbségeket kell elsősorban figyelembe vennie,** hiszen ez az a tényező, ami minden egyes HR tevékenységre hatással van. Az új leányvállalat HR menedzsereinek az a legfontosabb feladatuk, hogy olyan HR technikát dolgozzanak ki, amely egyaránt elfogadható a helyi kultúra és az anyavállalat számára. (Nem hagyható az sem figyelmen kívül, hogy maga a HR menedzser is hozza magával származási országának kultúráját...) **Mind az expatrióták, mind pedig a harmadik országból érkezők számára tehát meghatározó fontosságú kulturális felkészítésük.**

Felkészítés kiküldetés előtt

Ez az oktatás, tréning nem kevés időt vesz igénybe, de **kifizetődik.** A külföldön dolgozóknak (és családtagjaiknak) **kiküldetésük előtt meg kell ismerniük** a fogadó ország történelmének, kultúrájának alapjait, valamint az állomáshely politikai, társadalmi és gazdasági (üzleti) rendszerét és szervezeteit, a helyi mindennapok szokásait, az emberek egymáshoz és a külföldiekhez való viszonyát, a munkatársi kapcsolatokat, a helyi nyelv alapjait és a sort még nagyon hosszan lehet folytatni. Sok esetben a külföldön dolgozók a tervezettnél előbb térnek haza, s ennek legtöbbször az az oka, hogy ők és/vagy a családtagok nem tudnak beilleszkedni, alkalmazkodni a helyi viszonyokhoz. **Ma az interkulturális oktatás, felkészítés egyrészről elengedhetetlen a tartósan külföldön dolgozók számára, másrészről pedig igen jó üzlet a felkészítő trénernek és cégek számára.**

Akkor és most

A 2007-2009-es pénzügyi világválság vállalati szintű megoldása, menedzselése az igazgatóságon kívül elsősorban a gazdasági, pénzügyi igazgató feladata volt. A pandémia vállalati szinten (az egészségügyi problémákról nem megfeledkezve) a pénzügyi, üzleti gondok mellett **most a munkaerőgazdálkodást állította a középpontba.** Az elbocsátások, a home office, a munkaidő rövidítése, a jövedelmek átmeneti csökkentése és az egyéb személyzeti gondok kezelésében mind az anyacégnél, mind pedig a külföldi érdekeltségeknél meghatározó szerepük volt és van a „navigálásban” a nemzeti és a nemzetközi HR részlegeknek. **A már említett korábbi pénzügyi válság távolról sem érintette olyan jelentős mértékben a munkavállalókat, mint a Covid-19 járvány.**

A szokványos HR-tevékenység a járvány idején kibővül(t) a dolgozók egészségével való törődéssel, a stressz és a bizonytalanság valamelyes oldásával, a céges morál fenntartásával, a tűrőképesség fokozásával, a hazai és külföldi létszám megrostálásával, az elbocsátások

viszonylag fájdalommentes megszervezésével, a munkanélkülivé vált kollégák „utógondozásával”, szükség esetén a szervezet átalakításának javaslatával, a távmunka szabályainak kidolgozásával és a sort itt is hosszan lehet folytatni

A pandémia, a home office és az online kapcsolattartás elsősorban a multiknál jó lehetőséget kínált a csapatépítés folytatására, a csapatszellem erősítésére, a szakmai, a kommunikációs, az informatikai, a digitalizálási, az interkulturális stb. tanfolyamok, képzések megtartására. Végző soron a vállalati kohézió, az összetartozás erősítésére. (Az első felmérések tanúsága szerint a nagyobb cégeknél a pandémia alatt javul a csapatszellem, tartalmasabb lett az összetartozás.) **A vállalati, üzleti életben tehát a mostani járvány-válság elsősorban emberi erőforrás orientált krízis,** ismételten nem elfeledkezve a járványos betegségről, a gazdasági visszaesésről, a szállítási láncok tartós akadozásairól, s nem utolsósorban a cégek döntő többségét sújtó bevételkiesésekről és pénzügyi problémákról.

A NEEM néhány főbb tevékenysége

Mielőtt áttekintenénk a külföldön dolgozó, anyacégtől vagy harmadik országból érkező munkatársak javadalmazását, érdemes felsorolni a NEEM főbb tevékenységeit, feladatait a teljesség igénye nélkül:

- expatrióták toborzása, kiválasztása házon belül és ha szükséges a munkaerő piacról
- felkészítésük és szocializálásuk a külföldi munkára (a családtagokat is beleértve). Ezeknek a feladatoknak kapcsán a NEEM „beavatkozása” az érintett munkatársak és velük utazó családtagjaik életébe, valamint a velük való törődés nagyobb fokú és mélyebb, mint a nemzeti, céges HR esetében
- a kiküldetés előtti orvosi vizsgálatok megszervezése
- interkulturális oktatás megszervezése
- nyelvi különbségek áthidalása
- segítségnyújtás a külföldi letelepedésben (lakás, iskola, gépkocsi stb.)
- külföldi érdekeltségeknél dolgozó anyacégtől kiküldött és harmadik országból érkezett vezetők, munkatársak javadalmazási rendszerének kidolgozása
- az anyacégnél dolgozó külföldiek javadalmazási rendszerének kidolgozása
- a fenti vezetők és munkatársak részére teljesítménymérési és -értékelési rendszer kidolgozása, alkalmazása
- karriertervezés és -tanácsadás
- kiküldetési időszak lejártá előtt a hazatérés előkészítése, az anyacégnél végzendő további tevékenységek megbeszélése
- a külföldi kiküldetés utáni „vissza-szocializálódás” segítése
- az anyavállalat HR gyakorlatának adaptálása, hozzáigazítása a helyi (külföldi) szokásokhoz, gyakorlathoz
- a külföldi érdekeltségeknél dolgozó helyi vezetők és alkalmazottak javadalmazási, jutalmazási rendszerének kidolgozása és alkalmazása
- miután az expatrióták tartós külföldi munkavállalása egyre drágább az anyacég számára, alkalmas helyi munkaerő folyamatos keresése és felvétele (lokalizáció)
- a helyi (külföldi) munkaerőpiac folyamatos figyelemmel kísérése

- folyamatos kapcsolat- és személyes hálózat építés a fogadó országban

Jövedelmek és költségek

Nem kis feladatot jelent a NEEM számára **a külföldön dolgozók jövedelmének, kint-tartása költségeinek megállapítása**, természetesen nem figyelmen kívül hagyva a hazai, valamint a célország jövedelmi, adózási, életviteli, megélhetési, iskoláztatási, utazási stb. költségeit sem. A **külföldre utazó céges munkavállalók** egy része ismeretei, tapasztalatai bővítése és egyéb személyes okok miatt választja a néhány éves külszolgálati munkát, **döntő többségüket** viszont **anyagi okok** vezérlik. Természetes elvárásuk, hogy otthonuktól távol **magasabb jövedelemre** tegyenek szert és **jobb** legyen az **életminőségük** is. Nem könnyű tehát ennyi belföldi, külföldi pénzügyi, adózási és egyéb szempontot figyelembe venni, ráadásul országonként más mutatókkal, szorzókkal, szabályokkal. **A NEEM egyik legnehezebb, legnagyobb körülményt igénylő része az úgynevezett kompenzáció, javadalmazási menedzsment.**

A nagyobb cégek expatriótáik számára sok esetben **többféle javadalmazási csomagot** dolgoznak ki. Köztudott, hogy ezek a csomagok **alku** tárgyát képezhetik a cég és a kiküldendő munkatárs között, s ezek a tárgyalások többnyire megegyezéssel zárulnak. Valahol félúton. Az egyik ki nem mondott, de alkalmazott alapelv, hogy **a kiküldött vezetők, dolgozók jövedelmének magasabbnak kell lennie a helyiekénél.** A fizetések, bónuszok természetesen függenek a **teljesítménytől** (amelyet évente legalább egyszer értékel az anyacég). A **kiegészítő költségek** ettől függetlenek, de igen sokrétűek lehetnek a cégek anyagi helyzetétől és elvárásaitól függően. A ki- és hazaköltözési költségek, a lakásbérlet, a házastársi és családi pótlék, az üzleti célú utazások költségei, az iskoláztatás alapköltségei, a ruhapénz, a gépkocsi fenntartás költségei általában az alapcsomag részét képezik.

Számos cég nyújt a jól teljesítő expatriótáinak egyéb juttatásokat, például a háborús övezetnek számító vagy szélsőséges, úgynevezett nehéz klímájú országokban **veszélyességi pótlékot**. Szinte lehetetlen felsorolni, milyen szigorú, vagy bőkezű, milyen sokszínű, vagy szokványos csomagokat ajánlanak a multik, de két tényezőre mind a munkaadók, mind a munkavállalók igencsak odafigyelnek: a valutaárfolyamokra és az adózási szabályokra mind a küldő, mind a befogadó országban.

A hazatérés nem egyszerű

Nem ritka, hogy az expatrióták az előre megállapodott **kiküldetési idő lejárta előtt** hazatérnek. Ennek **okai** többek között:

- a tartósan nem megfelelő teljesítmény miatt a cég véglegesen hazahívja kiküldött dolgozóját
- az expatrióta képességeit meghaladják a feladatok és a döntési igények, s ezt a ténytet ő be is látja
- rossz munkahelyi légkör
- technikai ismeretek hiányosságai
- családi problémák, boldogtalanság

- a kiküldött, vagy a házastárs, vagy a gyerekek nem tudnak beilleszkedni a külföldi környezetbe
- társaság, barátok hiánya

A hazatérés – akár idő előtt, akár idő után – nem egyszerű. Számos év távollét után **vissza kell illeszkedni** az anyacégbe, a társadalomba, a baráti körbe, a gyerekeknek az oktatási rendszerbe. Új jelenség, hogy az expatrióták és a kiküldő vállalat úgynevezett **hazatérési szerződést** kötnek, amelyben szabályozzák többek között annak költségeit, a hazai foglalkoztatás várható irányait stb. A hazatérők számára sok lehet a kellemetlenség is a cégnél: **nem kapják vissza régi munkájukat, pozíciójukat** (hiszen azt természetesen már jóval korábban betöltötték), lemaradtak a technikai fejlődésben és továbbképzésben, a régi kollégák nagy része nincs már a vállalatnál. A legnagyobb gondot az jelenti, hogy nagyon **sok esetben a hazatért expatrióta nem találja a helyét a vállalatnál, s odébbáll.**

Kétharmad egy éven belül távozik

Egy Japánban készült nemzetközi statisztika szerint **az expatrióták csaknem kétharmada nem tudja**, milyen pozíció és feladatok várnak rá anyacégénél a hazatérés után. **A volt expatrióták fele kénytelen a korábbinál alacsonyabb szintű és beosztású munkát elfogadni. Nem véletlen, hogy 68 százalékuk egy éven belül elhagyja az anyacéget.** Tulajdonképpen **itt van nagy erősítésre szükség a NEEM részéről**, hiszen a kiküldött, többségében kiváló képességű dolgozókat hazatérésük után - nagy külföldi tapasztalattal megerősödve – meg kellene tartani, **értékes munkaköröket és pozíciókat kellene kínálni számukra.** Persze ez sok tényezőtől függ, a tervezéstől, a betöltött munkaköröktől, az időközben felvett új munkatársaktól, s nem utolsósorban az esetleg nagyjából egy időben hazatérő expatrióták számától. De érdemes arra is gondolni, mennyit költött a cég a vállalattól éppen távozni készülő volt expatrióta kint tartózkodására. Ez az összeg a távozással **nem kerül „tőkésítésre”.**

Expatrióták helyett helyiek és gyakoribb kiutazások

Minden számítás azt bizonyítja, hogy meglehetősen költséges, drága, sőt, egyre drágább a vállalatok számára az expatrióta lét. Már a Covid-19 járvány előtt megkezdődött a **váltás: a multik lehetőleg csökkentik expatriótáik számát, a fogadó országban pedig több helyi vezetőt alkalmaznak.** Náluk természetesen nem jelentkezik azoknak a költségeknek a nagy része (a cég fizette lakbér, iskoláztatási költség a gyerekek számára stb.), amelyek jócskán „megdobják” a vállalati kiküldöttek kinn tartásának számláját.

A költségek csökkentésének új gyakorlata, hogy a külföldi érdekeltségeikhez a nagyvállalatok inkább utazókat küldenek ki 2-6 hétre, többször is egy évben. Az expatrióta rendszernél (amelyet nem szüntetnek meg, csak áramvonalasítják) ez a gyakorlat jóval olcsóbb, költséghatékonyabb. Ez egyben azt is jelenti, hogy **a NEEM feladatai, tevékenységei részben szélesednek, részben egyszerűsödnek.**

Idehaza is hasonló cipőben

Az idehaza is tevékenykedő külföldi multik is várhatóan csökkentik az expatrióták számát, akik többnyire termelési, műszaki és gazdasági vezetők. Persze itt nem egyszerű

költség/haszon elemzésről van szó, hanem inkább arról, **valóban szükség van-e annyi tartós kiküldöttre**, lehet-e őket helyi vezetőkké, vagy a központból történő gyakoribb ideutazásokkal helyettesíteni? **Hasonló cipőben járnak a magyar multik** – például a **MOL** és az **OTP** – is, amelyek külföldi érdekeltségeikhez kisebb-nagyobb számban küldtek és küldenek ki expatriótákat. Érdemes tehát helyben is körülnézni és megfelelő oktatás, „kiképzés”, tréning, az anyacégnél való átmeneti együtt dolgozás után helyi munkaerőt alkalmazni külföldön. A NEEM biztosan nem fog munka nélkül maradni a nagyvállalati körben.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Norvégia közelről

Csendes csoda Északon 1

Miközben Európa nagy részében június végén, július elején tombolt a 35 fokot is meghaladó kánikula, Norvégia középső részén 15-20 fokos kellemes idő fogadta az utazót. Bergenben és Oslóban pedig rendkívüli hőségnek számított a fehér éjszakák idején a 25 fok, vagyis az emberek hő tűrése meglehetősen relatív. Ez a megállapítás elsősorban az időjárás alakulására, annak elviselésére igaz, sokkal kevésbé a gazdaságra, az üzleti életre. Budapesttől mindössze két és félórányi repülőútra olyan országban és gazdaságban találhatjuk magunkat, ahonnan nem csak a tanulnivaló sok, hanem többnyire **még az „államot” is szeretik**, de legalább is nem szapulják.

Az elmúlt évtizedekben a világ gazdaság, a világkereskedelem és az üzleti élet történéseit figyelemmel kísérő szakemberek (de az „egyszerű” turisták is) megtapasztalták, a német, utána az olasz, majd a japán és a dél-koreai „gazdasági csodát”, évek óta pedig **Norvégia kirobbanó gazdasági és pénzügyi sikereinek lehetünk tanúi.**

A gazdasági csoda háttere

Az 1905-ben függetlenné vált, hazánk területénél négyszer nagyobb, hatmilliónál kevesebb lakossal rendelkező skandináv ország mai gazdagságát, **jólétét** egyértelműen a **tengeri olajnak** köszönheti. Nem kevésbé az **okos, hosszabb távra tervező gazdaságpolitikának**, valamint a kötelességtudó, meglehetősen individualista, de a közös célokért ugyanakkor mindig szorosan együttműködő lakosainak. Egy tanulmány szerint az OPEC egyik konferenciáján egy angol tudós így fogalmazott: „ha egy ország olyan sikeres akar lenni, mint Norvégia, akkor cserélje ki a lakosságát és szerezzen valahonnan ötmillió norvégot”. Félretéve (de nem elfeledve) ezt a megállapítást, érdemes egy **rövid időutazást** tenni a norvég gazdaság és az üzleti élet elmúlt ötven évében. Hiszen egy olyan európai országról van szó, amely egyéni vásárlóerő-paritáson mérve **a világ negyedik leggazdagabb állama**. Van olyan gazdasági terület, amelyben viszont világelső, erről a későbbiekben lesz szó.

1971 előtt a norvég gazdaságot a következő főbb tevékenységek jellemezték: halászat és halfeldolgozás, hajóépítés, valamint vízi energián alapuló áramtermelés és export. Már az ötvenes években megkezdődött a **tengeri olaj kutatása**, de a próbafúrások nem hoztak eredményt. A legkitartóbb külföldi olajvállalat, a közepes méretű, amerikai Philips 1969-ben hatalmas tengeralatti olajmezőre bukkant. Ez volt a híres **Ekofisk olajmező**, ahol 1971-ben kezdődött meg a tengeri olaj kitermelése. Az Esso, a Shell és az Elf is kutatási és kitermelési **koncesszióhoz** jutott a következő hullámban, de nem maradt tétlen a norvég **állami olajcég**, a Statoil sem.

Miközben az Északi-tengeren sorra „nőttek ki” a hatalmas olajfúró és –kitermelési platformok és **Stavanger lett a tengeri olaj „fővárosa”**, megindult a **petrodollár-áradat**

Norvégiába. A norvég gazdaság ebben az időben több szempontból is szerencsés volt. Egyrészt 1971 után folyamatosan **vágtatott felfelé az olajár** a világpiacon, másrészt a hatalmas kutatási és kitermelési költségek döntő részét a külföldi, koncessziós olajcégek fedezték. Időközben a norvég vállalatok az állam igen jelentős anyagi támogatásával olyan kutatási, kitermelési technológiákat, gépeket és berendezéseket fejlesztettek ki és értékesítettek a világpiacon, amelyek nyomán **az északi ország ma is a tengeri olajtechnika és** eszközgyártás **egyik nagyhatalma**. A norvég állam az olajbevételek nem kis részét osztotta meg az érdekelt hazai cégekkel kutatásra, fejlesztésre és olajtechnikai berendezések gyártására. (Érdemes megjegyezni, hogy az állam hatalmas összegeket költött és költ **oktatásra**, ma a lakosság 43 százaléka rendelkezik felsőfokú végzettséggel, a világ legfejlettebb országait tömörítő OECD-ben ez az átlag mintegy 36 százalék.)

Norvégiában tavaly **naponta 1,6 millió hordó** (egy hordó 159 literrel egyenlő) offshore-olajat termeltek ki, ezzel az ország a világranglistán a 16-dik helyen áll. Továbbra is hatalmas az **olajexportból származó bevétel**, amelynek minden egyes koronája jól **hasznosul**. De előbb vessünk egy pillantást a skandináv ország gazdaságának legfontosabb mutatóira.

A gazda(g)ság számokban

Tavaly a bruttó nemzeti termék (GDP) 2,5 százalékkal növekedett, ugyanennyi volt az infláció. A munkanélküliségi ráta 3,2 százalékos volt. Nagyon kevés ország büszkélkedhet Norvégián kívül a következő adattal: a **folyó fizetési mérleg többlete** a GDP-hez mérve 5,7 százalék! Az elmúlt tíz évben a norvég **költségvetés többlet**ének évi átlaga a bruttó nemzeti termék 11,3 százaléka volt.

Egészségesen alakult az államadósság GDP-hez mért aránya, amely 38,5 százalék volt. Ez annyit jelent, hogy **minden norvégra 26 ezer dollár államadósság jut, miközben az egy főre jutó állami vagyon viszont 180 ezer dollár**. A társasági adó 22 százalék, a legmagasabb személyi jövedelem adó sáv pedig 38,5 százalék. Az impozáns gazdasági mutatókat még hosszasan lehetne sorolni, de arra is érdemes figyelmet fordítani, hogy az olajgazdagság mellett milyen **más tényezők** járultak és járulnak hozzá ehhez a teljesítményhez.

Norvégia drága ország, különösen a külföldiek, még inkább a kelet-európaiak számára. A magas árak azonban arányban vannak az aktív dolgozók és a nyugdíjasok jövedelmével. A **havi átlagjövedelem** 45 ezer korona körül alakul, egy korona mintegy 33 forinttal egyenlő. Fontos hangsúlyozni, hogy ez átlagszám, a konkrét jövedelem szakmánként változik. Oslóban nagyon magasak az ingatlanárak: jobb környékeken egy négyzetméter ára eléri a 70 ezer koronát (vidéken az árak sokkal alacsonyabbak), vagyis kevesebb, mint kéthavi átlagjövedelem.

Egy önkiszolgáló büfében a szendvics 60-70, egy üveg üdítő ital 30-40 koronába kerül, a múzeumi belépők tarifája 100-150 korona. Nem kétséges, hogy a norvégok jól élnek, de **nem szórják a pénzt sem állami, sem egyéni szinten**. Egy jellemző példa: az ország leghosszabb függőhídjának tervezési, építési költségterve 2,5 milliárd korona volt, a végösszeg 1,7 milliárd

lett, tehát sikerült 700 millió koronát megtakarítani. Igen **sűrű a szociális háló, magas minőségűek a szociális, az oktatási, az infrastrukturális és az egészségügyi szolgáltatások.** (Szakértők szerint miközben Svédországban megszűnőben, leépülőben van a jóléti állam, Norvégiában továbbra is a kiteljesedés szakaszában van.)

