

Globális trendek és a HR

Bertalan Péter,¹ Boldizsár Bettina²

Abstract **Global Trends and HRM.** From the point of view of the social sciences the beginning of the 21st century brought great changes which were partly pleasant and partly unpleasant. Globalization is an economic phenomenon, which involves the integration of national economic systems, through the growth of multinational and transnational corporations, through the capital flows, and through international trade and investment. Globalization entails social, political, technological, environmental and cultural cross-border exchange and links, which connect individuals, communities, businesses and governments, all over the world. The paper investigates the present situation and trends of Human Resources Management in the globalized world.

Keywords globalization, integration, human resources management, Hungary in the globalized world

Bevezetés

Az emberi erőforrás-menedzsment multi- és interdiszciplináris tudomány, maga a HR mint komplex, integrált folyamatok összessége állandó változáson megy keresztül. A modern gazdaság, mint hálózati alrendszer dinamikusan változik, új társadalmi jelenségek teszik próbára a szakemberek innovációs képességét.

Az emberi erőforrás minden működő gazdasági tevékenység alfája és omegája. Miért van az, hogy az üzleti világban annyira eltérő eredmények születnek sokszor egyenlő esélyek mellett? A válasz a *humán tőke összetétele és minősége*, ami a maga nemében megismételhetetlen és bizonyos tekintetben pótolhatatlan. Ebben rejlik a humán menedzsment kivételes fontossága, vagyis *az emberekkel való bánásmód tudománya*, mert az üzleti élet szereplőinek sikere nagyrészt azon múlik, hogyan sáfárkodnak ezzel a páratlanul érzékeny és összetett „eszközzel”?

Fekete (2007) szerint az a felismerés, hogy minden vállalkozás egyetlen *rejtett tartaléka* maga a dolgozó ember, folyamatos alkotó nyugtalanságra ítélte a munkaadókat. A cél, hogy elégedettebb, megbízhatóbb, megfelelően képzett szakemberek

¹ Kaposvári Egyetem Pedagógiai Kar

² PhD-hallgató, Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezésstudományok Doktori Iskola

lássák el a feladataikat az adott munkahelyeken. Míg a szakmai tapasztalat megszerzhető, a fenntartható elégedettséghez megfelelő motiváció, a megbízhatósághoz pedig elkötelezettség szükséges. Ezek közül a motiváció kérdésköre messze a legbonyolultabb.

A motiváció olyan rejtett teljesítményfokozó egy szervezetben, aminek a hiánya sokkal gyorsabban érezhető, mint a jelenléte. Az erős motiváció olyan rejtett tényező ami összetartja a rendszert. A motiváció kérdése egy időben tűnhet egyszerűnek és bonyolultnak. Gyűjtőfogalom révén sok mindent e témakörhöz lehet és szoktak is sorolni, nem ritkán tévesen értelmezve a lényegét. A téma vizsgálatakor figyelembe kell venni az egyének viselkedési árnyaltságát, a munkacsoportokat alkotó személyes viszonyok sokrétűségét, a csoportok szerepét a szervezet érdeke mechanizmusában, valamint az egyéni és közösségi célok összehangolását.

Kállay és Imreh (2004) megállapította, hogy a *munkavállalók motiválása* rendkívül sokrétű, bonyolult feladat, ami *folyamatosan változik* az adott gazdasági, társadalmi, politikai környezet hatására. E tudományterület nagy klasszikusai még az alapszükségletek mérnöki módszerekkel történő vizsgálataira helyezték a hangsúlyt, ezzel szemben napjainkban kiterjedt technikai, szervezeti, pénzügyi események függvényében elemzik a humánerőforrás meghatározó funkcióit, majd a kapott eredmények birtokában alakítják tovább a motivációs stratégiát.

Az új évezredben a vállalkozások vezetőinek korábban sosem tapasztalt kihívásokkal kell szembesülniük az ösztönzésmenedzsment területen is. Bonyolult érdekviszonyok és adott szervezeten belül is szerteágazó szempontok szerint kell a dolgozókat navigálni. A gazdasági világválság átcsapott foglalkoztatási válsággá, ami alapjában rázta meg a munkaerőpiacot. Még bizonyos munkakörökbe tucatjával találnak jelentkezőt, a kulcsemberek megtartása határozott koncepciót feltételez. Mindez olyan tudatos beavatkozást igényel, amely csak akkor járhat eredménnyel, ha az érintettek a külső irányítást is nagyrészt belső motivációként élik meg. A motivációs technikák ismereti szintje, tudatos és célirányos alkalmazásának mértéke aszinkronban van a KKV-szektor foglalkoztatás területén betöltött kiemelkedő szerepével. A vállalkozások vezetőinek többsége a téma fontosságát és gazdasági súlyát alábecsüli, ezért inkább az ösztönös, mint a tanult magatartásformát alkalmazzák az mindennapi irányítói tevékenységük során. *Az ember potenciálisan a legnagyobb érték a világon.* Ezt minden vezetőnek tudatosítania kell.