Bérek, szakszervezetek, bizalom

Idézet egy Norvégiáról szóló tanulmányból, amely sok mindent megmagyaráz: „azt, hogy a bérek emelkedése nem vezetett mértéktelen inflációhoz, az erős szakszervezeti rendszernek köszönhetik, és hogy a bérképzés elképesztően centralizált. Kétévente vannak központosított, kollektív, teljes nyilvánosság előtt zajló bértárgyalások, miközben szinte mindegyik norvég dolgozó tagja valamilyen szakszervezetnek.

Ez kulcsfontosságú volt, amikor a pénz elkezdett ömleni az olajiparba. Ugyanis sikerült megállapodniuk arról, hogy a feldolgozóipar termelékenységének a növekedéséhez igazítják a béremelés felső határát. Vagyis a béreket nem a nyersanyag kitermelési szektorba ömlő, nyilvánvalóan sokkal több pénz határozta meg, hanem az ettől többé-kevésbé független feldolgozóipar.

Egészen hihetetlen abba belegondolni, hogy a munkások ahelyett, hogy hatalmas fizetésemeléseket kértek volna, hiszen lett volna miből, elfogadták, hogy a pénz vissza lesz inkább forgatva a gazdaságba, és hogy hosszútávon ez a jobb megoldás. Azaz megbíztak a kormányban”.

Ezermilliárd dolláros nyugdíjalap

A gazdagság és a jólét további forrása az a „más tényező”, amelyben Norvégia világelső. 1996-ban létrehozták az **Állami Globális Nyugdíjalapot**, vagyis Norvégia pénztartalékát, az olajalapot. Abból indult ki a kormány, hogy tartalékolni és forgatni kell a pénzt azokra az időkre, **amikor elfogynak az olajtartalékok**, hiszen nyugdíjat akkor is fizetni kell, és nem csökkenhet a szociális háló sűrűsége sem. Tehát a hozamból a szociális és a jóléti kiadásokat kell fedezni. 2017-ben az alap vagyona elérte az 1000 milliárd dollárt. (Ez az összeg Magyarország éves GDP-jének nyolcszorosa.) **A norvég nyugdíjalap a világ első számú, vagyis legnagyobb pénzügyi alapja.**

Az alap kezelői persze nem „pihentetik” a pénzt, hanem **befektetik**, hogy a hozamokkal még tovább hízzon ez a hatalmas összeg. 2017-ben 13,7 százalékos növekedést tudtak elérni a nyugdíjalap kezelői. A vagyon kétharmadát részvényekbe fektették, 30,8 százalékát kötvényekbe, 2,6 százalékát pedig ingatlanokba. A tőzsdei portfólió óriási pénzt hozott, 19,4 százalékos növekedést sikerült ott elérni, miközben az ingatlanok 7,5, a kötvények pedig 3,3 százalékos növekedést hoztak.

A készpénz nélküli társadalom küszöbén

Miközben Norvégiát tengernyi olajpénz árasztja el, az ország lényegében a világ első készpénz nélküli társadalmává vált. Jon Nicolaisen jegybankelnök szerint **az ország teljes pénzmennyiségének összesen 3 százaléka áll készpénzben**, és az összes pénzügyi tranzakció kevesebb, mint 10 százalékát teszik ki a bankjegyes fizetések.

HIRDETÉS

A jegybanki vezető szerint ez olyan alacsony mennyiség, hogy gyakorlatilag már most is készpénz nélküli országnak tekinthető Norvégia. Szerinte ez nem a tudatos monetáris politika miatt alakult így, hanem egyszerűen a fogyasztói igények tolták ebbe az irányba Norvégiát. Ebből adódóan nem is cél, hogy felszámolják a készpénzt, arról majd úgyis a piac fog döntené - szerinte.

Számos boltban már is nem fogadnak el készpénzt, sok bankban pedig már nem lehet pénzt kivenni vagy befizetni, és elkezdtek felszámolni a pénz automatákat is. Szinte mindenki mindent hitelkártyával (vagy a maga által feltöltött, úgynevezett debit kártyával) fizet, még a legkisebb összeget is. Mindenhol bőségesen van kártyaleolvasó gép, még a nyilvános illemhelyek többsége is csak kártyával teszi szabaddá az utat.

Az emberi tényező

A magas bérek és a szociális biztonság mágnesként **vonzza a munkaerőt** Norvégiába **külföldről**. Elsősorban a szolgáltatóiparban dolgoznak külföldiek, egyre több a magyar alkalmazott is. Érdekes módon újabban Svédországból is sokan vállalnak munkát a szomszédos Norvégiában, például orvosok, akik ott jobban keresnek, mint hazájukban. Pedig Svédország sem az alacsony jövedelmekről híres...

A norvég gazdasági csoda nem jöhetett volna létre és nem lenne fenntartható a **magas civilizációs fokon álló norvég nép** nélkül. Az emberek nagyon szeretik és együtt élnek a **természettel**, és többségükben megvan a józan észnek és a jó kedélynek az a megnyerően egészséges keveréke, amely egész nemzeti életüknek egyik mozgatórugója. A már említett kötelességtudat mellett **a norvég nemzeti karakter legjellegzetesebb vonása még a segítőkészség egymás és a sorsüldözöttek iránt, valamint az egyén jogainak határozott elismerése és tiszteletben tartása.**

Olajfüggőség?

Sok közgazdász és számos tanulmány tesz említést Norvégia **olajfüggőségének** esetleges kedvezőtlen gazdasági következményeiről. Történik ez akkor, amikor **újabb hatalmas tengeri olajkészleteket** fedeztek fel a sarkkör táján, a jég alatt és már meg is kezdődött a távoli olajmezők kitermelésének az előkészítése. Erről majd a következő részben lesz szó.

Akárcsak **Norvégia és az Európai Unió különleges kapcsolatáról**. Tudvalevő ugyanis, hogy az északi ország nem tagja az EU-nak, hanem úgynevezett **társult tagsággal** rendelkezik, amely sok joggal és kötelezettséggel jár. Norvégia EU-n kívüli, de minden szempontból nagyon is európai ország. De ezekről majd legközelebb.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Norvégia közlöl

Csendes csoda Északon 2

Bármerre is jár a látogató Norvégiában, igencsak feltűnő a **sok elektromos autó**. Az értékesítési statisztikák tanúsága szerint tavaly ebbe a kategóriába tartozott az eladott autók egyharmada, az idei előrejelzések pedig már 50 százalékról szólnak.  A fejlett országokban sehol sem ilyen magas az egy főre jutó elektromos meghajtású autók aránya, amelyeket ráadásul tiszta módon – vízerőművek által – termelt áram hajt. A „zöldülő” autóállománnyal a norvégok közelebb kerültek ahhoz a célhoz, hogy hat éven belül leállítsák a fosszilis üzemanyaggal hajtott kocsik kereskedelmét.

Az elektromos autók vásárlóinak nyújtott **sok kedvezmény** (adómentesség a gépkocsira, ingyenes feltöltési és parkolási lehetőség, szabad közlekedés a buszsávban), valamint a fosszilis üzemanyagok árusításának megszűnése belátható időn belül az állami adóbevételek csökkenését eredményezi majd. Sok lehetőség van azonban a bevételkiesés pótlására.

Olajfüggőségre „ítélve”?

Ezzel a kapcsolatban is mind több szó esik a norvég **olajkilátásokról** és az **olajfüggőség** esetleges elmélyüléséről. Egy nemrégiben készített közvélemény-kutatás eredménye szerint a lakosság 70 százaléka úgy gondolja, hogy **meg kell tartani a kialakult olajfüggőséget**, és csak 16 százalék szavazott ellene. Viszont ha Norvégia nem lép valamit a diverzifikálás irányába, gazdaságilag is **egyre kiszolgáltatottabbá válik az olajiparnak**, ami a lakosságnak sem kedvező és a környezetnek is rossz hír. A kisebb pártok véleménye szerint az olajipar a norvég kormány fejőstehene marad még nagyon sokáig – pedig már a zöldebb megoldások felé kellene haladniuk.

A szakemberek jelentős része egyetért abban, hogy **belátható időn belül Norvégia nem tud szabadulni az olajfüggőségtől**. S talán nem is akar. Az egyre duzzadó olajalap ugyanis igencsak jó fedezete a tartós jólétnek. (Érdemes megjegyezni, hogy a **nagyon magas órabérek** miatt - néhány terméktől, technológiától és szolgáltatástól eltekintve - a norvég **feldolgozóipar nem igazán versenyképes** a világpiacon. Szinte hihetetlen, de a számok azt bizonyítják, hogy a norvég feldolgozóipari átlag-órabér négyszerese az amerikaiak.)

Irány a sarkkör!

Norvégia **korábban csak a jégmentes tengeri területekre** korlátozta a kitermelést részben azért, mert az olajtársaságok nem rendelkeznek a jeges területeken bekövetkező olajszenyezés eltávolításához szükséges technológiával, részben pedig azért, mert az úszó jéghegyek is veszélyt jelenthetnek a fúrótoronyokra.



A Barents-tenger norvég szektora 2017-es becslés szerint 2,8 milliárd köbméter (17,6 milliárd hordó) olajkészletet tartalmazhat a Spitzbergáktól (Svalbard) délkeletre fekvő, az év túlnyomó részében jégtakaróval borított tengeri területek már ismert 1,4 milliárd köbméteres készletével együtt. **Norvégia tehát új korszakot nyit olajtermelésében és az Északi-tengert követően a sarkkörü vidék felé fordul.** A műholdas megfigyelések szerint a jégtakaró zsugorodóban van, északnyugati irányban pedig visszahúzódóban van. A norvég olajipari vállalatok üdvözlőnék a lehetőséget, hogy **újabb és újabb lelőhelyekre** terjeszthetik ki a termelést.

A Financial Times egy korábbi cikke arról számolt be, hogy Norvégia legnagyobb állami tulajdonban lévő energetikai társasága, a Statoil azt tervezi, hogy **olajterminált** épít az ország **sarkkörü térségében** fekvő Veidnes városánál. A Statoil (és természetesen az állam) ezzel kívánja elősegíteni a további sarkkörü kitermelés felfutását. A beruházás költségét 80-90 milliárd norvég koronára becsülik (14,6-16,4 milliárd dollár). A terminál a tervek szerint a Barents-tengeren fekvő Skrugard és Havis olajmezők termelésének begyűjtését segíti majd elő.

Norvégia olajkitermelése az Északi-tengeren csökken, ezért a Statoil az említett olajterminál építését "egy **új iparosítási korszak**" kezdeteként értékeli. Norvégia tehát komoly lehetőséget lát a sarkkörü területei olajmezőinek kiaknázásában. A Skrugard-mezőben a Statoil 50 százalékos részesedéssel rendelkezik. Társai itt az olasz Eni (30 százalék), illetve a norvég állami Petoro olajvállalat. A mezőtől kb. 280 kilométernyire fekvő, Veidnesnél terminálba a tervek szerint **napi 200 ezer hordónyi** kőolaj érkezik, ahonnan évi **50-100 hajószállítmánnyal** jutna el a kitermelt kőolaj a felvevő-piacokra.

Különleges kapcsolat az Európai Unióval

Norvégia és az Európai Unió különleges kapcsolatai **hosszú múltra** tekintenek vissza. Oslo először 1962-ben jelezte csatlakozási szándékát az Európai Gazdasági Közösséghez (így hívták akkoriban a mai Európai Uniót), de Gaulle Franciaországa azonban akkor nem volt híve a bővítésnek, így Nagybritannia, Írország és Dánia mellett Norvégia sem nyerte el a tagságot.

1972-ben már maguk a norvégok mondtak nemet a kontinens hívó szavának: az első népszavazáson 53,5 százaléknyan vetették el a lehetőséget. Huszonkét évvel később, **1994-ben** kérdezték meg újra a polgárok véleményét az uniós csatlakozásról: akkor 52,2 százalék utasította el. Azóta nem volt népszavazás a kérdésben és a jelek szerint belátható időn belül

nem is lesz. A legfrissebb felmérések szerint ma a lakosság 70 százaléka ellenzi a csatlakozást.

Majdnem tagság

Norvégia így is **szorosan együttműködik** az európai intézményekkel, és nem csak szavakban, hanem nagy összegű pénzügyi hozzájárulással is erősíti az integrációt. Az EFTA (Európai Szabadkereskedelmi Társulás) és az EEA (Európai Gazdasági Térség) tagjaként az északi ország **sok szállal kötődik** a kontinens politikai, pénzügyi és gazdasági hálózataihoz. **Az EGA-megállapodás 1994-es életbelépése óta Norvégia Izlanddal és Liechtensteinnel együtt beléphet az EU belső piacára, cserébe viszont ezeknek az államoknak is részt kell venniük az európai pénzügyi támogatások rendszerében.**

Az egyezmény, a mezőgazdaság és a halászat kivételével, kiterjeszti az egységes piaci törvénykezést Norvégiára, Izlandra és Liechtensteinre. (A későbbiekben sikerült megállapodásra jutnia az EU-nak és Norvégiának számos vitás mezőgazdasági és halászati kérdésben.) Fontos megjegyezni, hogy noha Norvégia szorosan kötődik az uniós szervezetekhez, intézményekhez és gazdasági kapcsolataiban is meghatározó szerepe van az EU-nak, de **az uniós döntésekbe nincs beleszólása**. Csak azt határozhatja el, hogy azokkal együtt halad vagy sem.

Az EEA egyezmény keretében Norvégia részt vesz számos, a vállalkozásokkal, környezetvédelemmel, oktatással és kutatással foglalkozó uniós szervezetben és programban is. Az **EU keleti irányú bővítése** által megkövetelt változtatások 2004. május elsején léptek hatályba. A kibővített EEA egyezmény a technikai részletek mellett újfajta **pénzügyi konstrukciókat** is tartalmaz, amelyeken keresztül Norvégia (és a többi EEA /EFTA ország) **elősegítheti az új tagországokkal bővült európai piac társadalmi és gazdasági kohéziójának erősödését**.

Az EEA egyezmény mellett Norvégia más fontos uniós megállapodásokban és szervezetekben is szerepet vállal. Társulási szerződés keretében 1999 óta részt vett és vesz részt a **schengeni** jogrendszer kidolgozásában, majd alkalmazásában.

Finanszírozási célok

Visszatérve az európai pénzügyi támogatások rendszerére: **az EEA és a Norvég Finanszírozási Mechanizmusok célja, hogy csökkentsék az EEA-tagállamok gazdasági és társadalmi egyenlőtlenségeit**. A Finanszírozási Mechanizmusok révén például 2004 és 2009 között mintegy 1,3 milliárd eurós támogatás vált elérhetővé, az összeg közel 97 százalékát Norvégia állta. (Érdemes utalni arra, hogy sok gazdasági szakember véleménye szerint Norvégia a Finanszírozási Mechanizmusok pénzeivel „fizet” a társult tagság előnyeiért, amolyan nettó befizetőként.)

A fő támogatási célok a kezdetek óta a környezetvédelem és a fenntartható fejlődés, az egészségügy és a gyermekek világa, a kulturális örökség, a tudományos kutatás, a civil társadalom és az igazságügy. A jelenlegi, hétéves támogatási szakaszban **Magyarország** csaknem **70 milliárd forint** juttatásban részesül, ennek az összegnek csaknem 10 százaléka a

civil szférát célozza meg. (A hazai média nagy része csak „norvég alap”-nak nevezi a Finanszírozási Mechanizmusokon keresztül rendelkezésre álló anyagi eszközöket.)

Távol a korrupciótól

A látogató úgy érezheti magát Norvégiában, mint egy „igazi” EU-tagországban. Például az EU-ból érkezők számára nincsen határellenőrzés, az országban érvényes az európai uniós egészségügyi kártya és a példákat még hosszasan lehetne sorolni.

A pénzbőség ellenére (vagy talán azért is) az északi országban – hasonlóan a többi skandináv országhoz – **szinte ismeretlen a korrupció.** A Transparency International korrupciós érzékelési index listáján Norvégia tavaly a **hetedik helyre** került Dánia, Új-Zéland, Finnország, Szingapúr, Svédország és Svájc után. Megjegyzendő azonban, hogy a lista első hét helyezettje gyakran cserél helyet egymással egy-két pontos értékelési eltéréssel.

Norvégia és a norvégok a szó szoros értelmében **természetes ország, természetes emberek.** Udvariasak, szókimondóak, nem ragaszkodnak a máshol esetleg kötelező protokollhoz sem. Ennek egyik (városi) legendás példája még a kelet- és közép-európai rendszerváltás előtti időkből származik: az egyik magyar miniszterelnök kormánygéppel utazott nagy delegáció élén hivatalos látogatásra Norvégiába. A repülőtéren a király fogadta a küldöttséget hegyi turista-öltözetben, hátizsákkal. Cseppet sem szégyenkezve elnézést kért öltözetéért, de – a legenda szerint – a hegymászásból későn indult vissza a fővárosba és már nem volt ideje átöltözni. Miért is ne lehetne igaz a történet?

Dr. Gonda György, CMC
vezetési tanácsadó
Certified Management Consultant

Női topmenedzserek

Az üvegplafonon innen és túl

Mind több nemzetközi gazdasági, üzleti és politikai szervezet, kutatóintézet, termelő és szolgáltató cég foglalkozik a nők megvalósult és lehetséges vezetői szerepével. Elsősorban az üzleti életben, de egyre inkább a politikai, társadalmi szférában is. Nyílt titok, hogy a vállalatok felső, legfelsőbb vezetői között szinte alig vannak nők, és ugyanazért a munkáért, ugyanabban a munkakörben, ugyanazzal a képzettséggel és munkában eltöltött idővel a hölgyek bruttó fizetése szinte mindenhol a világon jócskán kevesebb a férfiakénál. S már el is jutottunk napjaink egyik, a női karrierrel kapcsolatos legizgalmasabb üzleti, vállalati, HR és társadalmi kérdéséhez, az úgynevezett üvegplafon jelenséghez.

A megkülönböztetés statisztikái

Az **üvegplafon (glass ceiling)** kifejezést először Gay Bryant használta 1984-ben a Jelentés a dolgozó nőkről című könyvében. 1986-ban nagy feltűnést keltett a Wall Street Journalban egy cikk, amelyben arról írtak az újság riporterei, hogy miért csak kevés nő tudja áttörni a vállalati életben az üvegplafont, **miért nem tudnak a női vezetők egy bizonyos szint fölé jutni a ranglétrán?** Az üvegplafon jelenség az cégvilágban olyan **láthatatlan akadályok** sorát jelenti, amelyek nem teszik lehetővé a nők számára az **első számú vezetői pozíció** elérését. Más szavakkal: **az üvegplafon szindróma hátrányos megkülönböztetést jelent az előmenetelben.**

Egy közelmúltban készült felmérés szerint az **Európai Unió 28 tagállamának több mint 600 legnagyobb tőzsdei cégében a férfi vezetők aránya 81,4 százalék, míg a vezérigazgatók 96,7 százaléka férfi.** Más összefüggésben, de sokatmondó a Forbes magazin statisztikája is: a világ leggazdagabb embereinek listáján az 10 első hely mind férfié. Az első nő a lista 12. helyén álló Alice Walton, a Walmart örökösnője, vagyona 44,9 milliárd dollár. Őt követi a Mars édességbirodalom örökösnője, Jacqueline Mars a 18. helyen, 24 milliárd dolláros vagyonnal. A 20. helyen Steve Jobs özvegye olvasható 20,5 milliárd dollárral.

A Fortune magazin arra mutat rá, hogy az 500 legnagyobb amerikai vállalat mindössze 6,6 százalékát, vagyis **33 céget vezet nő.** Ezek a csúcsmenedzserek – azonos végzettséggel, szakmai gyakorlattal, stb. – átlagosan **18 százalékkal keresnek kevesebbet,** mint az első számú férfi vezetők.

Okok és magyarázatok

Az üvegplafon jelenség számos okra vezethető vissza, illetve számos okkal magyarázható, de ezek nem, vagy csak meglehetősen lassan változtatnak azon a tényen, hogy a nők egy bizonyos vállalati - például középvezetői - szintnél legjobb tudásuk ellenére sem képesek továbblépni. Ugyanis újtukat állja egy láthatatlan akadály: az a **„hagyomány”, hogy a felső vezetői pozíciókat csak férfiak tölthetik be.**

Egy tanulmány szerint a szocializáció, a társadalmi-kulturális sztereotípiák és elvárások, valamint az ezekből fakadó pszichológiai nyomás mind hozzájárult és többnyire ma is hozzájárul a nők háttérbe szorulásához, a felettük húzódó üvegplafon törhetetlenségéhez. Érdemes viszont kiemelni, hogy egy, az USA-ban készített felmérés szerint **a mintegy ötven vezetői kompetencia közül harminchétben a nők átlagosan jobban teljesítettek a férfiaknál.** Vagyis vannak olyan **erősségek** – például a szociális képesség, problémamegoldás, kezdeményezés -, amelyekkel a nők gyakrabban rendelkeznek. A szervezeti vezetés napjainkban előnyben részesített formája, amely többek között a megbeszélés, a delegálás, a véleményegyeztetés lehetőségével él a parancsok osztogatása helyett, kimondottan épít olyan **tulajdonságokra** – empátia, odafigyelés-, amelyek a nőkben a szocializáció során általában erősebben kifejlődnek, mint a férfiakban. Mégis létezik az **„össznépi hiedelem”, hogy a nők kezébe nem való a hatalom.**

A nőkről alkotott **sztereotípiák** - a kedvesség, kellemesség, szelídség, érzelemgazdagság, kompromisszumra törekvés, stb. - kimutathatóan gátolják a nők felső vezetői érvényesülését. Ezeknek a **rossz beidegződéseknek** a háttérében a társadalmilag elfogadott vélekedések, a nemi sztereotípiák keresendők, amelyek a **nőkre nehezedő diszkriminációs nyomás** formájában jelentkeznek. (A nők érvényesülésének útjában álló akadály, hogy maguk is gyakran elfogadják a rájuk nézve hátrányosan megkülönböztető szexista vélekedéseket.)

Bizonyára nem véletlen, hogy a **sztárfodrászok** és a **sztárséfek** döntő többsége is férfi szerte a világon. S miközben a **divatipar** első számú vásárlói a hölgyek, az ágazatban csak keveseknek sikerül áttörniük az üvegplafont. A PricewaterhouseCoopers nemrégiben megjelent kutatása egy érdekes tényre is felhívja a figyelmet: a Fortune 1000 listáján szereplő ruházati vállalkozások csupán 12,5 százalékának van női vezetője, ügyvezető igazgatója. Ez azért is igencsak furcsa, mert a ruházati üzletekben dolgozók 73 százaléka és a világ legjobb divatiskoláiba járó tanulók 80 százaléka nő.

Nők a munkahelyeken, „női” szakmák

Az sem hagyható figyelmen kívül az üvegplafon jelenség említésekor, hogy a **gyermekvállalás** rendszerint éppen abban a korban következik be a nők életében, amikor már szakmailag is letettek valamit az asztalra, tehát megindulhatnak a karrierépítés útján. Ebben az életszakaszban a **„karrier vagy gyermek”** a társadalmi közhely szintjéről személyes problémává lép elő. Sok nő számára a szülés és gyermeknevelés lassítja vagy megakasztja – egy időre legalábbis – a szakmai fejlődést.

A **nemzeti és a vállalati kultúra** ugyancsak fontos szerepet játszott és játszik az üvegplafon jelenség kialakulásában, fenntartásában vagy éppen áttörésében. Vannak olyan **szakmák**, ágazatok - például bank, biztosítás, gépgyártás, autóipar, építőipar – **amelyekben fehér hollónak számítanak a női első számú vezetők.** A cégek többségénél a nők rendszerint nem a vállalat működése szempontjából nélkülözhetetlen munkakörökben, hanem inkább a

támogatáshoz kapcsolódó pozíciókban humánerőforrás-szakemberként, PR- és marketingmenedzserként, könyvelőként dolgoznak.

Ugyanakkor a **női munkavállalók jelentős többségben vannak** az oktatás, az egészségügy, a közigazgatás, az adminisztráció, az ügyfélszolgálat és a könyvvitel területén. Ezek a munkakörök jobban igénylik a "**női eszköztárat**", többek között az empátiát, a gondoskodási hajlandóságot és a szociális készségeket. (Érdemes megemlíteni, hogy miközben az egészségügyi ágazatban a világon a nők vannak munkavállalókként többségben, a kórházak igazgatói között alig találni női orvosokat, egészségügyi menedzsereket.)

Üvegplafon után üvegszikla

Akinek sikerült áttörnie az üvegplafont, annak rendszerint szembe kell néznie az **üvegszikla** és az **üveglift** jelenséggel. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a tipikusan elnőiesedett szervezetek -önkormányzatok, egyes állami hivatalok, oktatási intézmények- élén is rendre a férfiak **kerülnek felső vezető pozíciókba**.

Érdemes kicsit részletesebben is rátekinteni az üvegszikla szindrómára. Ennek az a lényege, hogy a már felső vezetői pozícióba került nőknek többnyire igen nehéz helyzettel kell megküzdeniük. Az üvegszikla jelensége szerint a nők kinevezése gyakran egy észlelt jövődó **bukásra vagy válságra adott válasz**, illetve azok a pozíciók, amelyekbe nőt választanak vezetőnek, általában sokkal **kockázatosabbak és bizonytalanabbak**, mint a férfiak esetében. **Gyakran akkor kerülhet nő egy szervezet élére, ha nagy a baj, és nem vágyik senki a vezetői székbe.** (Az általános nézet még mindig az, hogy ha egy nő bukik, az kisebb gond, mint ha egy férfi.)

HR szakemberek véleménye szerint ma már nem elég csupán a vezető pozíciót betöltő nők számát és arányát vizsgálni. Fontos azt is megfigyelni, hogy milyen helyzetekkel találkozhatnak azután, hogy pozícióba kerültek, és azt is, hogy milyen körülmények között jutottak el a kinevezésig. A nőknek, ha sikeresen át is törnek az üvegplafont, tovább kell **egyensúlyozniuk** az üvegszikla szélén. Sok esetben **magányos harcosként, ellenszélben**.

A **vezetési stílus** tekintetében egy első számú női főnök két lehetőség közül választhat: lehet **feladatorientált, vagy érzelmi alapú vezető**. Ez utóbbit tartja az általános vélekedés a nőkre jellemzőnek. Igencsak kérdéses viszont, hogy a beosztottak számára ez a stílus mennyire elfogadható. Igaz ez még akkor is, ha a 21-dik században a jellemzőnek vélt női tulajdonságok az üzleti életben sokkal hasznosabbak, mint a férfias, individualista, versengő alapállás, hiszen **ma már a legtöbb sikeresen működő szervezet modern csapatként működik**.

Repedezik az üvegplafon?

Mindeközben az **OECD szakértői** szerint a nemi egyenlőség megteremtése nemcsak társadalmi, hanem gazdasági érdek is. Ha sikerül 25 százalékkal csökkenteni a nők és a férfiak munkaerő-piaci részvételi aránya közötti különbséget, az 1 százalékponttal emelheti az OECD-országok gazdasági növekedését a 2013–2025-ös időszakban.

Az Európai Bizottság jelentése szerint repedezik az üvegplafon Európában. Az Európai Parlament 2014-es állásfoglalása alapján **a versenyszférában 2020 végére kellene elérni azt, hogy a tőzsdei cégek vezető testületeinek tagjai között legalább 40 százalék legyen a nők aránya.** Az állami cégek esetében már két évvel korábban, 2018-ra tervezték megvalósítani ezt a célkitűzést. Nem véletlen, hogy **a Brüsszeli Bizottság új elnöke, Ursula von der Leyen** tavaly ősszel arra **kérte a tagországokat, hogy jelöljenek nőket is a biztosi feladatokra,** szeretné ugyanis elérni, hogy a Bizottság tagjainak legalább a fele nő legyen. (Érdemes megnézni az új biztosi névsort!)

Női kvóta, arányok, fizetések

A 40 százalékos kötelező „női kvóta” a politikai és az üzleti életben egyébként már többször körbeszáguldotta a világot, s vannak országok, cégek, ahol ezt sikerült is elérni. (Többek között **Norvégia, Spanyolország és Franciaország** már bevezette a 40 százalékos kvótát, hírek szerint Ausztráliában 50 százalék lesz a „kezdés”.)

Az Európai Unióban a nők aránya a felső vezetői pozíciókban 18,6 százalék, miközben ez az arány Lettországból 31,4, Franciaországban pedig 30,4 százalék. Svédországban – ahol a 40 százalékos kvótát 2003-ben fogadták el – a parlamenti képviselők 46, a vállalati vezetők 39 százaléka nő.

Az Egyesült Államok a harmincadik helyet foglalja el az úgynevezett üvegplafon listán, a fejlett ipari országok közül meglehetősen hátul van. Annak ellenére, hogy az amerikai törvényhozás már 1991-ben felállított egy úgynevezett üvegplafon bizottságot. Nem hagyható figyelmen kívül **Kína** sem, ahol ugyan ma még kevés a női felső vezető az üzleti életben, de az egyetemista hallgatóknak már 53 százaléka nő.

Ami a fizetéseket illeti: **az OECD-országokban a női vezetők 14 százalékkal kevesebb fizetést kapnak férfi vezetőtársaiknál.** Nagy-Britanniában ez a mutató eléri a 18 százalékot. A nemzetközi szervezet szerint viszont előrelépésnek tekinthető, hogy a vállalati igazgatótanácsok tagjainak 23 százaléka nő.

Magyarország és az üvegplafon

Ami Magyarországot illeti: a KSH adatai szerint **2019-ben a nők bruttó bére (312 ezer forint) 21 százalékkal volt kevesebb a férfiakénál.** Ez magyarázható egyrészt a hagyományosan női szakmák alulfizettségével, másrészt tény, hogy ugyanabban a munkakörben egy nő rendszerint kisebb fizetéssel számolhat, mint egy férfi.

A GKI Gazdaságkutató Zrt. kutatási adatai szerint **a legnagyobb magyarországi cégek (beleértve az idehaza is termelő és szolgáltató multikat is) 88 százalékát férfiak irányítják. A csak magyar tulajdonú vállalkozásoknál a felső vezetők körében 30 százalék a nők aránya,** a középvezetőkénél pedig 33 százalék.

A kisvállalatoknál 26 százalék, az 50–150 fő közötti cégeknél 32, a 150–250 közöttieknél 30, a nagyvállalatoknál pedig 35 százalék a nők súlya a felső vezetésben. Az 1081 fős kutatási mintából az is kiderült, hogy a kisebb cégek csaknem felénél 10 százalék alatti a női felső

vezetők aránya, viszont a 250 fő feletti vállalatoknak ez csak az ötödére jellemző. A középvezetők esetében hasonló irányzat rajzolódik ki.

A női felső vezetők aránya az élelmiszeriparban a legnagyobb, ahol átlagosan négyből három pozíciót töltenek be hölgyek. Jelentős a súlyuk továbbá az üzleti szolgáltatások, a könnyűipar és a kereskedelem területén. A női középvezetők esetében az ágazatok közötti különbségek kevésbé kirívóak, több iparágban is számottevő a hölgyek aránya – állapítja meg a GKI.

Lassú folyamat, de nincs más választás

Miközben csak **nagyon lassan repedezik** világszerte az üvegplafon és a nők legfelső vezetői állásba kerülését bizony **nyílt vagy burkolt diszkrimináció** akadályozza, egyre több gazdasági és üzleti tény mutat abba az irányba, hogy a nemi **megkülönböztetést meg kell szüntetni** a szervezeti felső vezetői területen is. A világ egyik legjelentősebb vezetési tanácsadó cége, a **McKinsey** rámutat:

- a világ összesített bruttó hazai terméke (GDP) 26 százalékkal növekedhet, ha jelentősen növekszik a női foglalkoztatottak száma. India példája azt mutatja, hogy a nők nagy számban történő munkába állítása hosszabb távon összesen 60 százalékos többlet gazdasági növekedést eredményezhet.
- a statisztikák tanúsága szerint azok a cégek, amelyek foglalkoztatási, előléptetési, fizetési gyakorlata a nemek egyenlőségén alapul, 15 százalékkal nagyobb bevételre tesznek szert versenytársaiknál

Az üvegplafon, üvegszikla, üveglift jelenség gyors eltűnésére nem lehet számítani. De arra igen, hogy **századunk új gazdálkodási, cégvezetési, projekt szemléletű szervezeti, vállalati kulturális, együttműködési, globalizálódási követelményei, irányzatai és kihívásai ezen a területen is felgyorsítják a változásokat. Az üveg ugyanis végső soron törékeny...**

Dr. Gonda György, CMC
vezetési tanácsadó
Certified Management Consultant

Outplacement

Kegyes válasz

Senki nem szeret elbocsátott, kirúgott dolgozó vagy vezető lenni egy szervezetben, de senki nem szeret létszámleépítést sem bejelenteni, vagy éppen részt venni ebben a kellemetlen folyamatban. A technika gyors fejlődése, az informatikai és a távközlési forradalom, a mesterséges intelligencia és nem utolsósorban az elhúzódó Covid-világjárvány mind több munkakört és tevékenységet tesz gazdaságtalanná, feleslegessé, illetve átrendezi a munkaerő iránti igényeket. A pandémia miatt sorra jutnak csődbe kis- és középvállalatok, de a járvány még a stabil, nagy cégeket is megtépázza. Az elbocsátások, a tömeges létszámleépítések üteme felgyorsult, s ezzel párhuzamosan növekednek az érintettek mentális gondjai is. Ezért is kap napjainkban kiemelt szerepet a gondoskodó elbocsátás (outplacement).

Outplacement= program és eszköz

A **gondoskodó elbocsátás** (más szavakkal: lágy elbocsátás, emberséges kirúgás, humánus elbocsátás, gondoskodó leépítés) egy olyan **humánpolitikai program** és **eszköz**, amely segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó és a munkáltató számára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és mindenekelőtt az **álláskeresésben**. Az **elbocsátás** ugyanis nemcsak a munkavállalót, hanem **a munkáltatót is megviseli**, hiszen a megmaradt dolgozók innentől kezdve fokozottabban féltik az állásukat, sok esetben jelentősen csökkentve ezzel a termelékenységet.

Az outplacement a **felmondást lebonyolító vezetőket** is képes támogatni a folyamatban, valamint az elbocsátást követően azonnal elindulhat egy építő folyamat, amelyben az addig lelkileg összeomlott

munkavállalót **törődés**, az „utógondozás” többnyire ki tudja rántani a kedvezőtlen helyzetből. Az outplacement programok **azonnali támogatást** nyújtanak a kényszer- távozók számára, és segítenek megérteni: ez a helyzet megváltoztathatatlan, de dolgozni kell tovább. **Közös erővel** megindul a munka, **az újratervezés**, a **felkészítés** az új körülményekhez való alkalmazkodásra, az új munkahely keresése, azaz a **karrier-coaching**.

Elbocsátás utáni válság

A veszélyeztetettség érzésének enyhítésére érdemes a szervezetnek, a vállalatnak mutatnia, hogy alkalmazottjaival még az elbocsátás után is törődik, s igyekszik őket támogatni, elhelyezkedésükről gondoskodni. **Az elbocsátás okozta válságon természetesen nem könnyű átesni**, a folyamat azonban felgyorsítható: egy átgondolt **szakmai életút-vezetési tanácsadás** ugyanis sokat tompíthat a kudarcélményen, az emberi, szakmai értékek tudatosításával, illetve a jövőbeni **célok kitűzésével** pedig hamarabb sikerülhet átlendülni a holtpontra.

Egyéni és csoportos gondoskodás

Az outplacement folyamatnak, szolgáltatásnak két csoportját különböztetik meg a szakemberek. Az **egyéni outplacement** olyan **személyre szabott** szolgáltatáscsoport, amely elsősorban a **felső- és középvezetők**nek segít feltérképezni karrierlehetőségeiket, hogy újra gondolva pályájukat, céljukat, szakmai fejlődésüket elősegítse **elhelyezkedésüket**. A vállalati gondoskodó elbocsátás viszont nemcsak a vezetésről, illetve a menedzsmentről, hanem az alacsonyabb szinten tevékenykedő **alkalmazottakról** is gondoskodik. Nagyobb létszámú elbocsátási hullámoknál alkalmazzák, mivel a **csoportos létszámleépítések** sokkal átfogóbb program kialakítását igénylik.

Amerikai gyökerek

Az outplacement fogalma és gyakorlata a **második világháború után** az Egyesült Államokban született meg, amikor a hazatérő **katonákat** vissza kellett helyezni a teljesen megváltozott, úgynevezett békegazdaságba. A program sikere nyomán **a 60-as években újra előtérbe került a kegyes válás**, amikor az addigra elért és megszokott munkahelyi biztonságot és jólétet egymást követő **gazdasági, üzleti, pénzügyi válságok, tömeges elbocsátások, csoportos létszámleépítések** követték.

A piaci szereplők kénytelenek voltak kezelni az egyre jobban elmérgesedni látszó helyzetet, így jöttek létre az USA-ban az "Outplacement Counselling" néven ismertté vált leépítést támogató programok. **A gondoskodó elbocsátás technikája Európába csak a 80-as években gyűrűzött be, míg magyarországi megjelenésére egészen a rendszerváltásig kellett várni.** HR-szakértők véleménye szerint a gondoskodó elbocsátás gyakorlata idehaza még ma sem gyakori, de számos jó példa (Telenor, Nemak győri autóipari beszállító cég stb.) „étvágnövelő” hatással lehet.

Statisztikák támasztják alá, hogy **a sikeres vállalatok esetén az éves fluktuáció 15-20 százalék, aminek 50 százaléka munkáltatói kezdeményezésű felmondás**, a vállalati konzekvenciamentes gyakorlat. Számos szervezet és vállalat évtizedekkel ezelőtt felismerte a problémát, hogy **egy-egy elbocsátás**, - különösen, ha tömeges - jelentős **károkat okoz a cég hírnevében.**

Munkaadói hírnév, én-márka

Márpedig a **munkaadói hírnév** (employer branding) legalább olyan fontos lett, mint az én-márka a munkavállalóknál. Jó cégről nem terjedhet olyan hír, hogy rosszul bánt a munkavállalóival, az álláskeresőkkal, a kilépőkkel, a kirúgottakkal. Erre az általános megoldás az outplacement, a **talpra állást segítő tanácsadási programok** kidolgozása. Ezek ugyan költséget jelentenek a cégnek, mégis úgy gondolják, hogy inkább ez a költség legyen, mint a

kezelhetetlen hírnévromlás. Vállalati szemszögből nézve az outplacement **az elbocsátás negatív hozadékaitól** kívánja megóvni a céget, biztosítva a **békés elválást**, s a hatékony munkavégzést. A szervezet külső megítélését tehát az is nagyban befolyásolja, hogy a menedzsment azt **kommunikál**-e befelé és kifelé, hogy gondoskodik munkavállalóiról abban az esetben is, ha radikális változásokat kell végrehajtania. Nem beszélve a sokszor átgondolatlan, célszerűtlen leépítések jogi következményeiről és anyagi, emberi hatásairól.

HR-részlegek és szolgáltató cégek

A gondoskodó elbocsátás programját többnyire a cégek HR-részlegei állítják össze és a végrehajtás is az ő feladatuk. De mind több az erre a területre, tevékenységre **szakosodott helyi – és világcég** (például a Lee Hechts Harrison és a Drake Beam Morris), amelyek a programcsomagok nagy választékával rendelkeznek, s természetesen kiváló outplacement szakemberekkel (pszichológusok, coachok, trénerek, munkaügyi jogászok stb.) is. Itt érdemes megjegyezni, hogy **a gondoskodó elbocsátás szolgáltatás „futamideje” véges, munkavállalói szinttől függően általában 3-12 hónapos.** (Vannak cégek, amelyek outplacement programok nyújtása helyett inkább a **végkielégítés** jellegű kifizetések mellett döntenek. Azonban az anyagi segítség csak ideig-óráig elegendő és korántsem könnyíti meg a munkanélküliek dolgát az álláskeresés idején, legfeljebb a biztonságérzetüket növeli, mivel amíg a pénz tart elvben nincsenek jelentősebb anyagi veszélyben.)

Hogyan tovább kirúgás után?

Látnivaló, hogy az outplacement középpontjában tulajdonképpen **nem az elbocsátás ténye, hanem sokkal inkább a "hogyan tovább" kérdéskör megválaszolása** áll. Az egyéni vagy a csoportos elbocsátásról ugyanis már korábban megszülettek a döntések, ezután következ(het)nek a gondoskodási programok. **Az elbocsátások általában nagy lelki terhet rónak a vezetőkre is, különösen akkor, ha**

menedzser-társaikról van szó. Igencsak fontosak az outplacement programok abban az esetben is, ha az elbocsátandó dolgozók hosszabb ideje vannak munkaviszonyban az adott cégnél, kevésbé versenyképes ismeretekkel, végzettséggel, illetve tapasztalattal rendelkeznek, és objektív indokok alapján munkaerő-piaci kilátásaik az átlagosnál rosszabbnak mondhatók. **Végső soron a gondoskodó elbocsátás programjai arról szólnak, hogy megkönnyítsék, segítsék a leépített dolgozó(k) elhelyezkedési lehetőségeit.**

Váltásmenedzselés

A humánus elbocsátást gyakran hívják váltásmenedzselésnek, ugyanis **számos eszközzel, módszerrel segíti elő nemcsak a munkahely, de sok esetben a foglalkozás váltást is.** Az **outplacementtel** foglalkozó tanácsadó cégek többek között az alábbi **szolgáltatásokat** ajánlják fel a HR részlegeknek, amelyek sok esetben maguk látják el ezeket a feladatokat:

- a leépítendő dolgozók helyzetének, igényeinek és lehetőségeinek feltérképezése
- álláskeresési és karrier-tanácsadási tréning lebonyolítása
- a résztvevők önbizalmának erősítése és önértékelésük fejlesztése
- egyéni/csoportos konzultáció az álláskeresési időszakban
- a munkaerőpiaccal kapcsolatos folyamatos információszolgáltatás
- az álláskeresési folyamat nyomonkövetése
- a HR osztály munkájának adminisztratív támogatása
- visszajelzés a szervezeti vezetőség és a HR részleg felé

Milyen ismereteket nyújtanak a programok?