A közgazdaságtani gondolkodás fejlődésével különböző iskolák más és más jelentőséget tulajdonítanak a motiváció szerepének. Az eltérő magyarázatok közül önmagában egyik sem világítja meg egyértelműen az ok-okozati összefüggéseket. A motiváció közvetlen úton, egzakt módon nem mérhető. Számptalan belső és külső tényező, és ezek folyamatosan változó kölcsönhatásai alakítják irányát, szintjeit, intenzitását.

Mindezek ellenére Schultz (1983) szerint általában megfogalmazódik a kérdés, mit is jelent az *emberi beruházás*, mérhető-e valamilyen módon, és mennyivel növeli ténylegesen a jövedelmet, mikor is a fizikai tőkejavak esetében egzakt módon mérhető a megtérülés? Az emberi erőforrásoknak létezik egy mennyiségi – mint például a lakosság száma, a hasznos munkában résztvevők aránya, vagy a ledolgozott munkórak száma -, és egy minőségi dimenziója, melynek összetevői a szakértelem, a tudás, a szorgalom, az elkötelezettség, és nem utolsósorban a motiválhatóság. Amíg e képességek növelésére szolgáló kiadások egyúttal növelik az emberi erőfeszítés, vagyis a munka értéktermelő képességét, addig pozitív megtérülést eredményeznek.

Lengyel (1998) megfogalmazása szerint „nemcsak a tárgyi és emberi tőke segíti a termelő tevékenységet, hanem a *társadalmi tőke* is, ami a személyek közötti viszonyokban ölt testet. Az olyan csoport például, amelynek tagjai megbízhatóak, és egymásban is megbíznak, sokkal többre képes, mint egy hasonló, de a bizalomnak híján levő csoport.”

A motiváció és a vezetés kölcsönhatása

Azok a szerencsés vállalatok, melyeknek sikerült a saját márkájukkal tartósan piacon maradni, nemcsak a befektetők bizalmát élvezhetik, hanem a vevőikét is, akár több generáción keresztül. A „brand” azonban nemcsak az árucikkek, vagy szolgáltatások formájában megjelenő márka lehet, hanem társadalmi, valamint egyéni szinten is megmutatkozik, és ugyanígy kiterjeszhető a vezetői kompetenciára is, mint követendő viselkedés mintára. Igaz, a paradigmaváltás nagyon időszerű lenne a legtöbb KKV vezető gyakorlatában, hiszen a látásmódjuk, vagy viselkedésük tudatos megváltoztatásával automatikusan hatást gyakorolnának az alkalmazottakra. Példamutatással, összeszedett, határozott fellépéssel szavak, előírások nélkül is.

A *nem, vagy rosszul kihasznált emberi tényező* szintén nagy veszteségeket okozhat, ezért az emberi erőforrás-menedzsment fontos feladata ezeket a rejtett tartálékokat felismerni, és kamatoztatni. A dolgozóknak szunnyadó önfejlesztő erő felélesztése nem kerül különösebb anyagi ráfordításokba, inkább a HR szakemberek kreativitásán múlik, hogy az ebben rejlő előnyt hogyan fordítják a bevétel növelésére. A túlfoglalkoztatási veszteség is a rosszul felmért és kihasznált emberi erőforrás allokációjából adódik, ami szintén negatív hatással van a nyereségességre. Az un. értékáram elemzés (VSM) módszere nagy segítséget nyújt a szakembereknek egy adott munkakör feladatainak ellátásához szükséges optimális munkaerő-mennyiség megtervezéséhez.

A humántőke bekerülési költsége a cégek számára többnyire szinte minimális, mivel a képzett szakembereket készen kapják a köz- és felsőoktatásból, szakképzésből, illetve a munkaerőpiacról. Felmerül a kérdés, hogy ennek a páratlan értékű tőke-vagyonnak a további fejlesztése miért vezeti a költségtakarékosság listáját a legtöbb magyar KKV-nál?