Az álláskeresési foglalkozásokon a (volt) munkatársak többek között megtanulják **eladni magukat**, felismerik erősségeiket, összeállítják **önéletrajzukat**, **LinkedIn-profiljukat**, egyperces bemutatkozásukat,

tanácsokat kapnak a **kapcsolatfelvétel**hez, az **állásinterjú**ra való felkészüléshez, megismerik a **munkaerőpiaci helyzetet**, a karrier-váltás lehetőségeit is. Bevált technika, hogy a trénerek felkérnek valakit a csoportból, akinek azután a plénum előtt állítják össze a bemutatkozását (célkitűzés, erősségek, CV, egyperces bemutatkozás, kulcsszavak). Ez a szemléltetés a többieknek is hasznos, valamint ők is adnak visszajelzést, javaslatokat társuknak. Nem hagyható figyelmen kívül, hogy **az eredményes outplacement személyre szabott** (hiszen minden ember más és más „kezelést” igényel elbocsátás esetén) és mégis **praktikus** kell, hogy legyen. Mértékkel kell bánni a túlzottan elméleti tréninganyagokkal, hiszen az álláskeresőknél minél több **elhelyezkedést segítő gyakorlati ismeret**re van szükségük. Többek között **tárgyalástechnikai** ismeretekre, viselkedés alapú **interjúszituációk** kezelésére, **szerepgyakorlatokra**, szakmai célok meghatározására, álláskeresői módszerek kombinálására, **kapcsolati háló** kiszélesítésére, bértárgyalási módszerekre és a sort hosszan lehet folytatni.

A gondoskodó cégek a tréning mellett sok egyéb „eszközzel” is segítik az outplacement gyakorlatát, például **nyelvtanfolyamot** finanszíroznak, **álláskeresői segítséget** rendelnek a munkavállalónak egy erre szakosodott külső cégen keresztül, havi pénzbeli juttatást nyújtanak bizonyos ideig, túl a végkielégítés összegén. Sok példa van arra is, hogy társcégekben **megüresedett pozíciókat** ajánlanak fel, illetve olyan megoldásra is van példa, amikor az idősebb elbocsátottak előnyugdíjára szerződött a cég a társadalombiztosítással.

Stressz, megrázkódtatás, empátia

Már volt szó arról, hogy az elbocsátás bizonyos fokú **lelki megrázkódtatással** jár mind a munkavállalói, mind a munkaadói oldalon. A munkatársak elbocsátása tehát mindkét oldalon **stresszhelyzet**, amire céges részről **empátiával** is készülni kell. A tréningek kezdetekor lehetőséget kell biztosítani az elbocsátásból

adódó **feszültségek feloldására**, és a pozitív hangulat megteremtésére.

A dolgozók megismerése, hátterük, gondolataik tisztázása, félelmeik megértése sokat segíthet a HR-munkatársaknak és az outplacement-tanácsadóknak abban, hogy **kommunikációjuk empátiát sugározzon**. Másfelől számolni kell **esetleges konfliktusokkal** is, illetve előfordul, hogy a tanácsadók vádak kereszttüzében találják magukat, amelynek hátterében többnyire az elbocsátásból fakadó **bizonytalanságérzet**, a jövőtől való félelem, valamint az **elfojtott harag** felszínre törése áll.

Üzenet és segítség a maradók számára

Egy-egy leépítést támogató program kapcsán a munkáltató szempontjából a már korábban említettek mellett az az üzenet jelenti a legnagyobb előnyt, amelyet a program a cégnél maradó munkavállalók számára hordoz. **„Ha jól dolgozol, és a vállalat a jövőben újabb leépítésre kényszerül, te is számíthatsz a segítségre.”** Így **fenntartható** többek között a **bizalom**, az **összetartás**, és megakadályozható a kulcsemberek elvándorlása.

A tapasztalatok szerint az elbocsátott **munkások** „kezét” jobban kell fogni, mint az utcára tett nem fizikai munkásokét és vezetőkéét. A **fizikai dolgozók** számára az önbizalom növelése mellett széles körű informatikai ismereteket is fontos nyújtani. Ez utóbbival ugyanis új lehetőségek nyílnak meg számukra a munkaerő piacon. Az **irodai és nem fizikai dolgozók** többnyire olyan outplacement programokban részesülnek, amelyek mind a (volt) munkadó, mind a (volt) munkavállaló igényeinek megfelelnek. Például fel kell készíteni őket arra, hogy **életpályát változtatnak**, új ágazatokban kell elhelyezkedniük.

És a felsővezetők?

Felsővezetőknél csoportos helyett **egyéni outplacement-tanácsadás** is előfordul. Emellett a top vezetőknél **speciális technikák** és utak is

működnek: nagyobb a szerepe a **direkt megkeresésnek**, a meglévő **networkból való építkezésnek**. **Nem könnyű az elbocsátott felsővezetők számára megfelelő állást, munkahelyet találni**, hiszen egyrészt **magasak az elvárásaik**, másrészt számolniuk kell a velük kapcsolatos **fenntartásokkal** is (miért tették ki, mit követett el? stb.)

Idehaza is nő az érdeklődés

A **Wall Street Journal** cikke szerint **az amerikai munkáltatók több mint kétharmada kínál outplacement szolgáltatást és az elbocsátott dolgozók több mint fele – 58,5 százaléka – vehetett igénybe ilyen egy-három hónapon keresztül**. További 17,7 százalék pedig 3-6 hónapig élvezhette a szolgáltatás előnyeit. A vezetők valószínűleg még hosszabb időn át részesülhetnek outplacementben.

Magyarországon egyelőre csak a cégek néhány százaléka veszi igénybe ezt a fajta szolgáltatást, de **jó jel a gyorsan növekvő érdeklődés**. Sajnos arról nem állnak rendelkezésre adatok, hogy az outplacement folyamatban és szolgáltatásokban részesültek hány százaléka és mennyi időn belül talál munkát a maga számára.

Fókuszba került az elbocsátás mikéntje is

Az új évszázad első két évtizedében **jelentős átalakuláson, fejlődésen ment keresztül a szervezetek és a vállalatok humánerőforrással kapcsolatos tevékenysége**. Ennek egyik tényezője, hogy a **HR-részlegek** egyre komplexebben kezelik az alkalmazási folyamatot, vagyis a toborzás, a munkaerő megtartása, a céghűség növelése mellett jelentős figyelmet fordítanak az **elbocsátás mikéntjére**, valamint az elbocsátottak (ma még csak egy részének) az **utógondozására**. Minden jel arra mutat, hogy az empatikus, magukra valamit is adó szervezetek és cégek ez utóbbi folyamatot sem kerülhetik meg.

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Ökológiai lábnyomunk

Egybolygónyi gazdaság

Nem tréfa, nem találós kérdés, tény: bolygónk lakóinak számára az idei esztendő július 29-én befejeződött. Nem a naptári, hanem az ökológiai év ért véget júliusban az úgynevezett Túlfogyasztási napon. Ez azt jelenti, hogy azóta az emberiség folytatja a Föld tartalékainak felélését, más szavakkal túlfogyasztja az őt megillető lehetőségeket. Ez utóbbi az ökológiai lábnyomunkkal és a Föld biokapacitásával kapcsolatos. Természetesen ezekben az ökológiai kérdésekben a szervezetek, a cégek legalább olyan fontos, hasznos, káros szerepet játszanak, mint az egyének. Jó mutatja a helyzetünket, hogy a túlfogyasztás napja 1970-ben még december 29-re esett...Rohanunk a vesztünkbe?

Földünk **ökológiai katasztrófa** felé közelít. A globális felmelegedés ténye vitathatatlan. Bolygónk önmagában is rengeteg szén-dioxidot termel, ám ezt a mennyiséget még kezelni tudja. A probléma azzal van, amit **az ember pluszban hozzátesz**, ez ugyanis már túl sok a Földnek is. A vizeinkben rengeteg műanyag van, a szervezetünkbe ezáltal sok mikro műanyag jut be, a levegő folyamatosan melegszik, a tengerszint emelkedik, és ózonlyuk tátong a légkörben. Egyre kevesebb az édesvíz, a szántóföldek hamarosan már nem tudnak közel 8 milliárd embert táplálni. A sort még hosszan lehet folytatni, annyi azonban bizonyos, hogy **a jelenlegi ökológiai lábnyom és biokapacitás adatok alapján megközelítőleg csak 4,5 milliárd ember élhetne fenntartható módon a Földön.**

Lábnyom, biokapacitás, globális hektár

Ismerkedjünk meg a téma alapvető kifejezéseinek tartalmával. **Az ökológiai lábnyom** az erőforrásmenedzselésben és társadalomtervezésben használt érték, amely azt fejezi ki, hogy adott technológiai fejlettség mellett az emberi társadalomnak milyen mennyiségű földre és vízre van szüksége önmaga fenntartásához és a megtermelt hulladék elnyeléséhez. A kifejezés **William Rees** és **Mathis Wackernagel** kanadai ökológusoktól származik a múlt század kilencvenes éveiből. Ez az érték kiszámítható egyes emberekre, csoportokra, régiókra, országokra vagy vállalkozásokra is. Egy másik, de hasonló meghatározás szerint az ökológiai lábnyom azt fejezi ki, hogy mennyire használjuk fel, illetve használjuk túl Földünk javait. Számszerűsíti, hogy mennyi erőforrásra, termőföldre, vízre, levegőre van szükség az adott társadalom életszínvonalának fenntartásához, beleértve az ipari javak, élelmiszerek előállítását, illetve a megtermelt hulladék kezelését vagy megsemmisítését is. A **biokapacitás** a biológiailag produktív föld- és tengeri területek összessége, melyek az említett igények kielégítésére rendelkezésre állnak egy adott területen. Ez lehet a teljes bolygó, egy térség, esetleg egy ország területe is.

Az ökológiai lábnyomot **globális hektárban** mérik (gha) – tehát globálisan összehasonlítható, szabványosított egységben a világ átlagos termelékenységével. A globális földhektár

termelékenysége egyenlő a Föld teljes **bioproduktív területeinek** hektárban mért átlagos termelékenységevel. A rendszer hasonlít a könyveléshez: ha egy területen élők ökológiai lábnyoma meghaladja a régió biokapacitását, többet használ fel, mint amennyi rendelkezésére áll, akkor ökológiai hiány keletkezik. Ekkor az áruknak és szolgáltatásoknak az igénye, és a környezetszennyezés meghaladja azt a szintet, amelyet még a régió ökoszisztémái megújíthatnak. Ha pedig egy régió biokapacitása meghaladja az ökológiai lábnyomát, akkor ökológiai tartalékkal rendelkezik.

Az ökológiai lábnyom tehát annak a földterületnek a nagysága, amely képes kiszolgálni egy ember teljes erőforrásigényét. Ennek mértékegysége egy hektár emberenként, vagyis 1 ökológiai lábnyom 10.000 m² személyenként. Sajnos ez a szám mára 2 fölé emelkedett a teljes népesség átlagát nézve (azaz átlagosan 2 hektárra van szüksége egy embernek), pedig a Föld csupán 1.8 hektárt képes biztosítani személyenként.

Az ökológiai lábnyom **hat tényezőből** tevődik össze:

1. Karbonlábnyom, szénlábnyom

Ez mutatja, hogy mennyivel járul hozzá a globális felmelegedéshez, éghajlatváltozáshoz az adott ország, régió, termék vagy tevékenység. Egyéni szinten azt jelenti, hogy az életmód, a fogyasztási szokások mennyivel szennyezik a levegőt, terhelik a környezetet. A fosszilis üzemanyagok elégetéséből, a mezőgazdasági és ipari folyamatokból keletkező széndioxid mennyisége környezeti terhelése a karbonlábnyom.

2. Halászati lábnyom

A különböző tengeri és édesvízi fajok halászati adatai alapján, valamint az újratermelési igényeik alapján becsült érték. A Föld óceánfelületének több mint 55 százalékát ipari halászhajók járják be. A túlhalászás hatalmas méreteket öltött, mértéke jóval a fenntarthatósági szint felett mozog, így természetvédelmileg kiemelt kérdés ennek ellenőrzése és fenntartható szintre csökkentése. Ha egyes fajok eltűnnek, vagy drámaian csökken az egyedszámuk, az más fajok elszaporodásához vezet, így felborul a tengerek biológiai egyensúlya, ami kiszámíthatatlan környezeti hatásokhoz vezet.

3. Termőföld lábnyom

Azt mutatja, hogy mennyi területre van szükség az élelmiszerek, beleértve az állati takarmányok előállításához. Ide szokták még számolni a bioüzemanyagok előállítására termelt növények termőterületeit is. Ugyancsak ide tartozik a szilárd biomassza elégetéséből származó energia, de a cseppfolyós növényi olajok, (napraforgó, repce, szója, pálmaolaj stb.) kenő- és üzemanyagok, illetve bioetanol is. Ezek megújuló energiának számítanak, bár monokulturális termesztésük több környezetvédelmi problémát is felvet.

4. Legelő lábnyom

Annak a területnek a nagysága, amely a hús- és tejtermékekért, tojásért, illetve gyapjáért tartott háziállatok eltartásához szükséges. A marhahús kilóra vetített előállításának az egyik legmagasabb a termőföld lábnyoma, hiszen éveken át nagy mennyiségben fogyaszt takarmányt az állat. A baromfi-, illetve tojáságazaté ennél viszonylag kisebb, de még mindig

többszöröse annak, mintha a növényeket vagy gabonaféléket közvetlenül emberi fogyasztásra termelnének az adott földterületen.

5. Erdő lábnyom

A kivágott erdőkből származó fa felhasználása nyomán becsült terület. Ez lehet rönkfa, építészeti faáru, bútór- és papíralapanyag, valamint a tűzifa.

6. Beépített területek lábnyoma

Az emberi infrastruktúrához (pl. közlekedés, lakások, gyárak, víztározók, autópályák stb.) szükséges földterület nagysága.

Ezen a hat lábnyomon felül még érdemes szót kell ejteni a **vízlábnyom**ról is. Ez mutatja azt a felhasznált vízmennyiséget, amennyit közvetlenül elfogyasztunk és amennyit közvetve az előállított termékek, igénybe vett szolgáltatások előteremtéséhez használunk el. Egyéni szinten ide tartozik az ivóvíz, a mosáshoz, fürdéshez, kerti locsoláshoz használt víz, vagyis amit a vízáramlás mutat.

Az egyéni ökológiai lábnyom is sok tényezőtől tevődik össze. Ezek közül a legfontosabb a háztartás energiafogyasztása, a villany, földgáz, illetve egyéb fűtőanyag használata, a közlekedési és nyaralási, illetve az étkezési szokások. Ide tartozik az is, hogy valaki mennyi hulladékot termel, mennyi csomagoló anyagot használ, milyen tárgyakkal veszi körül magát. Egy személy **ökológiai lábnyomának** nagysága tehát az **életkörülményeitől is függ**, egyénileg változik és elsősorban az **élet-színvonallal arányos**. Tágabb értelemben az internetezési szokások, banki szolgáltatások, kultúrafogyasztási szokások is ide sorolhatók, vagyis az életünk összes területe valamilyen módon része az ökológiai lábnyomnak.

Néhány megdöbbentő statisztika

Globális méretben az ipari és technológiai fejlettség, a **fosszilis üzemanyagok elégetése**, a városiasodás, illetve a jóléti életmód iránti vágy emeli meg drámaian ezt az értéket. Az ökológiai lábnyom mérete sajnos évről évre növekszik. Minél gazdagabb egy ország, a legtöbb esetben annál nagyobb ez a szám. **1961-ben egy fő ökológiai lábnyoma még csak 0,88 hektár volt, ez napjainkra már elérte a 2,2 hektárt.** A Földön viszont minden emberre csak 1,8 hektár terület jut. Ez az érték is megmutatja, hogy több erőforrást használunk és több hulladékot termelünk, mint azt a fenntartható fejlődés elve szerint tehetnénk. **(2019-es adatok alapján Magyarország biokapacitása 2,5 hektár/fő, ökológiai lábnyoma pedig 3,7 hektár/fő volt, tehát -1,2 hektárral mérhető a deficit.** Ezzel Magyarország a 85. helyen áll. Az Amerikai Egyesült Államok esetében ez a szám 3,4 – 8,0 hektár, vagyis -4,6 globális hektár.)

Érdemes megjegyezni, hogy **2020-ban a Túlfogyasztás napja az ideihez képest jócskán kitolódott**; ennek elsősorban az volt az oka, hogy a **pandémia** miatt visszaesett a világ termelése és fogyasztása. A Global Footprint Network adatai szerint a csökkenéshez leginkább a fosszilis energiahordozók **visszafogottabb fogyasztása** járult hozzá (amely a globális ökológiai lábnyom 60 százalékát adja). Modellezéseik szerint a Túlfogyasztás világnapjáig az energiafogyasztás 9,5 százalékkal csökkent 2019-hez képest. Mivel ez

elsősorban a fosszilis alapú erőműveket érintette, az ökológiai lábnyom karbonkibocsátásának visszaesése ennél is jelentősebb, 14,5 százalék volt.

Globálisan a teljes ökolábnyomunk 10 százalékát a **faanyaghoz köthető termékek** – rönkfa-, papíralapanyag-, faáru- és tűzifa – iránti kereslet teszi ki. Tavaly ez az érték is jelentősen, 8,4 százalékkal csökkent. Ennek oka egyrészt a korlátozások okozta hirtelen **keresletcsökkenés**, másrészt pedig általánosságban az építőipar gazdasági teljesítményének visszaesése. Bár azt még nem tudni pontosan, hogy az **élelmiszer-fogyasztáshoz** köthető lábnyomunk változott-e, az előzetes számítások szerint ez az érték valószínűsíthetően ugyanakkora maradt. Az iskolák és munkahelyi menzák bezárásával 2020-ban csökkenhetett az élelmiszer-pazarlás egy része, hiszen a legtöbben otthon étkeztek. Persze ehhez az is hozzátartozik, hogy rengetegen halmoztak fel hatalmas élelmiszer-készleteket is, amelyeket nem tudtak felhasználni, és azok végül a kukába kerültek. Ellátási oldalról azonban nagyobb pazarlás volt megfigyelhető, ami alátámasztja, mennyire törékenyek a jelenlegi élelmiszer-ellátó rendszerek. A korlátozások következtében például sok helyen nem tudták betakarítani a terményeket, a szállítás és elosztás pedig nehézkessé vált. A fenti adatok és előrejelzések alapján látható, hogy az élelmiszer-pazarlás és a fogyasztás általános mérséklése mellett **a világ a leghatékonyabb módon úgy tudja csökkenteni az ökológiai lábnyomát – és ezáltal későbbre tolni a Túlfogyasztás világnapját –, ha kevesebb fosszilis energiahordozót használ fel.**

Ami a **Covid előtti utolsó „békeév”**, 2019 ökológiai lábnyom adatait illeti, a sort Luxemburg vezeti, ökológia lábnyoma 15,8, Kataré 10,8, Ausztráliáé 9,2, az Egyesült Államoké 8,2, Ausztriáé 6,0, Japáné 5,0, Szlovákiáé pedig 5,0 gha volt. A szakemberek egybehangzóan állítják, hogy **a jelenlegi életvitelünk, a fogyasztói társadalom és a javak korlátlan habzsolása túl nagyra nőtt. Ez ökológiai katasztrófa felé sodorja az egész világot és a jövő generációit.**

Túlfogyasztás, karbonsemlegesség

Eddig nem volt szó róla, de köztudott, hogy az ökológiai lábnyom méretében és a túlfogyasztásban nagy szerepe van az iparnak, a mezőgazdaságnak, a szolgáltató szektornak és még számos más ágazatnak is. „Bűnlajstromuk” többek között olyan tényezőket tartalmaz, mint a hatalmas **széndioxid kibocsátás**, a **levegőszennyezés** egyéb formái, a **vízszennyezés**, a **szakszerűtlen hulladéktárolás** és -megsemmisítés. Nem véletlen, hogy országos és nemzetközi szinten mind több cselekvési program és célkitűzés születik bolygónk, környezetünk megóvására, az ökológiai lábnyom méretének csökkentésére. **Az Európai Unió például 2050-re szeretné elérni a karbonsemlegességet**, vagyis a széndioxid kibocsátás megzabolázását.