A *munka értelme* egy bizonyos fizetési színvonal felett már legalább annyira fontos lehet, mint maga a munkabér. A belső készítés a tevékenysége iránt, a töretlen munkakedv a feladatok elvégzésére, a dolgozói elégedettség szinten tartása lehetővé teszi, hogy ne csak a fizetésért dolgozzanak az emberek az adott cégnél, hanem kötődjenek is a munkáltatójukhoz. Ellenkező esetben már kicsit magasabb munkabérért is elcsábíthatók a konkurenciához. A különböző személyiségtesztek alkalmazása jó megoldás lehet az alkalmazottak rejtett képességeinek feltárására, valamint arra, más sokrétűbb feladatkörben is kipróbálhassák magukat, ami szintén költséghatékony motivációs eszköz. Az emberi erőforrással foglalkozó vezetőknél a kognitív kompetencia legalább annyira alapvető elvárás, mint a gazdasági, vállalkozási ismeretek birtoklása.

Klasszikus érdekellentét: a tulajdonosok maximális profitot akarnak, a munkavállalók pedig magas jövedelmet és minél jobb munkakörülményeket várnak el. Lehetőség szerint ezt a kettősséget kell feloldania a vezető pozíciókban levő szakem-

bereknek, hiszen felfelé a tulajdonosi kör elvárásainak, lefelé pedig az alkalmazotaknak kellene megfelelniük.

A hatékony ösztönzésmenedzsment növeli az eredményességet, így a cégek az árbevétel egyre nagyobb arányát tudják visszaforgatni az ösztönző béremelésre. A jó fizetés inkább csak maradásra készíti a dolgozókat, de számos érzelmi tényezőn múlik, mennyi energiát fektet a munkájába, hogyan teljesít jobban.

A *dolgozók lojalitása* a munkahelyükhöz azért érzékeny terület a cégvezetés vagy HR-es szakemberek számára, mert több megállapítást is találni arra vonatkozóan szakirodalomban, és a különböző kutatásokban, hogy a közel háromnegyedük erőteljesen azonosul a cégével, de ezt az elkötelezettséges számos tényező befolyásolja. Ilyenek például egy magasabb fizetési lehetőség a konkurenciánál, az életkor, az adott egészségügyi vagy családi állapot, a munkanélküliségtől való félelem, vagy a munkakörülmények minősége. A lojalitás erősségét amúgy is szinte lehetetlen mérni, így ennek változását még inkább nehéz kvantifikálni. Nehezíti a tisztánlátást a témában, hogy sokan nem kifejezetten a vállalatukhoz, hanem a jó kollektívához kötődnek, ami torzítja a képet. Ugyanígy az interperszonális konfliktusok gyakori létrejötté a dolgozók között, vagy egy-egy felettel szemben árnyalják a képet. Több kutatás is igazolja, hogy a fiatal munkavállalók kötődése már 10 %-kal magasabb fizetési ígéretre megszűnik, míg ugyanez a reakció az idősebb kollégák esetében 20 %-os bértöbblet lehetőségénél következik be. A HR szakma nehézségei többek között ennél a kérdésnél is megmutatkoznak, mert a kiváló tárgyi felkészültség mellett többek között rendkívül szerteágazó figyelmet, pszichológiai érzékenységet, magas fokú empátikus készséget, józan ítélőképességet, és stabil egyéniséget kíván ez a munkakör.

Az okos vezetők, menedzserek olyan formában alakítják ki az egyes kollégák által elvégzendő feladatokat, hogy segítsenek nekik rátalálni a folyamatos pozitív alkotó munkára, ezáltal élménnyé változtatják az amúgy teherként megjelenő érzést, hogy egyre nőnek a rájuk háruló feladatok. A teljesítmény növelésének e módja szinte művészi érzékenységet és *átlag feletti pszichológia érzéket* kíván a vezetőktől. Ezen kívül arra is ügyelniük kell a feladatok kijelölésénél, hogy míg ugyanaz a teljesítmény az egyik embertől szép eredménynek számít, a másiktól csak gyenge produkció. Az is hiba, ha az első típust túlterheli, és az is, ha a másodikat alulkalibrálja. Többek között ezért ilyen érdekes és összetett dolog igazán jó vezetőnek lenni, mert az emberek önbecsülésén esett csorbát sokkal nehezebb kiköszörölni, mint bármi más hibát.

A vezetőknek figyelembe kell venni egy motivációs stratégia kialakításánál, hogy munkavállalói milyen korábbi tapasztalatokat szereztek, mert a teljesítmény ennek is függvénye lesz. Az egyén szükségletét az is befolyásolja, hogy milyen szocializációs folyamaton esett át, mielőtt munkaképesé vált. Ezek az információk meghatározóak.

A vezetőknek számolniuk kell a beosztottak számonkérésének módszertanával is. A számonkérés lehet motiváló, de ugyanakkor demotiváló hatású. Első esetben számonkéréskor a jól teljesítőket elismerik a kollégák előtt, ami további inspirációt jelenthet számukra. Demotiváló ereje viszont akkor lehet, ha felületes és általános a folyamat, mikor is az alul teljesítők "megússzák" a hibáikat, és ezzel nagyban sértik a többiek igazságérzetét. Az ilyen vezetői hanyagság olyan üzenetet közvetít a kollektíva felé, hogy nem érdemes a jobbra, többre törekedni, ha a kevés is elégségesnek bizonyult.

A gyakorlatban sok problémát és félreértést el lehetne kerülni azzal az egyszerű és költséghatékony módszerrel, ha minden részfeladatot valamilyen módon számszerűsíténe, ezekhez felelősöket rendeléne, kijelölné pontosan, hogy kitől mit, mennyit, mikorra, hogyan, mennyi költséggel várnak el,

Nagyon fontos itt megjegyezni, hogy reális célokat, tartható határidőket kell kitűzni, mert a legnagyobb erőfeszítés mellett is teljesíthetetlen elvárások megölik a motivációt, rossz hatással vannak a minőségre, gyengítik a munkahelyi morált, és valószínűleg még így sem készülnek el megfelelően. Azokat a vezetőket pedig, akik sorozatosan rosszul kalibrálják be a feladatokat, egy idő után informálisan alkalmatlannak deklarálják a beosztottak, ami további feszültségeket generál a hierarchikus viszonyokban.

A *kommunikáció* létfontosságú a normális működés szempontjából, ez „olajozza” a rendszert egy szervezeten belül, legyen az horizontális, vagy vertikális irányú. Az információk áramlása, a feladatok kijelölése, számonkérése, ellenőrzése, az egyeztetések a kommunikációs csatornák valamelyikén zajlanak, és ha ez nem akadálytalan, a hatékonyság rovására megy. Kommunikáció útján lehet a konfliktusokat megoldani, és az a vezető, aki nem képes megfelelően használni ezt az eszközt, igazán nem is alkalmas a feladatra. Ritkán esik szó a kommunikáció egy speciális formájáról, mikor egy vezető az aktív hallgatásával vesz részt egy probléma megoldásában. Ilyenkor arra van szükség, hogy hagyja beszélni a másikat, figyeljen az érzéseire, majd ezt követően keressen válaszokat a megoldásra.

Minarik (2009) szerint a gazdasági válsághelyzet a legtöbb vállalatban szervezeti krízisként is megjelenik. Számos szervezet gazdasági érdeke azt kívánja, hogy csökkentse munkavállalói számát, amely mindezekén túl egy igen erős bizonytalanságot és szorongást vált ki a dolgozókból. Ennek hatása akkor a legsúlyosabb, ha nem nyíltan jelenik meg a vállalati kommunikációban, hanem informálisan van jelen.

England (1983) leírta, hogy William Ouchi amerikai professzor ötvözte az amerikai cégek vezetési stílusát a japán módszer kulcselemeivel, és ezek továbbfejlesztésével kidolgozta a Z-elméletet (Z-theory), melynek célja a dolgozók motivációjának növelése, valamint a vezetők és beosztottak közötti kapcsolat javítása. Az amerikai gyakorlat az egyéni felelősségen, rövidebb távú foglalkoztatáson, de emellett gyors karrierépítési lehetőségen alapul. ezzel szemben a japánok az élethosszig tartó, gondoskodó foglalkoztatást részesítik előnyben, ahol nem jellemzők az egyéni karrier utak, fókuszban inkább a csoport áll, de a főnökök ennek ellenére jól ismerik a beosztottjaikat, Ouchi arra a következtetésre jutott, hogy a merőben eltérő két módszer egyes elemeinek összehangolásával egy még sikeresebb mechanizmus jön létre, ami a dolgozók közötti szorosabb együttműködést, így a szervezet hosszútávú sikereit is magában hordozza.

Az ösztönzésmenedzsment jelentősége

Az *ösztönzésmenedzsment fő célja* egy olyan szervezeti gyakorlat kifejlesztése és állandó jellegű támogatása, amely elősegíti a *vállalat küldetésének teljesítését* a megfelelő munkatársak megszerzése, megtartása és motiválása által. Ebben a folyamatban is a gazdasági eredményesség növelése a végcél, de az ide vezető úton a munkaidő hatékony kihasználása, a *humán potenciál fejlesztése*, valamint a külső és belső motiváció erősítése a meghatározó szempontok.

Az *eltérő motivációs eszközök hatása* egyénenként nagyon különbözőképeéseket mutat, így célszerű többféleképpen motiválni. Nincs egységes recept, mechanizmus vagy kölcsönhatás. Ugyanaz a vezetői stílus kiválóan működik az egyik vállalati környezetben és kultúrában, míg egy másikban teljesen hatástalan. Az viszont nem vitatható, hogy egy jól alkalmazott motivációs rendszer lehetővé teszi, hogy ne az ellenőrzéstől és szankcióktól való félelemből legyen fenntartható a működés, hanem a lehető legnagyobb önállóság melletti önkontroll.