Nem csak GDP-vel mérünk

Ma már egy ország, egy gazdaság fejlettségét **nem csak a GDP** és az egyéb makroökonómiai jelzőszámokkal mérik és értékelik, hanem az ökológiai lábnyom méretével, az alternatív energiaforrások felhasználásával, a széndioxid kibocsátás szintjének csökkentésével, a környezetvédelemre fordított kiadások arányával a bruttó nemzeti össztermékben, s a sort még hosszan lehet folytatni. A címben szereplő kifejezés mögött az ökológiai lábnyomhoz

teljes mértékben illeszkedő koncepció áll, amelyet nem is a környezetvédő mozgalmak kezdtek hangoztatni, hanem egy jelentős befolyással bíró politikus. **„One planet economy”** – hirdette meg gazdaságfejlesztési koncepcióját **Tony Blair** korábbi brit miniszterelnök még 2005. márciusában. Más szóval: sikeres gazdaság az, amely a Föld erőforrásainak keretein belül fejlődik. Meghirdetett koncepciójának egyik alapját valószínűleg az a DEFRA és WWF által készített tanulmány adta, amely szerint, ha mindenki úgy élne a világon, olyan szinten fogyasztaná a természeti erőforrásokat és termelné a hulladékot, azaz akkora lenne az egy főre eső ökológiai lábnyoma, mint az Egyesült Királyságban élőké, akkor három bolygóra lenne szükség a fennmaradáshoz. (A számítások szerint az USA esetében 4,5 bolygóra lenne szükség...) A „One Planet Economy” radikálisan új megközelítés volt és az első alkalommal történő elismerése volt annak, hogy a gazdasági növekedés önmagában és elszigetelten értelmezve nem a siker mérőszáma, hanem a növekedést az emberekre és a környezetre gyakorolt globális hatásain keresztül kell megítélni.

Új szempontok a vállalati stratégiában

Jelentős változásokon megy keresztül a **vállalati szféra** is. Egy hazai tanulmány szerint a globalizáció, a fenntarthatóság, az IT-alkalmazások, a munkaerő diverzitás, az etikai és vezetői kompetenciák jelentősen átformálják napjaink vállalatainak működését. **A vállalati érdek akkor érvényesül leginkább, ha a gazdasági célok mellett a társadalmi és a környezeti szempontokat is megfelelően sikerül beépíteni a vállalati stratégiába.** A társadalmi és környezeti standardok szigorodása egyúttal a vállalat versenyképességének biztosítékává is válik. Ennek az átalakulási folyamatnak az eredményeként egyre elterjedtebb a hagyományos növekedési és profitmaximalizálási modell alternatívájaként egy **új fejlődési koncepció, a vállalati fenntarthatóság (corporate sustainability – CS).**

A CS koncepció eredete az 1987-es, az ENSZ keretein belül készült **Brundtland-jelentés** „fenntartható fejlődés” definíciójához kapcsolódik, amely szerint a fejlődés akkor tekinthető fenntarthatónak, ha úgy felel meg a jelen igényeinek, hogy nem veszélyezteti a jövő generációk szükségleteinek kielégítését. **A vállalati fenntartható fejlődés háromdimenziós „szerkezet”, amely a gazdasági jóléten, a társadalmi méltányosságon és a környezeti integritáson alapul.** Ugyanakkor fontos, hogy egy vállalat fenntartható fejlődési stratégiája ne csupán a környezeti károk csökkentésére törekedjen, hanem arra is, hogy a jövőben a végtelenségig fenntartható módon termeljen. Új elvárás a vállalatokkal szemben, hogy ne használják fel a természeti erőforrásokat gyorsabban, mint ezen erőforrások **megújulásának, újrahaznosításának vagy újratermelődésének sebessége.** Az **ökohatékonyság** a költségek és az ökológiai lábnyom csökkentésének függvénye, amelynek érdekében a vállalatok takarékosagra törekednek az energia, víz és anyagfelhasználás terén.

Vezető, üzleti érdek, társadalmi érdek

A vállalati fenntarthatóság hatékonyságának növelése érdekében szükség van a **fenntarthatóság követelményeinek megfelelő vezetői képességek** erősítésére is. A vezető már nem engedheti meg magának, hogy elzárkózva irányítson, ehelyett a társadalmi érdekeket cége üzleti érdekeivel együtt juttatja érvényre. Mindennek fényében a hangsúly a **piacorientált vállalati stratégiákról** egyre inkább **eltolódik a társadalomorientált stratégiák**

felé, ezen túl pedig a vállalatok egyre inkább proaktív, azaz a fenntartható fejlődésben rejlő lehetőségeket kihívásként értékelő magatartási formát tanúsítanak.

Az **Audi Hungariánál** például központi téma a fenntarthatóság. Az Igazgatóság elnöke szerint a vállalati filozófia meghatározó részét képezi a környezetterhelés lehető legalacsonyabb szinten tartása és a természeti erőforrások megóvása. A vállalat az Audi Környezetvédelmi Programja, a „Mission:Zero” jegyében következetesen törekszik a fenntartható termelésre. **A cég számára a középpontban a fő kihívást jelentő dekarbonizáció, a víz-, valamint az erőforrások hatékony felhasználása és a biodiverzitás állnak.** A célkitűzések eléréséhez nagymértékben hozzájárul az alumínium zárt körforgásba kapcsolása, amely során a vállalat jelentős erőforrásokat takarít meg és tovább csökkenti ökológiai lábnyomát.

Az Audi Hungariánál a fenntarthatóság alapbeállítottság, amely meghatározza a vállalat mindennapi működését. Ennek szellemében a vállalat folyamatosan csökkenti karbonlábnyomát: 2020 óta az Audi Hungaria **karbonsemlegesen működik**. A vállalat dekarbonizációs törekvései három fő területre összpontosultak. Az első pillér a zöldenergiára történő átállás volt, amelyet egy 160 000 négyzetméteres, ezáltal Európa legnagyobb, tetőre épített napelemparkjával, valamint a megújuló forrásból származó áramra történő átváltással valósított meg. Második pillért a Föld energiájának felhasználása jelentette: a vállalat hőenergia-felhasználásának több mint 70 százalékát megújuló, **geotermikus energiával** fedezi. A jelenleg nem elkerülhető CO₂-kibocsátást, mint például a motorvizsgálópadok esetében, az Audi Hungaria nemzetközileg elismert és hitelesített tanúsítványokkal úgynevezett karbonkreditekkel kompenzálja. Ez jelenti a harmadik pillért, amely a vállalat széndioxid-kibocsátásának 5 százalékát teszi ki. Emellett – nyilatkozta az elnök - a vállalat klímasemleges, **„zöld vonatokat”** közlekedtet Ingolstadt, Brüsszel és Győr között.

Az **Magyar Nemzeti Bank** saját ökológiai lábnyomának csökkentése mellett 2019-ben elindította **Zöld Programját**, amelynek keretében a hazai pénzügyi intézmények számára kedvező szabályozási környezetet biztosít a fenntartható működés elősegítéséhez és a zöld pénzügyi termékek bevezetéséhez. Emellett a hazai lakosságot célzó pénzügyi ismeretterjesztésben és a tudatos fogyasztói szemléletformálásban is aktív szerepet vállalnak többek között a tavaly elindított **Családi Zöld Pénzügyek** program segítségével.

Térségről térségre

Visszatérve a globális, illetve a regionális ökológiai lábnyomra: **az egyes kontinensek lábnyoma és biokapacitása eltérő**. Egy néhány évvel ezelőtti táblázat szerint **Afrika az egyetlen földrész, ahol a biológiai kapacitás meghaladja az ökológiai lábnyomot**. A többi kontinenst az ökológiai hiány jellemzi, a deficit láthatóan függ a térség gazdasági fejlettségétől.

Afrika	1,33	1,73	-0,4
Ázsia, Csendes-óceáni térség	1,78	1,11	0,67
Észak-Amerika	11,7	6,2	5,5
Kelet-Európa	4,9	3,1	1,7
Nyugat-Európa	6,3	2,9	3,4



Lábnym csökkentés egyéni és vállalati szinten

Nem kérdéses, hogy **kiemelten sürgős feladata** a világ országainak, vállalatainak és nemzetközi szervezeteinek **az ökológiai lábnyom méretének csökkentése**. Ezen a területen igen sok feladat vár az egyes emberekre is. **Egyéni szinten** többek között az alábbiakkal csökkenthető az ökológiai lábnyom:

- használjuk kevesebb energiát, illetve amit lehet, megújuló energiával helyettesítsünk. A házunk fűtését, korszerűbb energiafokozatú kazánnal vagy alternatív fűtési móddal helyettesítsük. Szereltesünk fel napelemeket, használjunk – ahol lehet - geotermikus energiát
- szigeteljük a házat, a lakást, az ablakokat, csökkentsük az energiapazarlást
- fogyasszunk kevesebb állati és több növényi eredetű, lehetőleg helyben termelt élelmiszert
- válasszuk a kevesebb csomagolású, illetve a lebomló, vagy visszaváltható csomagolású termékeket
- ültessünk fát, lombos növényeket, ha van kertünk, hogy megkösse a széndioxidot
- vizsgáljuk át közlekedési szokásainkat és ahol lehet a közösségi közlekedést, illetve a kerékpározást részesítsük előnyben az egyéni autózás helyett
- kevesebb, de minőségi ruhát vásároljunk, és hordjuk tovább az egyes darabokat. Vethetünk használt tárgyakat, ruhákat is
- javíttassuk meg, ami elromlik, használjuk, ami még működik
- minimalizáljuk a légiközlekedést: például nyaraláskor válasszunk közelebbi úticélt. Egyes üzleti megbeszéléseket online is meg lehet tartani
- amikor nem tölt a telefon, húzzuk ki a zsinórt
- használjunk kulacsot, termoszt műanyag palackok helyett
- gyűjtsük szelektíven a szemetet
- takarékoskodjunk a fűtéssel és a légkondival
- használjunk környezetbarát, könnyen lebomló tisztítószeret (ecet, szóda stb.)
- használjunk víztakarékos csapfejeket
- minimalizáljuk a papírfogyasztást
- kapcsoljuk le a villanyt, ahol nem tartózkodunk
- vigyünk saját szatyrot a bevásárláshoz
- minél kevesebb előrecsomagolt élelmiszert vásároljunk
- locsoljunk esővízzel stb, stb.

Nem kevés feladat vár a **vállalatokra** (ezek közül néhány korábban már említésre került), például:

- az ökológiai lábnyomot folyamatosan mérni kell
- az eddiginél hatékonyabb energiafelhasználás szükséges (dekarbonizáció, LED izzók használata, energiakezelő rendszerek kiépítése stb.)
- mielőbbi váltás szükséges zöldenergiára (szélturbina, biomassza stb.)
- energiatárolás kialakítása
- értékálló eszközök (ládák, raklapos stb.) használata
- megújuló energiaforrások előnyben részesítése

A túlélés ára

Az ökológiai lábnyom csökkenthető, ehhez azonban az **országok**, a **vállalatok** és az egyének összehangolt **együttműködésére** van szükség. A világ vezetői 2015-ben elfogadták az **ENSZ 2030-ig tartó időszakra vonatkozó fenntartható fejlesztési menetrendjét**, amely megadja a

fenntartható fejlesztés globális kereteit és 17 fenntartható fejlesztési célt határoz meg. Az ENSZ tagországai többek között arra vállaltak kötelezettséget, hogy 2030-ra mindenhol megszüntetik a szegénységet, és fenntarthatóvá teszik a fejlődést, mindenkit felzárkóztatva.

A fenntartható fejlesztési célokban megfelelő arányban jutnak érvényre a fenntartható fejlődés gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi szempontjai. A célok megvalósítása hozzájárul ahhoz, hogy az **EU tagországai között és társadalmain belül** nagyobb legyen a konvergencia és a világ egyéb részeihez képest is kiegyenlítődjenek a különbségek.

Napjainkban a környezetvédelem és az ökológiai lábnyom témákban legtöbbször a széndioxid kibocsátás, a karbonsemlegesség, az ózonlyuk, a globális felmelegedés, a klímaváltozás, a zöld energia, a megújuló energiák, víztisztaság szavak fordulnak elő. Ezek a kifejezések, **„hívószavak”** meg is szabják a fenntartható fejlődés irányait, amelyek megvalósítása **hatalmas összegekbe kerül. A célok megvalósítására – vagyis bolygónk és az emberiség túlélése érdekében - nem csak a nemzetközi szervezeteknek és az egyes országoknak, hanem a környezetünket leginkább szennyező cégeknek is a zsebükbe kell nyúlniuk. Mélyen.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Ösztönzés-menedzsment

Új sztár született

A jó munkaerő megszerzése és megtartása a vállalati versenyképesség egyik kulcseleme. Nem véletlen, hogy az elmúlt két évtizedben a cégvezetések és az igazgatóságok mind többet foglalkoznak vonzó ösztönzés-csomagok kidolgozásának, fejlesztésének és „karbantartásának” a kérdéseivel. Az ösztönzési rendszerek kidolgozása és megvalósítása többnyire a HR-részlegek feladata. A céges humán erőforrás feladatok új tevékenységgel, az ösztönzés-menedzsmenttel bővültek, amely új szemléletet, új megközelítést és nem utolsósorban új szakismereteket igényel.

Mi az ösztönzés-menedzsment?

Az **ösztönzés-menedzsment** megjelenésével **új szakma** is kialakult: ösztönzési, motivációs „technikusoknak” hívják azokat a **HR-szakembereket**, akik ezzel az új területtel foglalkoznak. **Az ösztönzés-menedzsment** egy olyan **folyamat**, amely biztosítja, hogy egy szervezet bérezési, jutalmazási rendszere versenyképes legyen és maradjon, miközben kielégíti a vezetők és a dolgozók anyagi és a munkával kapcsolatos nem anyagi jellegű igényeit (például előléptetés, folyamatos szakmai továbbképzés) is. Ennek a folyamatnak a **fő célja olyan ösztönzési politika és ösztönzési rendszer kialakítása, valamint alkalmazása, amely elősegíti az adott szervezet céljainak megfelelő munkaerő megszerzését, motiválását és minél hosszabb ideig való megtartását**. Miután az üzleti vállalkozások nem jótékonyági intézmények, az ösztönzés-menedzsment nem titkolt célja, hogy a munkatársak folyamatosan növeljék a cég **profitját** és javítsák annak **piaci pozícióját**.

Más megfogalmazásban: ösztönzés-menedzsment fő célja olyan ösztönzési stratégiának, politikának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amely **elősegíti a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzésén, megtartásán, motiválásán keresztül**. A jó ösztönzési rendszer kialakításához elengedhetetlenül szükséges ismerni, hogy embereket a munkavégzésben mi motiválja, mi ösztönzi, mire van szükségük ahhoz, hogy a munkájukkal elégedettek legyenek? **A cél az, hogy mind a vezetők, mind a dolgozók a legjobb formájukat és teljesítményüket hozzák ki magukból**. Ha a vállalat munkatársai elégedettek az anyagi és a munkával kapcsolatos nem-anyagi jellegű elismeréssel, a tapasztalatok szerint nagyobb lesz a teljesítményük a munkafolyamatokban.

A jól tervezett ösztönzési rendszer **motiváló hatású**, a rosszul tervezett viszont bomlasztó. Tulajdonképpen itt kell keresni a **motiváció és az ösztönzési rendszer kapcsolatát**. A kialakított és mindenki által elfogadott motiváció, valamint az egyéni és szervezeti képességek együttese vezet a jobb szervezeti, vállalati teljesítményhez. Minél jobb az egyes elemek erőssége, annál magasabb szintű eredményt lehet elérni.

Az ösztönzés-menedzsment fontosabb gyakorlati céljai:

- a jó minőségű munkaerő megtalálása és megtartása
- a dolgozói elégedettség növelése
- a munkaerő fluktuációjának csökkentése
- a kitűzött feladatok magas színvonalú elvégzésének motiválása
- a jól elvégzett munka elismerése, jutalmazása
- a teljesítményértékelési folyamat javítása
- békés és jó kapcsolat megteremtése a munkaadó és a munkavállalók között

Csomag, eszköztár, kultúra

A kompenzáció az a „csomag”, amelyet az elvégzett munkáért kapunk, más szavakkal a munka ára. A munkaadónak természetesen az a célja, hogy a munkaerőre fordított ösztönzési költségek, beruházások mielőbb megtérüljenek, ezután pedig folyamatosan **nyereséget** hozzanak. Ehhez többek között arra is szükség van, hogy az ösztönzési rendszert **az egész kollektíva fogadja el**, a kedvező motivációs hatás ugyanis csak ebben az esetben érhető el. Nem kevésbé fontos az ösztönzési rendszer működésének folyamatos **ellenőrzése, hozzáigazítása** az új körülményekhez, valamint a rendszer szükség szerinti **továbbfejlesztése**.

Az ösztönzésmenedzsment **eszköztára** meglehetősen nagy, közülük érdemes kiemelni:

1. Anyagi ösztönzés (fizetés, prémium, jutalék, jutalom, túlóra, nyereségrészesedés, egészségbiztosítás, közlekedési, lakhatási, nyaralási költségek fedezése, ruhapénz, étkezési jegy és minden egyéb pénzbeli juttatás)
2. Nem anyagi jellegű ösztönzés (karriertervezés, előléptetés, tanfolyamok, munkakörülmények és -feltételek javítása, munkakör-gazdagítás, home office (otthoni munkavégzés) lehetőségének a felajánlása, pótszabadság, nyugdíjbiztosítás, kitüntetés, címek adományozása, stb.)
3. Egyéb ösztönzési formák (vállalati gépkocsi és mobiltelefon magánhasználatra is, részvényopció, részvénytulajdon, stb.)

Az eszköztár egyes elemeinek, csomagjainak „felhasználását” és összeállítását jelentősen befolyásolja a vállalat, valamint annak az országnak és régióknak a kultúrája, ahol a cég tevékenykedik. Európában és az Egyesült Államokban például az **egyéni ösztönzés** az elvárt és a megszokott, az ázsiai országok többségében pedig a **csoportos ösztönzés** a hagyományos gyakorlat. Miután a globalizálódó üzleti életben egyre több a **projektmunka**, mind inkább előtérbe kerülnek a csoportos ösztönzési formák Európában és az USA-ban is. (Ismeretes, hogy kontinensünk nyugati felén és az Egyesült Államokban igen drága az **egészség-biztosítás**, amelyet eltérő mértékben a cégek fizetnek. Ha például egy amerikai cég valamelyik dolgozója egészség-biztosításának száz százalékát fedezi, ez azt jelenti, hogy az illető nagyon fontos a vállalatnak, tehát nincs mitől (felmondástól) tartania. Úgy mondják, ha a cég a dolgozó egészség-biztosításának 50 vagy annál kevesebb százalékát fizeti, jobb új munkahelyet keresni...)

Milyen a jó ösztönzésmenedzsment?

Az ösztönzésmenedzsmentnek **igazságosnak, etikusnak**, s nem utolsó sorban **átlátszónak** kell lennie. Cégen belül azonos munkáért, azonos végzettséggel, azonos szolgálati idővel azonos alapbért kell adni a dolgozóknak. (Külön figyelmet érdemel az azonos feltételek mellett dolgozó férfiak és nők bérezése. Ismeretes, hogy a női munkavállalók ugyanazért a munkáért átlagban 20 százalékkal kevesebb bért kapnak a világon, mint férfi kollégáik.) Arra is ügyelni kell – s ez is az ösztönzésért felelős menedzser egyik feladata – hogy az egyes **bérkategóriák** ne térjenek el az ágazati átlagtól, mert a magasabb béreknek ugyanabban a termelő vagy szolgáltatási ágazatban munkaerő elszívó hatása van.

A jó, körültekintő és hatékony ösztönzésmenedzsment hatással van a cégek **költséggazdálkodására** is, ugyanis így elkerülhető a dolgozók túl- vagy alulfizetettsége. Alapelv, hogy legyen szoros összefüggés az ösztönzés és a teljesítmény között, a kiemelkedő teljesítmény kiemelkedő elismerést érdemel. A jól megválasztott és kidolgozott ösztönzési rendszer a céges munkatársakat nagyobb **hatékonyságra** ösztönzi. Érdemes megjegyezni, hogy egyre bővül azon vezetők és dolgozók tábor, akik számára az anyagi jellegű ösztönzés nem kizárólagos. Az új generációs munkavállalók igényt tartanak a **rugalmas munkaidőre**, a **táv munkára**, az elegendő **szabadidőre** a hálózatiépítésre. Nem véletlen, hogy soha nem látott ütemben bővül az önfoglalkoztatók, a szabad-úszók száma, akik az úgynevezett **hukni gazdaságban** (gig economy) keresik és többnyire meg is találják a boldogulásukat a napi 10-14 órás hivatali munka helyett.

Ismeretigény és szoftver-tudás

Az ösztönzésmenedzsmenttel és a kompenzációval foglalkozó szakemberek tevékenysége meglehetősen összetett. Annak érdekében, hogy megfelelő motivációs csomagokat állíthassanak össze, egy időben számos tényezőt kell figyelemmel kísérniük. Jól kell ismerniük cégük piacát, a versenytársak ösztönzési rendszerét, a munkaerőpiacot, saját vállalatuk pénzügyi, fejlődési és fejlesztési adottságait, a vezetők és a dolgozók anyagi és a munkával kapcsolatos nem anyagi jellegű elvárásait és a sort még hosszasan lehet folytatni. Látnivaló, hogy a HR területén új szakma alakult ki és ez még ma is formálódik, nevezetesen az ösztönzési menedzserek szakmája.