Egy magasan kvalifikált, és ténylegesen elismert vezető számára alapvető cél, hogy egy-egy adott szakterületen nála hozzáértőbb szakember álljon. Számára a feladatok és a valós döntési jogkörök delegálása az egyik központi kérdés. A kulcs emberek elsősorban emiatt képezik a vállalkozás gerincét.

Egy a kulcs emberek és vállalatvezetők körében végzett németországi felmérés kimutatta, hogy különböző foglalkozási csoportokban eltérő mértékben bizonyultak hatásosnak az egyes motiváló tényezők. Ennek nyomán négy motivációs csoportot hoztak létre, melyek egyben karriertípusként is értelmezhetők. A résztvevők 61%-a az *emberközpontú karriertípusba* sorolható, ahol a munkatársak befolyásolása és irányítása a mérvadó, de ide sorolható az értékesítési affinitás és a szolgáltatás központi szemlélet.

A szervezeti motiváció alternatív megközelítése McClelland (1961) értelmezésében három szükségleten alapul: a teljesítménymotiváció esetében a belső hajtóerő a kitűzött célok elérésében testesül meg, ez azonban jelentősen függ az egyén beállítottságától, vagyis mi jelenti számára a sikert, milyen szervezeten belüli tevékenység élvez prioritást. Nagyon fontos számukra az önálló munkavégzés, de a visszacsatolás is. Olyan jellegű feladatokat oldanak meg szívesen, ahol a siker nem mások hozzáállásán múlik, viszont a kockázatoktól sem riadnak vissza.

A *kapcsolati motiváció* (*affiliation need*) során kerülik a konfrontációt, a versengést, a rizikót, a bizonytalanságot, erős az elfogadottság iránti vágy, harmonikus viszonyra törekednek. Különösen fontos a csoporthoz tartozás érzése, A *hatalmi motivációnál* (*power need*) a kontroll, a befolyás, a versenyhelyzet kiemelt fontosságú, az ilyen típusú emberek nem kerülik a konfliktust, az erős érzelmi hatás kiváltása másokból lényeges szempont. McClelland meglátása szerint ezek a motivációk mindenkit jellemeznek, csak egyénenként nagyon eltérő arányban. Véleménye szerint ezek a tanult szükségletek fejleszthetők tréningekkel, képzésekkel, a kijelölt célnak megfelelően.

A konfliktusok állandó szereplői minden gazdasági szervezet életének. A vezetés szerepvállalása meghatározó a kérdésben, a feszültségek kialakulásának gyakoriságában, típusában és mélységében ugyanúgy, mint a megoldások megtalálásában.

A *konfliktusok megelőzésének* fontos feltétele a szervezet kommunikációjának átgondolása. El kell dönteni, hogy az információkat különböző célcsoportokhoz milyen módon, milyen formában juttassuk el. Érdemes arra törekedni, hogy az érintettek ne külső forrásokból értesüljenek a várható változásokról. A cégen belüli információ-áramlás több okból is megszakadhat, ami felesleges félreértésekhez, haszontalan találgatásokhoz, vagy súlyosabb esetben jövőkép hiányához vezet, ami idővel biztosan bénítja a motivációt. Ilyen esetben egy jó vezető konstruktív kérdéstechnikát alkalmaz, melynek lényege, hogy a kérdésfeltevés egyáltalán ne befolyásolja a választ, mert ellenkező esetben a döntéshozás folyamata irányt téveszthet.

A hálózati *kapcsolati konfliktus* az egyik leggyakoribb a feszültségforrás a munkahelyeken. Ezeket a nézeteltéréseket a lehető legrövidebb úton rendezni kell,

mert a munkavállalók ilyen helyzetekben képtelenek az együttműködésre, ami minden esetben negatívan hat az eredményre. Minél tovább tart ez az állapot, annál több kárt okoznak a munkáltatónak. Mint az a kutatásomból is leszűrhető volt, a vezetők egyéni habitusuktól függően, különböző mértékben vesznek részt az ilyen ügyek elsimításában. A konzekvens, pártatlan, indulatmentes mediátorszerepre nyilván nem minden esetben van szükség, mert az érintetteknek meg kell hagyni egy bizonyos szintig azt az érzést, hogy felnőtt, felelősségteljes emberekként kezelik őket, akik meg tudják oldani a konfliktust.

Az *érdekkonfliktus* általában ellentétes érdekek mentén alakul ki. Minden vállalkozásban - kivéve az egyszemélyest - mindenkit más-más érdek fűzi az adott céghez. A tulajdonosi célja a profitmaximalizálás, a dolgozóké pedig a versenyképes, az adott régióban jónak tartott fizetés. Ezeket a látszólagos ellenérdekeket fel lehet oldani a jól felépített, stratégiailag hű menedzseléssel, valamint az optimális termelési szint elérésével.

Az *értékkonfliktusok* azért veszélyesek a cégen belüli munkamorálra, mert ezek eredője az eltérő gondolkodásmód. Amikor más dimenzióban látják ugyanazt a problémát, a különböző életfelfogás okán, vagy eltérő politikai, vallási meggyőződésből kiindulva eltérő értéket kapcsolnak ugyanahhoz a célhoz, gondolathoz, viselkedéshez. Nem véletlen, hogy a gyakorlatban a kollektívák egy új alkalmazott belépésekor elsőként azt vizsgálják, "illik-e a csapatba" ? Vezetőként, HR-es munkatársként erre a szempontra is külön figyelni kell, mert nem elég, hogy a jelölt szakmailag tökéletesen megfelel a száraz követelményeknek, "lélektani szerződést" is kötni kell a munkaszerződésen kívül.

Strukturális konfliktusok akkor fordulnak elő a cégek életében, amikor a források egyenlőtlen mértékben, realitást nélkülözve kerülnek elosztásra. Figyelni kell a vezetőknek az egyensúly viszonylagos megtartására ebben a tárgykörben is, mert már egy-egy átgondolatlan lépés béníthatja a motivációt és fékezi a lelkesedést.

Az *információhiányból fakadó konfliktusról* már tettem említést korábban, de a korrekt, jól időzített információáramlás preventív hatásárát nem lehet elégszer kiemelni. Megfelelő tájékoztatás mellett nincs helye a találgatásoknak, a téves feltevéseknek és azok továbbgondolásának a munkahelyen. A várható változásokat időben messze megelőzve kommunikálni kell minden érintettel, mert egyrészt a vezetők iránti bizalom és lojalitás erősödik tovább, másrészt a bizonytalanság és a félelem nem emészti fel a termelőmunkát.

Amíg emberek dolgoznak a munkahelyeken, addig konfliktus is lesz. Megszűnik az egyik, és keletkezik egy új, vagy újjáéled a régi. A emberi kapcsolatok sokrétűsége, a függőségi viszonyok jelenléte, a családi háttér befolyásoló szerepe lehetlenné teszi a feszültség nélküli munkakörnyezetet. A menedzsment egyik legfontosabb feladata, hogy átszervezések, létszám- és személyi változások, áthelyezések, munkabérrrel és munkaidővel kapcsolatos változások, új feladatok, követelmények, szabályok bevezetése egyértelmű tájékoztatást adjanak a dolgozóknak. Bármilyen körültekintő a tervezés, a gazdasági környezet kiszámíthatatlansága miatt, nem ritka, hogy változtatni kell a stratégián, ami további frusztrációkhoz vezet szervezeti szinten, és végül anyagi károkban manifesztálódik. A személyügyi kérdések közben tartásával azonban sok felesleges kiadástól menthető meg a szervezet.

Juhász és Takács (2006) leírja, hogy a Locke célkitűzés-elméletének kiindulópontja, hogy mit akar elérni a munkavállaló. Ezen célok elérése ösztönzi a dolgozót a nagyobb teljesítményre. Minél bonyolultabb a cél, annál nagyobb a motiváció. A

szervezeti célokból lebontott egyéni célokat nagyon pontosan kell megfogalmazni, az egyén képességeihez mérten, és nem elég a "hozd ki magadból a legtöbbet" szlogen. Pozitív hatással van az ösztönzésre, ha a célokat nyilvánosan is megfogalmazzák, valamint ha a visszajelzést, a teljesítmény ellenőrzés is folyamatos.

A HR az emberekről, a személyes vonatkozások szerepéről szól, így a felesleges tudományoskodás nem feltétlenül jó irány. Egy-egy jó ötlettel sokkal többet el lehet érni a kellemes munkahelyi légkör érdekében, mint fontoskodó, de sok esetben értelmetlen értekezletekkel. Rossz, vagy barátságtalan munkakörülmények között ugyanaz a motivációs gyakorlat csődöt mondhat, amely egyébként jól működne egy ideális környezetben.

A munkaerő megtartás egyik eszközeként alkalmazzák a "maradás" interjúkat, amikor rendszeresen megkérdezik az alkalmazottakat, hogy mi miatt hűségesek a céghez, Szintén a dolgozó megbecsüléséről tesz tanúbizonyságot, hogy ha valamiért valakinek átmenetileg csökken a teljesítménye, coachot rendelnek mellé, hogy átsegítse a nehezebb időszakon, minimálisra csökkentve ezzel a veszteséget. Semmi nem rombolja annyira a dolgozói lelkesedést, mint a csekély fizetésemelés. Értelmesebb inkább ritkábban, de jelentős mértékben emelni a béreket a kívánt hatás elérése érdekében.