Feladatuk annyira sokrétű és összetett, hogy az **ösztönzési területre kifejlesztett szoftverek** nélkül nehezen tudnának megfelelni a 21-dik század követelményeinek. **Ezek a szoftverek „részét vesznek”** az alkalmazottak bérének tervezésében a cég költségvetésén belül, részletes információkat nyújtanak a dolgozók teljesítményéről, továbbképzési igényeiről, a várható nyugdíjba vonulási időpontokról, s mindazokról az adatokról, statisztikákról, amelyek szükségesek az egész vállalatra vonatkozó létszám és személyzeti döntések meghozatalához. **Részletes információkat nyújtanak** továbbá a hazai és a nemzetközi ösztönzési irányzatokról, ezek mikro-költségvetési összefüggéseiről. Ugyancsak **részletes leírást, elemzést** adnak a cég munkafolyamatairól. Igazi kihívást jelent ezeknek a (számos vonatkozásban automatikus) szoftvereknek a beültetése (implementálása) a vállalati tervezési, pénzügyi, termelési, szolgáltatási és humán erőforrás folyamatokba. Ezek az új

típusú szoftverek egyúttal **pontosan illeszkednek** a korábbi és ma is használatos HR informatikai programokhoz.

Mi a dolgozói felmondás leggyakoribb oka?

Egy amerikai felmérés szerint a munkaadók többségének az a véleménye, hogy napjainkban **az ösztönzésmenedzsment az eredményes vállalati működés egyik legfontosabb feltétele**. A **nem megfelelő kompenzációs csomagok** ugyanis azt eredményezik, hogy a dolgozók felmondanak, odébbállnak. **A cégektől való kilépések 60 százalékának az az oka** az Egyesült Államokban (természetesen nem a koronavírus-járvány idején, amikor a munkanélküliek száma ott meghaladta a 41 milliót), **hogy a munkatársak nem elégedettek vállalatuk ösztönzési rendszerével**. (Régi igazság, hogy olcsóbb egy jó kompenzációs rendszer, mint a kilépett értékes munkatársak helyére újakat, magasabb jövedelem nyújtásával toborozni.)

Szakértők véleménye szerint a **dolgozók elégedettségének és jó teljesítményének** egyik fő pillére a sikeres ösztönzésmenedzsment, amely a munkatársak **motiváltságát** folyamatosan fenntartja, javítja a **munkafegyelmet**, s végső soron jelentősen **hozzájárul az üzleti eredmények javításához, növekedéséhez**. Egyúttal kevesebb lesz az anyagi kérdésekről és a motiválásról szóló vita a dolgozók és a vezetés között, a vezetők pedig több figyelmet fordíthatnak részlegük tehetséges munkatársaira.

A cégeknek el kell érniük a „vonatot”

Mi a teendő **a cégek** számára, hogy időben felkapaszkodjanak az ösztönzésmenedzsment „vonatra”? Mindenekelőtt **alkalmazzanak ösztönzési menedzsereket**. A vállalat méretétől függően ugyancsak alkalmazzanak **kompenzációs elemzőket, vásároljanak szoftvereket** az ösztönzési területre. **Kísérjék folyamatosan figyelemmel** a versenytársak ösztönzési, jutalmazási rendszereit, gyakorlatát, s legyenek tisztában azzal, hogy melyek a dolgozók részéről „éppen most” felmerülő ösztönzési igények.

Jó példa erre, hogy a **Forbes magazin felmérése** szerint az újonnan belépett, fiatal munkavállalók legfontosabb igénye, hogy a cégek nyújtsanak segítséget a **diákhitelek** törlesztésében, visszafizetésében. Ma az USA-ban 44 millió nemrégiben egyetemen végzett munkavállaló 1,5 billiárd dollár tandíj visszafizetési kötelezettséggel rendelkezik. Amennyiben az amerikai vállalatok ösztönzési rendszerében ez a hitelvisszafizetési segítség is szerepet kap, minden bizonnyal növekedni fog a **pályakezdő fiatalok elkötelezettsége** cégük iránt.

A válság előtti üzletmenet visszaállítása

Az **ösztönzés- és a teljesítménymenedzsment** szinte édes testvérek. Különösen megnövekedett a szerepük a koronavírus világjárvány nyomán keletkezett gazdasági válság és a majdani talpra állás idején. A talpon maradó cégek számára természetesen nem mindegy, hogy mikor lábballnak ki a válságból. A korábbi üzletmenet visszaállítási időtávjában ugyanis sok más tényező mellett kiemelt szerepet játszik a most említett, kéz a kézben járó ösztönzés- és teljesítménymenedzsment.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

.

Pályakezdéstől nyugdíjig

Fokok a ranglétrán

Iskolai végzettségtől és a törvényben szabályozott nyugdíj-korhatártól függően 40-45 évet töltünk el munkahelyeinken különféle munkakörökben és beosztásokban. Pályáivünk elsősorban rajtunk múlik, de fontos szerepe van többek között a körülményeknek, a családnak, a munkahelyi vezetőknek és kollégáknak, s nem utolsósorban a szerencsének. A pozitív és negatív értelemben vett szakmai karriernek viszont vannak szakaszai, amelyeken gyakorlatilag mindenki keresztülmegy több vagy kevesebb sikerrel. Távolról sem mindegy azonban, hogy az egyes szakaszokban hogyan alakul a munkaerő teljesítménye, munkahelyi közérzete, jövedelme, előmenetele, és a szakaszokat befolyásoló tényezőket még hosszasan lehet sorolni.

Szamárlétra és/vagy szakmai karrier?

A karrier szűkebb értelemben az egyén szakmai kibontakozását, érvényesülését jelenti, amikor az illető egyre magasabb pozíciót tölt be - és magasabb javadalmazásra tesz szert - a **szervezeti** (vállalati) **hierarchián** belül. A személyes karrier beteljesítése azonban a szervezetnek is érdeke, hiszen az hozzájárul a cég eredményes tevékenységéhez. Nem véletlen, hogy a sikerre törekvő vállalkozások tudatosan tervezik meg munkatársaik **karrierútját**. A **karriertervezés** a vállalatok számára azonban nem jótékonyági tevékenység, hanem **a tudásmenedzselés része**, amely a saját érdekükben történik.

Valójában **kétfajta karrierlehetőség** nyílik manapság a munkavállaló számára: egyfelől a **ranglétrán lehet előre jutni**, másfelől a **szakmai érvényesülés** útját lehet keresni. Századunk eddig eltelt éveiben a **szervezeti struktúrák** egyre **laposabbak** lettek, kevés a hierarchia-szint, alig van „szamárlétra”, ezért **egyre kevesebb a vezetői állás**. Ugyanakkor nem is biztos, hogy egy-egy jelölt alkalmas a vezetői feladatok ellátására. Ezért inkább a **szakmai karrier** (és az ehhez társuló **színvonalas jövedelem**) jelenti azt a lehetőséget, amellyel a tehetséges embereket a szervezetben meg lehet tartani.

A szakmai karrier azt jelenti, hogy az egyén egy bizonyos területen kiváló eredményekre képes, azaz **specialista, profi**, s ezt a tudást és képességet hasznosítani is tudja. Van olyan humán erőforrásra vonatkozó elmélet, amely szerint egy vállalatnak azokon a területeken kell a munkatársakat fejleszteni, amelyekben a cég eleve kompetenciákkal rendelkezik, s nem azokon, amelyekben gyengék.

Valójában az is a sikeres karrier jellemzője, ha valaki egyre igényesebb és a szervezet számára kiemelkedő jelentőségű szakmai feladatot kap és old meg eredményesen. Ebben az esetben nem feltétlenül válik vezetővé az illető. **Fontos viszont, hogy a magasán értékelt szakmai feladatok is ugyanolyan presztízszűek és jól megfizetettek legyenek, mint a vezetői posztok.**

Érdemes részletesebben is áttekinteni **a szakmai karrier négy szakaszát**, amelyeken belül több rész-szakasz is megkülönböztethető; eltérő energia-bevetéssel, feladatokkal, egyéni és szervezeti igényekkel, tanulással, előmenetellel, stb. Az egyes szakaszok között vannak ugyan átfedések, „átjárások”, de sajátos jellemzőik alapján mindegyik jól körülhatárolható.

A kezdetek

Az **első szakasz** az alapok lerakása, a **megalapozás**, amire általában **17 és 40 éves kor között** kerül sor. Attól függően, ki, mikor fejezi be tanulmányait. Ez részben a **munkahelyi szocializáció** időszaka, amikor a dolgozó szervezeti külsősből szervezeti belső, amolyan vállalati állampolgár lesz. A munkavállaló ennek a szakasznak az első felében tanul meg igazán dolgozni, miután megismerte a szervezetet és a szakmáját, valamint a munkakörét. Az új munkatárs ebben az időszakban jelentős mértékben függ a főnökeitől és kollégáitól, ugyanis elsősorban ők ismertetik meg a céggel, a munkafolyamatokkal, a „mesterfogásokkal”, stb.

A **megerősítés** a 25 és 40 év közötti időszakra jellemző. Általában ekkor történik meg a megfelelő **karrier-mező megtalálása**, és a legtöbb személy bizonyít is a választott szakterületén. Ez az a karrier szakasz, amely során az egyén állandóan összeméri képességeit és ambícióit a korábban meghozott pályaválasztási döntéssel, és szükség esetén **korrigálja** azt.

Ez a szakasz legtöbbször egy **próba időszak**kal kezdődik, mely alatt a munkavállaló különböző munkaköröket tölt be, és egyre többet tanul a munkával kapcsolatos kihívásokból. Kihasználja kreativitását, innovációs képességeit és fejleszti kompetenciáit. A próba időszak után a **teljesítés** és a **stabilizációs** szakasz következik. Az egyén megállapodik a pályán és egyre önállóbb lesz. Kialakítja szakmai identitását, kiépíti munkatársi, üzleti, szakmai kapcsolatait. Többnyire erre az időszakra esik a családalapítás is. Ennek a szakasznak a közepén a **munkavállalók már eldöntik, hogy a munka és a karrier egymáshoz viszonyítva mennyire fontosak az életükben**, s a jövőben hová helyezték a nagyobb hangsúlyt.

Általában 30 és 40 év között kezdődik meg a karrier építése, annak kibontakozása. Többnyire ez az első, igazán komoly önálló feladatok időszaka, ekkor kerül először vezető beosztásba a későbbi vezetők jelentős része.

Nyomulás és csúcs

A **második szakasz az előmenetel** (sokan előrenyomulásnak is nevezik) időszaka, erre általában és jellemzően **40 és 50 év között** kerül sor. A szakemberek szerint ez a **karrierpálya legaktívabb szakasza**. Az egyén tapasztalatai már meglehetősen széleskörűek és mélyek, ugyanakkor az illető még elég dinamikus, hogy újabb kihívásoknak nézzen elébe. Szakmai területen általában ekkor válik **sikeressé, elismertté**. Ezt a szakaszt a technikai, technológiai, módszertani naprakészség is jellemzi. Fontos (a naprakészség érdekében is) a látókör folyamatos szélesítése, az új ismeretek befogadása. Meghatározó tényező a **rugalmasság, alkalmazkodóképesség** a mindennapi kihívásokhoz.

Ebben az életszakaszban van a legnagyobb esély a **nagyobb léptékű előrelépésre** a szervezeti rangsorban. Kiteljesednek a kompetenciák, megújul a tudás, és az időszak közepén a dolgozó már számottevő munka tapasztalattal, gyakorlattal rendelkezik. A felhalmozott tudás és gyakorlat nyomán a dolgozók egy része **mentori és coach feladatokat** is ellát az újonnan csatlakozók felé. (Erről a későbbiekben még lesz szó.) A karrier építése szempontjából ez a szakasz tekinthető a legeredményesebbnek, tulajdonképpen **ekkor van a pálya csúcsa**.

Természetesen ebben a szakaszban is szükség van folyamatos szakmai fejlődésre és fejlesztésre, tanulásra, hogy a munkaerő a mindennapi versenyt állni tudja és fel tudjon

készülni a változásokra. Itt érdemes megjegyezni, hogy egy ember életében átlagosan 5 szakmaváltásra – nem munkahely váltásra! – kerül sor. A folyamatosan változó piaci igények, vagy a magánéleti események bármikor okot adhatnak a **változtatásra**.

Címszavakban összefoglalva a munkavállaló szemszögéből ezt a nagyon fontos szakaszt:

- a szakmai tudás csúcsán
- kulcsemberek pozíciókban
- rutin a vezetői szerepekben
- kiemelt projektekből kulcsszerep
- erősödő befolyás a szervezet működésére
- határozott karriercélok és magabiztos döntések
- önbizalom a csúcson
- stabilizálódó egzisztencia
- csábítások a munkaerőpiacról
- felkészülés stratégiai szerepekre (igazgatósági tagság, mentor, stb.)

A karbantartástól a hanyatlás felé

A második szakasz többnyire szinte észrevétlenül „csúszik át” a **harmadik időszakba**, amelyet a **fenntartás, karbantartás szakaszának** nevezünk **50 és 65 év között**. Ebben a szakaszban már **korlátozott és lassú (ha egyáltalán van) az előmenetel lehetősége**. Viszont semmi akadálya az ismeretek további mélyítésének, a tanulásnak, az új kihívásokban való részvételnek. Ezek a tényezők is hozzájárulnak az egyéni hatékonyság fokozáshoz.

Ebben az úgynevezett késői karrier szakaszban (amelyet aratási, önmegvalósítási szakasznak is neveznek) már nem a szakmai sikerek és a hatalmi pozíciók elérése a meghatározó, hanem **60 év körül inkább a lezárás, az irányítás és hatalom átadása**, a korábbi munka értékelése. A munka során szerzett tapasztalatok átadása is megkezdődik, illetve folytatódik, valamint az ehhez kapcsolódó összegzés, a tapasztalatok kiértékelése is. Megnő a szerepe a szervezeten kívüli kapcsolatok ápolásának is.

Jellemzően a szakasz vége felé- a hatékonyság fenntartása mellett - az egyén terveket készít a nyugdíjba vonulásra, előkészíti távozását, kijelölésre kerülnek az esetleges új szerepei szervezetben. Ez utóbbira akkor kerül sor, ha az illető úgy dönt, hogy a nyugdíj mellett valamilyen formában folytatja a munkát. **A tapasztalatok szerint 60 éves kor táján kezdődik a lelassulás, a hanyatlás.**

Gyakran figyelhető meg ebben a szakaszban az elmozdulás a hatalmi szereptől a **támogató, tanácsadó, útmutató szerep** irányába. Sokan részt vesznek az utánpótlás felkutatásában és fejlesztésében, ezzel is kielégítve azt az igényüket, hogy saját munkájukat mintaként szerepeltessék mások számára. A mind gyakoribb mentori és coach szerep többek között a szakmai és szervezeti kulturális ismeretek és a kapcsolatok átadását, az új belépők szocializálását, pályájuk figyelemmel kísérését, „terelésüket” jelenti.

A **mentor** támogatást és gyakorlati segítséget biztosít **pártfogoltjának** az általa felvállalt feladatok végrehajtásában, és átfogó betekintést nyújt a szervezet kapcsolatrendszerébe, politikájába és kultúrájába. Sok esetben partneri kapcsolat épül ki a mentor és a mentorált személy között. A mentor tehát egy személyben „edző”, szerepmódel és a tehetség katalizátora.

Magyarországon sajnos kevés 50-60 év közötti munkavállaló van már vezetői pozícióban vagy egyáltalában alkalmazásban nagyobb vállalatoknál. Ez a kedvezőtlen gyakorlat sok tényezőre vezethető vissza, annyi azonban bizonyos, hogy az új vállalati generáció kinevelése és felépítése szempontjából is meglehetősen nagy **felelőtlenség** az idősebbek „kizsuppolása” egyes cégekből. **A tapasztalatot, a rutint, a kapcsolati rendszert, a megfontoltságot, a gyakorlatot ugyanis vétek nem vállalati kincsé tenni.**

Visszavonulás, második karrier, sztereotípiák és a valóság gyakorlata

A **negyedik karrier-szakasz a visszavonulás** időszaka, általában 65 év körül, illetve fölött. Ez már nem a karrier építésének, hanem fokozatos, sok esetben gyors leépítésének az időszaka. **Vannak, akik az első adandó alkalommal elmennek nyugdíjba, vannak, akik csak fokozatosan vonják ki magukat a munkából és vannak, aki nyugdíjasként teljes munkaidőben és teljes aktivitással tovább dolgoznak.** Vannak olyanok is, akik ilyenkor újfajta munkalehetőség után néznek: Európában és Észak-Amerikában az az egyik új irányzat, hogy nyugdíjasként az emberek - gyakran régi álmait valóra váltva - **második karriert** kezdenek, valamilyen, a korábbihoz képest teljesen más területen.

Az egyre erősödő **munkaerő-hiány idehaza** is a cégek egy részét arra készteti, hogy **visszahívják** nyugdíjas dolgozóik egy részét rész- vagy teljes munkaidős foglalkoztatást kínálva. **Vannak olyan termelési és szolgáltatási ágazatok, amelyek nagy gondokkal küszködnek a nyugdíjasok nélkül.** Például a háziorvosok és a szakrendelőkben bennünket fogadó doktorok nagy része már (jócskán) túl van a nyugdíj-korhatáron. Az ő hiányuk tovább dagasztaná az egészségügy problémáit. Számos hasonló példát lehet találni a szakmunkások területén is.

Az idősebb, esetleg már nyugdíjas munkaerővel kapcsolatban **sok a negatív sztereotípiák:** például kevésbé termelékenyek, erőteljes ellenállást mutatnak és fejtenek ki a változásokkal szemben, nem igazán motiváltak. A vállalati tapasztalatok azonban többnyire **ennek az ellenkezőjét** bizonyítják, vagyis az idősebb még nem nyugdíjas és a dolgozó, de már nyugdíjas korosztály többek között:

- a változások közepette a folyamatosságot jelenti
- szerep-módel a fiatalabb számára
- tovább adja a szakmai, üzleti tapasztalatait
- követendő munkaerkölccsel rendelkezik
- példaértékű lojalitást, kötődést, elkötelezettséget mutat cége iránt

A pozícióharc vége?

A nemzetközi felmérések tanúsága szerint **a fiatal munkavállalók mind kevésbé törekszenek a szervezetekben közép- és felső vezetői pozíciók megszerzésére abban az esetben, ha tudásuk, szakértelmük, teljesítményük beosztástól függetlenül is meg van fizetve.** A tudásalapú társadalomban, vagyis napjaink fejlett országában a jövedelmek mind kevésbé függenek a beosztástól (ahogy az elfogadott „gyakorlat” volt a múlt század szinte egészében), viszont egyre inkább függenek a teljesítménytől. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a következő évtizedekben a vállalati életben a számárlétra és a létra fokainak jelentősége várhatóan csökken, s ezzel párhuzamosan **gyengülni fog a vezetői pozíciókért folytatott küzdelem** is.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Projekt alapú szervezetek

Nem új, de korszerű mentőöv

A világgazdaságot várhatóan rövid időn belül megrengető recesszió, Oroszország háborúja Ukrajna ellen, a Covid-19 járvány nem múló fenyegetései, a kíméletlen piaci verseny, a cégek életben-maradási ösztöne arra kényszeríti és készíteti a vállalatokat, hogy újabb és újabb szervezeti formákat vezessenek be. A hagyományos szervezeti formák főleg a közepes- és kisvállalatok körében csökkentik a versenyképességet, de a vállalatbirodalmak is mozdulni kényszerülnek. A szervezeti áramvonalasítás egyik „felkapott”, ugyanakkor nem új formája a projekt alapú szervezet, amely nagyobb hatékonyságot, költségtakarékos megoldásokat, jobb munkaszervezést és ügyfélkiszolgálást kínál. Az előnyöket még hosszan lehet sorolni, annyi azonban bizonyos, hogy ennek, az úgynevezett lapos szervezeti struktúrának a népszerűsége rohamosan növekszik.

Bő 110 éve léteznek és uralják a vállalati struktúrát az úgynevezett **magas, hierarchikus szervezetek**. Ezeket a struktúrákat a részlegek, a vezetők és helyettesek (valamint a helyettesek helyetteseinek) nagy száma, a centralizáció, a cammogó döntéshozatal, a magas személyi költségek stb. jellemzik. A **nagyvállalatok döntő többsége** ebben a szervezeti formában működik földrajzi (területi), termék/szolgáltatási, ügyfélcsoport szerinti bontásban. Ezek a cégek is **igyekeztek, igyekeznek szervezeti struktúrájukat korszerűsíteni**, rugalmasabbá, innovatívabbá, gyorsabban reagálóbbá tenni. Például mátrix szervezeti forma bevezetésével. Érdekes megjegyezni, hogy a világon nincsen olyan nagyvállalat, amely kizárólag mátrix-formában működne, ezt a struktúrát elsősorban belső projektjeik és néhány speciális üzleti konstrukció számára „tartják fent”. Számos tanulmány, nemzetközi konferencia és üzleti gyakorlat mutatja, hogy a nagyvállalatok is mind inkább „rákapnak” erre a szervezeti formára, anélkül, hogy lényegesen megváltoztatnák tagolt, hierarchikus szervezetüket.

Mi a projekt alapú szervezet?

A projekt alapú szervezetek létrejönnek önszerveződésben, illetve egy-egy vállalaton belül. Ma már mind több olyan cég van, amelyben **alig van felső vezető**, viszont sok a **projektmenedzser** és a szakember. Ezek a cégek képesek **párhuzamosan több projektet** is lebonyolítani ügyfeleik számára. A projektvezetők és a szakemberek szigorú **hálóterv** alapján dolgoznak, egyik projekt végeztével kezdik a másikat. Persze csak akkor, ha van megrendelés.

A **lapos szervezet** lényege, hogy az a dolgozók helyett az elvégzendő **munka köré szervezi a vállalatot**. A beosztottak többnyire nem kapnak munkaköröket, hanem meghatározott célú feladatokat osztanak ki számukra. Nem egy adott csapatban dolgoznak, hanem általában több, más-más funkciót betöltő körben, így a vállalat irányításába is nagyobb a beleszólásuk. A lapos szervezetek inkább a dolgozók felhatalmazására, mintsem egy utasítási láncba integrálására összpontosítanak. Az önállóságra ösztönzéssel és az önirányítással az

alkalmazottak kreativitását próbálják kiaknázni és elérni annak érdekében, hogy a problémákat közösen oldják meg. Ezeken a munkahelyeken **megfordítják a cég felépítését:** ahelyett, hogy egymás fölé rendelnék az egyes személyeket, **egymás mellett működnek a munkatársak**, és mindenki egy-egy részegységként dolgozik a cég sikereiért. A lapos szervezet kevésbé felügyeli a munkavállalókat, miközben elősegíti a **megnövekedett részvételüket a döntéshozatali folyamatban.**

Projekt, projektmenedzsment, célok

Napjaink üzleti életében a projektek száma és fontossága nagy ütemben növekedik. A Project Management Institute szerint a **projektet** egy egyedi termék vagy szolgáltatás létrehozására irányuló ideiglenes törekvésként, a **projektmenedzsmentet** pedig a tevékenységek összehangolásának művészeteként határozhatjuk meg, amelynek **célja** az érdekelt felek elvárásainak teljesítése. A **projektek általános célja** pedig innovatív termékek és szolgáltatások létrehozása, továbbá a szervezeti változások és átalakítások végrehajtása. Természetesen szinte minden üzleti és vállalati funkció elvégezhető projekt-keretek között. **Az üzleti világ ma egyre inkább projektekkel dolgozik.** A legjelentősebb alkalmazási területeken az **új termékek és szolgáltatások projektek révén jönnek létre**, amit a projektmenedzsment módszertanát alkalmazó vállalatok növekvő száma is bizonyít.

Ma már egyértelmű, hogy **a projektek jelentősen befolyásolják a szervezeti kultúrát, az üzleti és a támogató tevékenységeket (HR, kutatás és fejlesztés stb.) valamint a szervezeti felépítést.** Példák tízezrei bizonyítják, hogy **a projekt-munka igen hatékony, jól szervezett, ugyanakkor sok esetben stresszes a résztvevők számára.** A projekt alapú szervezet, a projektek a mátrix-szervezetből nőttek ki, viszont annál sokkal eredményesebbek és jobban optimalizáltak.

A PASZ „rejtelsei”

A projekt alapú szervezetekben (angol rövidítése PBO, magyarul PASZ) **a tevékenységek projektekbe szervezettek**, például a tanácsadó cégeknél, a filmstúdiókban, a mérnöki- és ügyvédi irodákban, a marketing és a hirdetési szakmában. A támogató tevékenységek – HR, kutatás és fejlesztés stb. – segítik a projekteket, de nem jelentenek vállalati hatalmi centrumot. A **projektek saját költségvetéssel** rendelkeznek, ebből az összegből fedezik a szükséges beszerzéseket, beleértve az új munkaerő felvételét is. Az ügyfelek számára dolgozó **projektek „karmestere” a projekt-vezető**, aki a munkához hagyományos és korszerű módszereket, technikákat és eszközöket vesz igénybe. **A PASZ-kultúra egyértelműen projektbarát és ügyfélközpontú**, valamint összekapcsolja a hatékonyságot az eredményességgel.

A PASZ ideiglenesen össze is tud kapcsolni számos **projekt-konzorciumot** vagy éppen **hálózatos formában működő cégeket**, és így biztosítja a rugalmasságot és az alkalmazkodást a több vállalatot átívelő különleges projektek és az együttműködő partnerek számára. A tervezés és a kontrolling nem igazán szerves része a projekt menedzsmentnek, annál inkább az a **változások és az átalakulások irányítása.** A projekt-működés kritikus sikertényezője a minden szempontból rátermett **projektvezető kiválasztása**, akinek többek között

rendelkeznie kell kreativitási képességgel, kezdeményezői, vállalkozói és együttműködési készségekkel.

Minél inkább előrehalad a fejlett országokban az átállás a termelésről a szolgáltatásra és a tömegtermelésről az egyedi gyártásra, annál inkább tölt be a PASZ modell-szerepet. A projekt alapú szervezetek ma olyan irányzatot képviselnek, amely megváltoztatja a szervezést és az átalakulást a vállalatoknál. Szakértők véleménye szerint ez a folyamat fontos része a jelennek és a jövőnek és meghatározza a céges változások hajtóerőit. **A PASZ erőteljes hatást fejt ki a hagyományos vállalati szervezetekre is, ugyanakkor találkozik a munkába álló új generációk elvárásaival is.** Mindkét folyamat izgalmas és várhatóan kedvező meglepetéseket tartogat a következő esztendőkre.

A PASZ nagy figyelmet fordít a **projekt tudatosságára**, illetve **gondolkodás-módjára**. Ezek közé tartozik:

- hogy néz ki az egész projekt végcélja?
- milyen különböző feladatokra van szükség az odajutáshoz?
- melyik feladatnak van jelenleg a legfontosabb prioritása?
- mi a következő feladat a cél elérése érdekében?

Projektmenedzsment iroda és struktúrák

A **projektmenedzsmentet interdiszciplináris** tevékenységek **vezetői koncepciójaként** dolgozták ki egy átmeneti probléma megoldására. Ez a tulajdonság lehetővé teszi, hogy a projektmenedzsment nagyfokú **innovációt** érjen el az összetettebb munkák megoldásában. A projektmenedzsment koncepciók szervezeten belüli alkalmazására **három alapvető struktúra** létezik: a funkcionális struktúra, a mátrixstruktúra és a projektalapú struktúra. A **PMO (Projektmenedzsment Iroda)** egy olyan struktúra, amely a projektmenedzsment koncepció szervezeten belüli alkalmazására szolgál. **A PMO különböző funkciókat is betölthet a vállalaton belül:** a projektek ellenőrzését segítő egyszerű csoporttól egészen a szervezet által irányított, összes projektet ellenőrző vállalati osztályig.

A projektek irányítására manapság használt számos projektmenedzsment struktúra közül talán a **legsikeresebb a PMO**. A Projektmenedzsment Iroda fogalma az 50-es évek végén és a 60-as évek elején jelent meg. Ez egy olyan struktúra, amely a projektmenedzsment koncepciók szervezeten belüli alkalmazásával foglalkozik. **A PMO-t olyan szervezeti egységként lehet meghatározni**, amelyet azért hoztak létre, hogy segítse a projektvezetőket és a projekt-csapatokat a projektmenedzsment elveinek, gyakorlatainak, módszertanainak, eszközeinek és technikáinak megvalósításában. Az, hogy egy szervezeten belül hogyan épülnek fel a projektirodák, és mit csinálnak, vállalatonként eltérő. A projektirodák funkciói között azonban három fő területet különböztethetünk meg: **fejlesztés, támogatás és ellenőrzés**. A PMO bevezetése kihívást, de nem új terület jelent. Sok szervezet, kicsik és nagyok egyaránt, felismerik az előnyöket, amelyeket a projektek következetes ellenőrzése nyújthat. Fontos szempont: nagyon kell vigyázni arra, hogy egy vállalat PMO-ja ne alakuljon át pusztán bürokratikus részleggé. A projektmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek javaslata szerint öt féle PMO-ból lehet egyet választani: autonóm projekt-csapat, projekt támogató iroda, projektmenedzsment kiválósági központ, programmenedzsment iroda és projektvezető. Ma már a mérnökök és az úgynevezett tudásmunkások (knowledge workers)

igen jelentős része projektszervezetben dolgozik, tevékenységüket általában csak egy vezető irányítja, ellenőrzi.

A projektek eredményességének javításával számos vezetési tanácsadó cég foglalkozik, egyikük például működési megoldások kialakítását kínálja az alábbi területeken:

- projektmenedzsment folyamatok (hagyományos, agilis és hibrid megoldások), projekt-irányítás fejlesztése
- projektportfólió-menedzsment folyamatok, work-flow és támogató informatikai megoldás szállítása
- projektek kiválasztási, rangsorolási és kategorizálási szempontrendszerének kialakítása
- különböző területek együttműködésének fejlesztése a projektek sikere érdekében
- projekt-, program- és portfólióirodák, PMO-k fejlesztése
- projektkontrolling folyamatok és kulcsfontosságú teljesítmény-jelzők meghatározása
- felelősségek, hatáskörök és feladatok tisztázása
- programok, projektek támogatása, igény esetén vezetése

A Tetra Pak példája

Már volt szó arról, hogy az elmúlt évtized közepe óta mind több vállalat veszi igénybe a PASZ-t és annak „szolgáltatásait”. Közéjük tartozik a mintegy 30 ezer dolgozót foglalkoztató és 30 országban jelenlévő Tetra Pak. Az óriáscég fő profilja csomagolóanyagok gyártása, valamint csomagoló gépek előállítás. A globális cég több kontinensen folytat gyártást, kutatást és fejlesztést. A Tetra Pak felső vezetése **elégedetlen volt az egyik európai gyár projektjeinek eredményeivel**: szerintük a projektek túl sokáig húzódtak és nem hozták a várt eredményeket. **A cégvezetés véleménye szerint a megoldást a hagyományos hierarchikus szervezet „eltolása” a PASZ irányába jelentheti. Megtörtént a szervezet átalakítása, amelynek nyomán nem csak a technológia és az üzleti folyamatok magasabb szintű integrációja valósult meg, hanem számottevően javult a csapatmunka minősége és a projekteken dolgozó szakemberek professzionális támogatása.**

A Tetra Pak említett európai részlegének vezérigazgatója szerint a **struktúraváltás nyomán javult** az integráció a cégen belül, kedvezőbbek lettek a feltételek mind a vállalatvezetés, mind pedig a projektmenedzserek számára. Az átalakítás azt is eredményezte, hogy tovább javult a termékek minősége, a vállalat teljesítménye, sikerült **hatékonyabban** ki- és felhasználni a cég forrásait, valamint **felgyorsult és elmélyült** a tudásmegosztás az egyes részlegek között. A PASZ azt is lehetővé tette, hogy „ütősebb”, célorientáltabb munkacapatok jöjjenek létre, amelyekben nőtt az egyéni felelősség a tudásmegosztás területén és javult az anyagi, az emberi és egyéb erőforrások allokációja. A vezérigazgató szerint a projektcsapatok **élénkebbek**, hatékonyabbak lettek és sikerült megvalósítani a projektmunkát színesítő tevékenység-rotációt is.

A PASZ előnyei és hátrányai

A projekt alapú szervezetek számos előnnyel és hátránnyal is járnak. Ezek közül érdemes megemlíteni néhányat.

Előnyök:

- lehetőség a szervezet stratégiájának és projekt-feladatainak a közelebb hozására a termékek és a szolgáltatások fejlesztése érdekében. Ennek nyomán javulnak az innováció és a fejlesztés lehetőségei is, s végső soron növekszik az üzleti érték is
- új kihívások, vagyis a projektek új ismereteket és képességeket biztosíthatnak a résztvevők számára
- tudás-menedzsment és az ismeretek szinte határtalan áramlása és átadása a projektmunka során
- rugalmasság az erőforrások allokációjában a projektcélok megvalósításának ideje alatt
- egyenlőség biztosítása a csapattagok között
- a teljesítmény-értékelés egyénileg történik a projektvezető részéről, így a csapattagok elkötelezettsége növekedhet
- rugalmasság a válaszdíó alakításában, hiszen a projektmenedzser a döntéshozó

Hátrányok:

- a projektcsapat elszigetelten dolgozhat más csapatoktól, kevés a külső kontroll
- ha kevés a kommunikáció a projektcsapatok között, akadózhat a tudástranszfer
- ha a szakembereket gyakran „teszik át” egyik projektből a másikba, megakadhat, lelassulhat, sérülhet szakmai fejlődésük és előrehaladásuk a ranglétrán

Új idők, új struktúra-követelmények

Elméleti és gyakorlati menedzsment szakemberek több éve vitatkoznak arról, hogy a PASZ-nak a **részvényesek**, vagy a szélesebb kör, az úgynevezett **érintettek** (stakeholder) érdekeit kell-e képviselnie, szolgálnia. Mindkét irányzat mellett és ellen sok érv szól, annyi azonban bizonyos: **a pandémiával „beköszöntött” és azóta sem javuló gazdasági, üzleti helyzet és környezet a szervezetektől új struktúrákat követel, kényszerít ki a talpon maradás, a versenyképesség megtartása és nem utolsó sorban a nyereségesség megtartása érdekében.** Ezeknek a céloknak lehet és lett **egyik eszköze a PASZ.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

OUP UNCORRECTED PROOF –
FIRSTPROOFS, Wed Dec 17 2014,
NEWGEN

Rugalmas munkavégzés

Introduction

Flexible employment practices promote modern, comfortable, and productive work. During the COVID-19 pandemic, these methods were more beneficial than anticipated. Before the pandemic, flexible working practices were not as common as they are now (Spurk and Straub, 2020). The COVID-19 pandemic has transformed our lives and workplaces for the last two and a half years. Businesses worldwide have adapted to flexible employment. Since then, HR directors and corporate leaders have struggled with hybrid work, trying to develop the most appropriate and functional structure (Herbert, 2022). “Workplace flexibility is high on employees’ lists of company benefits desired and continues to grow. It has moved from being a great benefit that a company can offer to a business necessity. By providing such an environment, employees are better able to fit family, community, and social commitments into their schedule” (Mondy and Martocchio, 2019, p.297). This impacts HR departments’ job since it changes the work environment. HR professionals must leverage accessible technology to achieve long-term goals and establish an innovative culture. (Albinus, 2022). This paper examines flexible working practices from an HR viewpoint, including alternative working practices, theoretical ideas and approaches, innovations, ethical issues, and employee performance improvement. This study will also provide and examine the case study of the Jarrang company.

Flexible employment practices

Flexible work practices, also termed alternative work practices or agile work, increase employee well-being and performance while modernizing the workplace and recruiting high-

quality personnel. These practices encompass numerous job categories. Flexibility can be numerical, functional, temporal, or spatial.

Numerical flexibility is the method by which organizations adjust the number of employees based on product/service demand. Overtime, part-time, flexible hours, temporary contracts, leased staff, subcontracting, freelancing, outsourcing, or layoffs are methods of achieving it. (Directorate-General for Research and Innovation and European Commission, 2007, p.ix).

"Functional flexibility: a process through which workplaces adjust to changes in the demand for their output by an internal reorganization of jobs" (Directorate-General for Research and Innovation and European Commission, 2007, p.ix). Functional flexibility includes horizontal or vertical multi-skilling, multi-tasking, teamwork, and the involvement of workers in job design, innovation, technology, and the organization of work (Directorate-General for Research and Innovation and European Commission, 2007, p.ix).

Temporary flexibility helps employees balance work and family. It may be linked to how workers arrange contract hours throughout space and place. (Schmoll, 2019). Overtime, shiftwork, annualized work, part-time, sabbatical, variable working pattern, compressed workweek, and 0-hour contracts are examples of temporary flexibility.

Spatial flexibility is the ability to work away from the office. Remote work, home office, distant work, and teleworking are examples of spatial flexibility.

Temporary work, Seasonal work, Casual work, Fixed-term employment contract, Self-employment, Employee leasing, Outsourcing, Subcontracting, Part-time work, Job sharing, Condensed working week, long distance work, Teleworking, Home office, Flexible working hours, and others are examples of flexible working practices.

Most important theoretical concepts and methods of the HR field

This subject includes several methodologies and theoretical concepts. Flexible employment practices include agile working practices, flexicurity, employee benefits, job design, job redesign, employer branding, strategic HRM, training and development, employee experience, and recruiting. Each topic will be explained and described.

The first and most important concepts are flexible and agile working practices. These concepts are most relevant since they embody the topic itself.

Flexicurity, a key concept of flexible employment, is second. Flexicurity combines flexibility and security. Flexibility is shown by providing employees with a work-life balance to improve their efficiency and control over the labor market. Protection is shown through job security and social protection, especially for vulnerable groups like unemployed or pregnant women (Wilthagen and Tros, 2004).

The next concept is employee benefit. Flexibility emphasizes work-life balance. Flexible working approaches help manage gender discrimination (for example, pregnant women), disability employment, and unemployment. All of this is beneficial to employees.

The job design and redesign are two more theoretical concepts. Job design coordinates activities, obligations, and responsibilities to achieve corporate and individual goals. Job redesign focuses on how employment is evolving; for example, introducing self-managed work teams may improve motivation. They increase morale and efficiency (CIPD and Gifford, 2021). HR management must follow these concepts to establish flexible work.

The following concept is employer branding. A benefit of flexible working methods is that the company becomes more appealing to competent employees and has a more modern appearance.

Strategic HRM identifies and fulfills a company's purpose by aligning its capabilities with its environment. SHRM's three subcategories are performance, commitment, and engagement management (Carpenter, Bauer, and Erdogan, 2012). All of these elements are required to effectively implement flexible working practices.

Training and development are required to teach workers and management to operate with a flexible schedule.

Employee experience is a critical concept. This is why flexible employment is popular. As indicated, COVID-19 emphasized flexible labor. Many employees have accomplished this and want to continue. HR adapts to employee experience and feedback (Vulpen, 2019).

The final concept is recruitment. Flexibility includes hiring "short-term" staff. Flexible working techniques enable for the hiring/retention of pregnant women and people with disabilities (Alberti, 2020). They also attract more experienced or skilled workers from different cities and countries.

All of these concepts are fundamental to HR management and are connected to flexible working methods.

Current innovations of flexible employment

In recent years, there have been a bunch of new innovations in the HR field. This relates to technology and the COVID-19 pandemic. Some of these innovations are examined below.

First, employee involvement through specific platforms is an innovation in flexible working practices. These employee engagement systems manage incentives, peer-to-peer recognition, and employee reporting. They improve employee satisfaction. This invention helps monitor the work of employees hired via approaches such as 0-hour employment, telecommuting, and the like, which need tracking the employee's performance and task completed, rather of the hours they spend on work. This allows them to be rewarded on par with full-time workers (Barman, 2020).

The second innovation is termed Gamification. Numerous employees find monotonous work boring. This damages their productivity and the organization. HR's role in these situations is to keep things interesting and employee morale high. The game process application helps HR encourage a culture of continuous learning, integrate learning and development programs, successfully onboard, socialize, and integrate new staff, improve recruiting processes, and generate positive buzz in the talent market. Flexible working practices might impair employee socialization, involvement, and awareness. Gamification assists with these challenges, as mentioned (Zavyiboroda, 2022).

The staff survey is another new innovation. This system gathers employee feedback to enhance HR effectiveness, workplace culture, managers' attitudes, etc. This is due to flexible working methods are strongly associated with the COVID pandemic, and employees share their experiences at that period. It helps to get "external" feedback as flexible working techniques involve temporary workers (Barman, 2020).

Potential ethical problems and why they occur

Introducing agile work approaches raises a number of ethical concerns.

One of them might be "spying" on employees' activities. This affects remote workers whose employers over-monitor employee action. There have been incidents of companies not just tracking employee performance, but also spying on them at work by monitoring

their screen, social networks, and websites visited. This violates personal space and therefore is unethical (Douglas, 2020). However, evaluating an employee's performance is necessary in certain cases. The solution is to implement programs that limit employees' access to particular resources on their work computer and regulate the end product's quality and pace.

Another ethical problem related to remote work is that workers who move to remote work deprive cafés, coffee shops, and small stores near the workplace of revenue. This problem mostly affects workplaces where everyone works remotely. In a hybrid workplace, this is not a huge problem.

Lack of communication is another problem with flexible work arrangements. This is a problem since the flexible work schedule requires the employment of external staff who are not acquainted with both the full-timers and each other. Working from home might also reduce communication. Teambuilding, hybrid work practices, video meetings, and conferences are solutions to this challenge. The Trivago case is an example of this: they attract employees who work in a hybrid job to come to the office for communication and close contact. They offer "After Work Drinks" and "Trivago Fridays" where employees may learn while listening to live music. Every quarter, the organization organizes a big event that everyone participates. "Trivago on Tour" is a bonding activity where employees spend two or three days in an unexpected location. Pop-up activities and one-on-one interactions develop team relationships (HRD Connect, n.d.).