Magyarország mint HR-hatalom

Magyarország nem bővelkedik ásványkincsekben, nyersanyagokban, nincsenek hegyek, nincs tenger. Ellenben értékes vízkészlettel, jó termőfölddel, kedvező éghajlattal, jó turisztikai adottságokkal, és nem utolsósorban világhírű „szürkeállománnyal”, kiváló humán erőforrással büszkélkedhetünk. Ha megvizsgáljuk a magyar Nobel-díjasok számát a lakosság arányát tekintve, nagyon előkelő helyezést kapunk, nem beszélve a számtalan világhírű magyar kutatóról, feltalálóról, sportolóról, művészlől.

„Az a szóbeszéd járja Amerikában, hogy két intelligens faj létezik a Földön: emberek és magyarok.” (Isaac Asimov)

Kiss (1995) szerint Magyarországon a rendszerváltozást megelőzően a szocialista elvű gyakorlat nem tette szükségessé a munkavállalók bármilyen természetű ösztönzését a hatékonyság növelése érdekében. Kényelmes, kiszámítható, szankciók nélküli munkamorál jellemezte ezt a tervutasításos történelmi időszakot. A közömbösség megfojtotta a teljesítmény orientációt. A piacgazdaság törvényszerűségei életre keltették a versenyszemléletet az üzleti szférában, aminek lenyomataként az interperszonális kapcsolatok is átstrukturálódtak. Eközben megjelentek hazánkban is a külföldi érdekeltségű nagyvállalatok és multinacionális cégek, melyek újfajta ösztönzési rendszereket és munkakultúrát honosítottak meg a fizikai és szellemi munkakörökben egyaránt.

Kelkó (2011) számos vizsgálatot végzett az alkalmazottak motiválásáról. A multinacionális cégek gyakorlatát összehasonlította a KKV-kével. Megállapította, hogy a nagyvállalatoknál a *tűlszabályozás* és a *dolgozók uniformizálása* az általános hiba. A kisebbeknél pedig hogy *nincs vezetési kultúra*. A tulajdonos-ügyvezető túlterhelt, minden alkalmazottnál többet dolgozik. pedig a munkatársak motiválása már ott kezdődik, hogy *maga a munkakörnyezet motiváló*, ami elsősorban annak köszönhető, hogy vezető nyílt és támogató légkört teremt beosztottjai számára. Egyenrangú

partnerként viselkedik a munkatársakkal, szakmailag hiteles, és alkalmas őszinte beszélgetésekre

Hazánkban a kis-és középvállalkozások gazdaság ereje, valamint a nemzeti összjövedelem megtermelésében betöltött meghatározó szerep ellenére a vállalkozó szektor megbecsülése messze nincs arányban a teljesítményével. Az ország csatlakozása az Európai Unióhoz egy újszerű versenyhelyzetet teremtett a kis-és középvállalkozások számára. Szinte azonos időben szűkült és tágult a piac, átalakultak a korábbi értékesítési csatornák, drasztikusan megváltoztak az érdekviszonyok és ezzel együtt az értékesítési lehetőségek is. Az újdonságnak számító különböző pályázati lehetőségek, állami támogatások kitérés pontot jelentettek a gazdasági szereplők egy bizonyos hányadának, míg mások a megfelelő feltételek hiányában még jobban leszakadtak a korábbi konkurenciától. A foglalkoztatás feltételrendszerében is markáns változásoknak lehetünk szemtanúi. Megnyíltak az országhatárok a munkavállalók előtt, ami lassan, de folyamatosan erősödő migrációs folyamatot eredményezett. Rohamos tempóban erősödött a világban a globalizáció gazdasági hatása, ami szintén egy más munkakultúra meghonosodását eredményezte. Miközben egymást érték a különböző ökonomiai hullámok, 2008-ra már minden gazdasági szereplő szembesülhetett a pénzügyi világválság pusztító erejével, melynek makrogazdasági hatásait minden bizonnyal még sokáig érezni fogjuk.

A Prágai Közgazdaságtudományi Egyetem és a Deloitte Central Europe közös kutatásának eredménye azt mutatja, hogy a magyarországi cégeknél a HR fő feladatának az alkalmazottak elkötelezettségének növelését, valamint a napi problémáinak megoldását tartják. A HR stratégiával rendelkező vállalatoknál 50% alatti az arány, ahol mérik a HR teljesítményét, például az egy alkalmazottra jutó árbevételt, a bérköltségek hatását a hozzáadott értékre, vagy az *emberi tőke megtérülését*. Leggyakrabban indok a mérés hiányára, hogy nem állnak rendelkezésre a főbb teljesítménymutatók (KPI - Key Performance Indicators), valamint a bizonytalanság a mérés módját illetően. (Consultation Magazin, 2005)

Az egyéni bánásmód szükségyszerűségéről, az individuum tiszteletben tartásáról, a vezetők komplex látásmódjáról már sok szó esett a munkahelyi ösztönzési technikák elemzésekor. Azonban mi sem bizonyítja jobban a motivációs stratégiák szerteágazó, ugyanakkor összetett, több dimenziós vizsgálatainak szükségyszerűségét, mint a különböző, egymást követő generációk eltérő feltétel-rendszere a munkaerőpiacon. A veterán, baby-boom, X, Y, Z generációk magyarországi munkaerő-piaci jelenlétének sajátosságait vizsgáló tanulmány érdekes aspektusból, kiváló érzékenységgel, és szükségyszerű objektivitással közelít ehhez a bonyolult kérdéskörhöz:

„A generációk azonosságainak és különbözőségeinek vizsgálata során azzal szembesültem, hogy a fiatalabb generáció számára ugyan nagyon fontos a bér, de nem elég ahhoz, hogy megtartsa a generáció tagjait egy-egy munkahelyen. Az Y generációnál nem motiváló és munkaerő megtartó hatású, hanem a sikeres motiváció gátja, ha nincs megfelelő bérezés. Fontos és egyre fontosabb számukra a munkáltatói márka és ezzel összefüggésben az, hogy mennyire büszkék arra, hogy az adott cégnél dolgoznak. Fontos a kellemes környezet és a fejlődés, a karrier lehetősége és az, hogy a munkájuk élményt okozzon számukra. Ha ezeket megkapják, akkor van esély arra, hogy hosszabb időt eltöltsenek egy munkahelyen.” (HR Magazin, 2014. forrás: <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>)

A felsőoktatási intézményeknek is, természetesen az alapvető tudományos HR paradigmarendszer szerint átláthatóan, piaci alapon kellene működniük. Az európai felsőoktatási alrendszerben végbemenő komplex, globális HR trendek meghatározzák, a magyar felsőoktatási rendszerben működő intézmények hálózati alapú HR struktúráit, valamint működési mechanizmusait. A magyar felsőoktatási intézmények csak akkor lehetnek sikeresek az egységes európai felsőoktatási térségben a hallgatókért folyó kíméletlen versenyben, ha intézményfejlesztési stratégiájukat, képzési palettájukat, portfóliójukat összehangolják, feltárják a nyer-nyer játszámára épülő hálózati alapú szinergiarendszereket. (Kömíves, Vörös, Dajnoki, 2014).

Hivatkozások

- England, G. W. (1983): *Japanese and American Management: Theory Z and Beyond. Journal of International Business Studies Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management (Autumn, 1983), pp. 131-142. p.*
- Fekete B. (2007): A munkapszichológia története I. rész. *Consultation Magazin*. <http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=564>. Letöltés ideje: 2015.11.22
- Juhász M., Takács I. (2006): *Pszichológia*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, 2006., 73.p.
- Kállay L., Imreh Sz. (2004): *A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana*. Aula Kiadó, Budapest.
- Kelkó T. (2011): Motiválás csúcsa a nyílt támogatói légkör. <http://www.kelko.hu/motivalas-csucs-a-nyilt-es-tamogato-legkor/>. Letöltés ideje: 2015. 11.24.
- Kiss Gy. (1995): *A piac és az emberi tényező*. Balassi Kiadó, Budapest.
- Kömíves P., Vörös P., Dajnoki K.(2014): A felsőoktatás nemzetköziesedése megoldás a hallgatói létszám csökkenésére. *Humán Innovációs Szemle 2014 I-II. 34-40 p.*
- Lengyel Gy., Szántó Z. (szerk.) (1998): *Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája*. Aula Kiadó, Budapest. 17.p.
- McClelland, D. (1961): *The Achieving Society*. The Free Press.
- Mínarik A. (2009): Hogyan kommunikáljunk és motiváljunk a gazdasági válság idején. *Consultation Magazin*. <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=701>. Letöltés ideje: 2016. 01.10.
- Schultz, T. W. (1983) *Beruházás az emberi tőkébe*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 59.p.
- Egyéb internetes forrás:
- Consultation Magazin (2005): HR prioritások megjelenése a stratégia kialakítása során. <http://www.cons.hu/index.php?menu=kARRIER&id=54>. Letöltés ideje: 2015.10.12.
- HR Magazin, 2014. forrás: <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>