Cybersecurity from remote, hybrid, and third-party personnel is another key ethical issue. Staff PCs are uncontrolled. Important and confidential corporate information may be stolen, sold, or unintentionally disclosed. The mandatory use of VPN can control information theft by hackers. Temporary employees must use a VPN, sign separate non-disclosure agreements, or have their permission to be monitored (Smith, 2017).

Evaluating the effectiveness and efficiency of flexible employment practices

Next, 5 different flexible working practices will be examined to determine effectiveness and efficiency. Some statistics, as well as employee and employer opinions, will be analyzed.

Telecommuting/Remote work/Hybrid work

According to a 2017 survey conducted by the Society for Human Resource Management (SHRM), the majority of workers (62%) consider telecommuting to be a significant advantage. It also helps with recruiting since it allows to employ skilled professionals from abroad or who live at inconvenient and vast distances from the workplace. According to statistics, implementing flexible working methods such as telecommuting and hybrid work minimizes employee turnover. This also applies to those with disabilities and women on maternity leave (Wright, 2018). According to the most recent Future X Collective research, 54% of workers do not plan to return to the office after covid, and 24% want to find for another job if they are not offered the option to work remotely (White, 2022).

The efficiency of these methods is linked to an improvement in workers' work-life balance and, as a result, an increase in their work performance. Another benefit of hybrid work is that communication between personnel is always maintained.

One standout aspect of these approaches is that they evaluate the final result rather than the employee's attendance. Many systems, such as performance evaluation and incentive systems, benefit from this.

Subcontracting, leasing, and outsourcing

There are several benefits to using a temporary labor, but there are also numerous drawbacks. This works well since businesses will not have to hire permanent staff for certain tasks and projects, after which they will have to do something with them and continue to pay them money. Employees are hired on a temporary basis to perform specific tasks. The issue is that when employees come from outside, it is difficult for them to communicate with permanent employees, and they must also get acquainted with company policies. This may

temporarily affect the productivity of all workers, but with proper management, this should not be an issue.

Job sharing/Two-in-a-Box

If properly managed, job sharing may be a highly advantageous technique for the employer. Staff absenteeism is reduced to almost 0% with this practice, and employee efficiency is increased. This, like flexible employment, is very beneficial for mothers on maternity leave and those who need to spend more time to family and personal life in order to maintain a work-life balance. Employees complement one another by sharing personal skills and experience, resulting in a better final result than one individual could provide (Beagrie, 2007). The same holds true for the concept of Two-in-a-Box, with the exception that it is full-time, which will incur additional costs (Mondy and Martocchio, 2019, p.298).

Condensed working week

The four-day work week is an example of this method. Trio Media applied this strategy. According to their employee survey, 46% said their efficiency has kept practically the same, 34% saw a slight increase, and 15% saw a significant gain (Jackson, 2022). 9/80 schedule is another example. It's based on employees working 9 days in two weeks, getting an additional day off while keeping work hours (BamboooHR, n.d.). This schedule increases employee involvement and productivity, but as the workday lengthens, staff efficiency declines. However, most employees and employers speak well of this system (Mondy and Martocchio, 2019, p.298).

0-hour contracts

In terms of effectiveness, this method is very controversial. On the one hand, it provides workers with flexibility: it improves work-life balance and increases productivity. On the other hand, it reduces the performance of other workers since those on 0-hour contracts might simply refuse to complete the task, putting pressure on other employees and leading to their burnout (Cholteeva, 2022).

Case study analysis

The case study of the Jarrang firm, which is described in the appendix, will next be examined, and assessed in relation to the company's shift to flexible working practices, or rather, to remote work.

Short summary

Jarrang is a Falmouth-based email marketing agency. Stafford Sumner founded the company in 2003; it employs 10 people. Superfast broadband has enabled flexible working for the agency. Jarrang team can work remotely if needed. This makes the firm more adaptable, agile, and responsive. Superfast broadband allowed them to set up a VPN so employees can access all systems remotely. Employees may work while traveling or away from the office, enhancing productivity and effectiveness. Google Hangouts or Skype are used for online face-to-face meetings. At least twice a year, Jarrang host offline team events to improve team culture.

Stakeholders and their interests

- **Jarrang**, is a stakeholder because it benefits from the introduction of agile practices. This is saving money on office maintenance and an advantage over competitors.
- **Employees** are participants in the company's remote practice. These practices offer many career opportunities and benefits.
- **Employee's families** are stakeholders because flexible practices (remote work) increase employee's time with family.
- **Superfast broadband provider** is a stakeholder, as it receives money for providing the service to Jarrang. This is a benefit for both companies.
- **Customers** are interested in receiving the company's services at any time and thanks to flexible practices they can do this (the company provides services remotely)
- **HR responsible for team building** is a stakeholder, as the company's personnel management culture changes with flexible working practices. Their task is to ensure employee communication. To achieve this, they must unify employees, even online.
- **HR management** responsible for the implementation of flexible technology. To enhance employee productivity, they have to select a flexible practice. Proper employee management and training are also crucial.

- **Future employees.** Their interest is improvement of working conditions in the company, which will be most convenient and comfortable for them.

General HRM problems/challenges/issues

In this case, HR's tasks and issues are to maintain the quality management of remote workers, as well as to ensure employee communication and cohesiveness in order to increase and sustain their effectiveness.

Theoretical concepts and their relevance

This case involves a number of theoretical concepts related to Flexible working practices, as well as ensuring the productivity of employees when working remotely. Next, related theoretical concepts with explanations will be considered.

- **Flexible/agile working practices:** these concepts are especially important since they represent the subject itself.
- **Employee benefit:** this concept is very important for agile working practices, as the main beneficiaries are the employees, because agile working practices are adjusted to ensure their wellbeing and work-life balance.
- **Employer branding** is an important concept in this case. The Jarrang company provides services in any situation, even if it is impossible to leave the house. This gives them an edge over other companies. Also, flexible working practices are an indication of the company's modernity, which attracts customers and employees.
- **Job design and redesign** is directly related to this case, as work and work methods have changed and need to be re-imagined by employees
- **Strategic HRM:** For quality management, you first need to build an action strategy for the HR department. Based on this strategy, further actions of the company will be built.
- **Training** is an important theoretical concept in the shift to flexible working practices. To be efficient and finish tasks, employees must be taught to operate systems and work with computers.

Conclusion

In conclusion, flexible working practices should definitely be implemented in the workplaces since they affect many elements of work and positively impact employee

performance and corporate branding. This article examined all of the most essential topics and methods in the field of flexible working practices and forms, as well as issues and solutions for HR management.

Rugalmas szervezetek

Ne várjon holnapig!

Az üzleti és a gazdasági élet szereplőit egyik válság éri a másik után, nem könnyű megőrizni a versenyképességet, sok esetben nehéz feladat a talpon-maradás is. A gazdasági, politikai, üzleti, pénzügyi, környezeti, fenntarthatósági stb. krízisek megerősítik azt a vélekedést, hogy a szervezeti és vállalati életben az egyetlen állandó a változás. Azok a cégek, amelyek nem tudnak alkalmazkodni a folyamatosan változó, kedvezőtlen belső és külső körülményekhez, kiesnek a versenyből és kénytelenek bezárni a kapukat. A túlélés egyik legfontosabb eszköze, módszere, biztosítéka a rugalmas szervezet.

Bizonyára sokan emlékezünk tanulmányainkból **Charles Darwin** elméletére, amely szerint a természetben az élőlények egymással versengenek a fennmaradásért. A természetes szelekció útján mindig a legrátermettebb egyedek örököltik tovább génjeiket, a fajok pedig ezáltal egyre tökéletesebben alkalmazkodnak környezetükhöz. Miért ne lenne ez a megállapítás igaz a vállalatokra is? Tehát **azok a cégek maradnak versenyben és „életben”, amelyek folyamatosan tudnak alkalmazkodni a változás-cunamihoz.** Szakértők véleménye szerint a változások okozta válságok egyik legfontosabb ellenszere a szervezetfejlesztés, azon belül is a rugalmas szervezet.

Mi a szervezetfejlesztés?

A szervezetfejlesztés (organizational development, OD) abban nyújt jelentős segítséget a vezetőknek, hogy a vállalat „hozza” az elvárt eredményeket és fennmaradása biztosítva legyen. (Érdemes megjegyezni, hogy az OD sem jelent garanciát a válságok túlélésére, de jelentősen növeli az alkalmazkodási képességet.)

Egy meghatározás szerint **a szervezetfejlesztés** egy olyan fejlesztési folyamat, aminek célja a szervezet egészének és a szervezetet alkotó munkavállalók hatékonyságának növelése. A fejlesztés által megerősödhetnek a piaci pozíciók, megőrizhető a versenyképesség és jó esetben elérhetőek a kívánt pénzügyi eredmények.

A **szervezeti rugalmasság** nem csupán a kockázatok minimalizálásáról és a negatív változások kezeléséről szól, hanem arról is, hogy olyan szervezeteket hozzunk létre, amelyek képesek **alkalmazkodni a váratlan kihívásokhoz**, és képesek felismerni, megragadni a válságokban rejlő lehetőségeket is. A gyakori változások korában új és rugalmasan alkalmazható szervezeti folyamatokra van szükség. De a változásokhoz való alkalmazkodáshoz **nem elegendő a folyamatok átalakítása**, hanem a szervezetet is egyre rugalmasabbá kell tenni.

A szervezeti átalakítás és az új, rugalmas szervezethez való alkalmazkodási képesség tehát elengedhetetlen a sikeres szervezetfejlesztés megszilárdításához. A szervezetfejlesztés érinti a vezetőket, a vezetők által irányított munkavállalókat, a céges részlegek együttműködését és a szervezet kultúráját is. Az OD akkor sikeres, ha a vállalat egészére hat.

Lapos és magas szervezeti forma

A rugalmas szervezet meglehetősen összetett fogalom és gyakorlat, a következőkben ennek összetevőiről, illetve azok egy részéről lesz szó. A tapasztalatok szerint a leginkább válságálló szervezeti struktúra a **lapos szervezet**, amelyben **alig van hierarchia**. A lapos szervezetben gyorsan születnek a döntések, kevés a vezető, gyakorlatilag nincsen bürokrácia, nincsenek helyettesek és további helyettesek, nincsenek felesleges és túlnépesedett részlegek, van viszont projektekre szervezett struktúra.

A lapos szervezeti formában működő vállalatoknál gyakoriak a vezetők és a dolgozók által hozott **közös döntések**, jellemző a folyamatos tanulás kultúrája, valamint a munkatársak motiválása, megtartása, új és tehetséges munkaerők bevonása, s mindezek eredményeként a cégérték növelése. (Ma még a világon a közepes és nagyobb vállalatok jelentős többsége úgynevezett **magas szervezeti formában** működik, ami **nagy szervezeti tagoltságot, sok felesleges pozíciót**, konzervatív hierarchiát, lassú döntési folyamatot stb. jelent. Szakértők egybehangzó véleménye szerint azok a cégek, amelyek nem hajlandók gyökeresen megreformálni a hierarchikus rendszerüket, a jövőben még kevésbé lesznek ellenállók a negatív változásokkal szemben.)

Hódít az agilis transzformáció

A nemzetközi menedzsment gyakorlatban **új, rugalmas szervezetfejlesztési folyamat az agilis transzformáció**. Itt arról van szó, hogy gyorsan megváltoztatják a szervezeti kultúrát, a szervezet működését annak érdekében, hogy gyorsabb döntéseket, gyorsabb változásokat, nagyobb eredményt, elégedettebb ügyfeleket, magasabb hatékonyságot, motivációt és értékteremtési képességet tudjanak elérni.

A merev, szinte megváltozhatatlan szervezettel szemben **a rugalmas szervezet elfogadja a környezet által indukált, többnyire negatív változásokat, alkalmazkodik hozzájuk, s igyekszik kihozni belőlük a lehetséges maximumot**. Folyamatosan felülvizsgálja és alakítja a vállalati stratégiát, a céges rutinokat az innovációs tevékenység fokozása, valamint a hatékonyabb munka- és tevékenységmódszerek megtalálása érdekében.

Bizonytalanság menedzsment

A mai, meglehetősen ingatag üzleti **világban a rugalmas szervezetek felkészülnek a bizonytalanságokra** annak érdekében, hogy azok negatív hatásait ellensúlyozni, menedzselni tudják. Az úgynevezett bizonytalanság menedzsment új értelmet és fontosságot kapott a COVID-19 óta eltelt esztendőben. (Ma már bizton állítható, hogy a szervezetek életében a folyamatos változás mellett a bizonytalanság a másik állandó.) A tapasztalatok szerint a központilag irányított, merev hierarchiával rendelkező, lassan mozduló cégek nehezen tudnak alkalmazkodni a bizonytalan helyzetekhez, történésekhez.

Nem kell megijedni a céges kultúra egyes elemeinek folyamatos (át)alakításától vagy éppen az egészének megváltoztatásától. A rugalmas szervezetek, cégek növekedése, termelékenysége, hatékonysága azért is jobb, mert folyamatosan keresik és alkalmazzák a legújabb termelési, szolgáltatási stb. módszereket, folyamatokat. Emellett olyan munkacsoportokat, csoportokat hoznak létre, amelyekben egymást kiegészítő tudással,

ismeretekkel rendelkező dolgozók vannak, akik sok esetben egymás helyettesítésére is képesek.

Atipikus munkavégzés

A vállalatok rugalmassága nem csak az új szervezeti struktúrák bevezetésében, hanem a munkavégzés új módszereiben, a dolgozók menedzselésében is megmutatkozik. Számos új, atipikus munkavégzési lehetőséget biztosítanak dolgozóiknak (egyes esetben vezetőiknek is), amelyek közül érdemes néhányat megemlíteni:

- távmunka (home office)
- részmunkaidő
- munkaidőkeret
- törzsidő-peremidő
- munkakör megosztás (például két kismama ugyanazt a munkát 4-4 órában végzi)
- munkaerő kölcsönzés

A rugalmas szervezetek igyekeznek biztosítani alkalmazottjaik számára a **munka és a magánélet egyensúlyát**. Részben emiatt nagy a rugalmas szervezetű cégek munkaerő megtartó képessége, ezeknél kevesen változtatnak állást és szívesen jönnek hozzájuk tehetséges emberek dolgozni. Nem mellékes, hogy a rugalmas cégek toborzási költségei meglehetősen alacsonyak. Viszont azt is meg kell említeni, hogy miközben Európában a munkavállalók 20 százaléka részmunkaidőben dolgozik, a magyar átlag ennek legfeljebb a negyede.

Egyébként a **munkavállalói oldalon is egyre inkább megjelent az igény a rugalmas foglalkoztatási formák iránt**, amire a munkáltatóknak is reagálniuk kell, hiszen ezek nélkül nehezebbé válhat a munkavállalók bevonása és megtartása.

A fiatalabb generáció is tovább erősíti ezt az irányzatot, hiszen számukra még nyilvánvalóbb, hogy – főleg a szellemi és kreatív munkakörökben – egy laptoppal és okostelefonnal bárholonnan elvégezhető a munka, legyen az az otthoni nappali, egy kávézó vagy éppen a tengerpart.

Egy felmérés tanulságai

A vállalatok többsége szereti azt gondolni magáról, hogy rugalmas, de a dolgozók ezt kevésbé igazolják vissza. A rugalmasság inkább egyéni, mint szervezeti szinten valósul meg. A **részmunkaidő**, valamint a **home office** bevezetése kihívást jelent, a szabadúszókra pedig a cégek szinte fekete báránnyként tekintenek. A rugalmas munkavégzés elterjedésének útjában elsősorban a **bizalomhiány** áll, de ez csak egy ok a sok közül – derül ki a hazai **Jobsgarden felméréséből**, amelyben közel 450 munkavállaló és több mint 200 cégvezető válaszait hasonlították össze egymással.

Ahol most nincs lehetőség a teljesen rugalmas munkavégzésre, ott - a felmérés szerint - 88 százalékban **nem is tervezik** ezt a közeljövőben bevezetni, aminek az elsődleges oka a bizalom hiánya. A vezetők nem bíznak a munkatársakban, aggódnak a vezetői kontroll elvesztésétől. Tudni akarják ki, mikor, mit csinál, naponta mennyit ül a számítógép előtt,

valóban dolgozik-e, amikor nem látják. A vezetők azt akarják, hogy együtt láthassák a csapatukat, így a rugalmas munkaidő inkább csak a vezetők vagy a menedzsment kiváltsága marad – állapítja meg a Jobsgarden tanulmánya.

A rugalmas szervezetek előnyei

Milyen előnyei vannak a rugalmas szervezeteknek a merev, mozdulatlan szervezetekhez képest? Néhány ezek közül:

- gyorsabb termék és szolgáltatás diverzifikáció
- a vezetési folyamatok egyszerűsítése, gyors hozzáigazítása a változásokhoz
- innovációk gyors bevezetése a HR és a szervezeti struktúra területén
- rugalmas stratégia-módosítás
- egyes döntések delegálása a dolgozók felé (empowerment)
- a dolgozói elégedettség növekedése
- a munka-magánélet egyensúly javulása
- kevesebb stressz
- gyorsabb, komplexebb döntéshozatali folyamatok
- a cég iránti dolgozói elkötelezettség növekedése
- a termelékenység javulása
- tehetséges munkatársak megtartása és újak bevonása
- a hagyományos hierarchikus struktúrák lebontása, majd multifunkcionális részlegek létrehozása
- gyorsabb, hatékonyabb kommunikációés a felsorolást hosszasan lehet folytatni

A rugalmas szervezetek létrehozása, illetve a meglévő struktúrák átalakítása, az atipikus munkavégzési módszerek bevezetése stb. a folyamatos változások és az üzleti életben is növekvő bizonytalanság miatt mind több cég, szervezet számára **parancsoló kényszer és prioritás**. Sok vállalat időben felismerte ezt a kényszert, és már túl van az első rugalmas átalakításon.

Céges sikersztorik

A **Netflix** például folyamatosan változtatta és változtatja szervezeti struktúráját, hogy előnybe kerüljön a versenytársakhoz képest. Az üzleti modell folyamatos változtatásával a cég elérte, hogy egy DVD kölcsönző vállalatból a világ egyik vezető, úgynevezett streaming vállalata lett.

Az **Airbnb** rugalmas szervezeti struktúrája szinte felrobbantotta az idegenforgalmi-, elsősorban a szálloda-ágazatot. Dolgozóinak nagy fokú önállóságot és kockázat-vállalási jogosultságot adott, dinamikus munkakultúrát alakított ki, amelyek kiváló alapot teremtettek a folyamatos üzleti sikerek eléréséhez.

A **Spotify** a dolgozóit kis csoportokba szervezte, amelyeknek széles döntési jogkört adott a piaci igényekhez való gyors alkalmazkodás érdekében. Ez az új megközelítés lehetővé tette a cég számára a folyamatos innovációt, s azt, hogy vezető helyet foglaljon el a zenei streaming ágazatban.

Az egész világon ismert spanyol ruhaipari óriáscég, a **Zara** is jelentős mértékben a rugalmas szervezetének köszönheti üzleti sikereit. A vállalat vertikálisan integrált ellátási lánc és decentralizált döntési rendszere teszi lehetővé, hogy a Zara gyorsan reagáljon a piaci igényekre, és hogy heteken belül tudja ellátni boltjait a legújabb fazonú termékekkel. Az agilitás, vagyis a gyorsaság a kulcseleme a cég sikereinek. A Forbes szerint a Zara bevétele évente 3 százalékkal nő, miközben a ruhaipari ágazatban ez a mutató csak 2 százalékos.

A jó hírnévnek örvendő, videó-játékokat gyártó cég, a **Valve Corporation** sikereiben nagy szerepet játszik a szinte egyedi szervezeti struktúra. A dolgozók maguk döntenek el, hogy melyik projektben kívánnak részt venni. Ezzel az innovációval dinamikus, rugalmas, a kreativitást támogató és minden új helyzethez alkalmazkodó munkakultúra jött létre, amelynek nyomán igen nagy üzleti sikerek születtek.

Mit tanácsolnak a menedzsment-guruk?

A menedzsment-guruk és a szervezetfejlesztők azt tanácsolják a cégeknek, hogy **ne várjanak szervezetük rugalmassá tételével a következő válság beköszöntéig**. „Tartsák nyitva a szemüket, gondolkozzanak világosan, használják ki az átalakítási lehetőségeket” – javasolják. Véleményük szerint **a vállalati siker a vezetésen és annak cég-működtetési módszerein múlik**. Minél rugalmasabban és gyorsabban tudnak a vállalatok alkalmazkodni a folyamatos piaci, üzleti, pénzügyi stb. változásokhoz, annál nagyobb a valószínűsége egyrészt a **talpon maradásnak**, másrészt pedig a **jobb helyezés elérésének** az ágazati versenyképességben.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant