



EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020

Az emberi erőforrás menedzsment aktuális kihívásai – elméleti és gyakorlati vonatkozások élelmiszermérnök hallgatók számára

Nagy Sándor
Szegedi Tudományegyetem
Mérnöki Kar

Szeged
2019

Szegedi Tudományegyetem
Cím: 6720 Szeged, Dugonics tér 13.
www.u-szeged.hu
www.szechenyi2020.hu

0



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020

Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen készült az Európai Unió támogatásával.
Projekt azonosító: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

Szerző:

Dr. Nagy Sándor PhD Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

Lektorálta:

Dr. Kis Krisztián PhD Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

ISBN: 978-963-306-670-6

© Dr. Nagy Sándor PhD
2019



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék

Előszó	3
1. fejezet: Vállalat a rendszerszemléletben	6
2. fejezet: Az ember szerepe a vállalati folyamatokban	14
3. fejezet: Munkáltatói márkaépítés (<i>employer branding</i>)	21
4. fejezet: Toborzási tevékenység és a fiatal generációk	29
5. fejezet: Ösztönzésmenedzsment	42
6. fejezet: <i>Coaching</i>	52
7. fejezet: A munkahelyi <i>mobbing</i>	60
8. fejezet: A kreativitás menedzselése	66
9. fejezet: <i>Gamification</i>	76
10. fejezet: Emberi erőforrás menedzsment a Google-nél, esettanulmány	83



Előszó

Napjaink sajátos társadalmi-gazdasági folyamatai jelentősen felértékelik az *ember* szerepét az értékteremtő folyamatokban, legyen az a piaci verseny által meghatározott profitorientált tevékenységek sorozata vagy a közszféra közösségi érdekeket szolgáló feladatellátása. Az emberrel mint erőforrással foglalkozó tudományterület éppen ezért ma is igen látványosan, dinamikus formálódik, és ennek kapcsán számos innovációt láthatunk megszületni. Az innovációk az élelmiszeripart sem kerülik el. Bármennyire is hagyományos iparágnak látszik, a helyzet mára már teljesen megváltozott. Itt is megjelentek olyan speciális erőforrások és technikák, amelyek eddig csak a *high-tech* vállalatokat jellemezték. A kreativitás, a tudás és tudáshálózatok, az innováció és a speciális munkavállalói képességek iránti igény markánsan megjelent az élelmiszeripari vállalatok értékteremtési logikájában. Ebből következően jelen tananyag megfelelő az élelmiszermérnök hallgatók ilyen jellegű ismereteinek az elmélyítésére is.

Az *emberi erőforrás menedzsment* a Szegei Tudományegyetem Mérnöki Karának több alap- és mesterképzésében megtalálható, akár önálló kurzusként, akár szabadon választható tárgyként, de angol nyelven is fut az ERASMUS+ mobilitási programban résztvevő külföldi hallgatók részére. Bármelyikről is legyen szó fontos, hogy az elméleti háttérrel gyakorlati vonatkozásokkal is illusztráljuk, illetve kiegészítsük azt. Ezért az emberi erőforrás menedzsment (*röviden: EEM*) tantárgyakhoz mindig kapcsolódnak gyakorlati foglalkozások, vagy esettanulmányokat is bemutató részek.

A tantárgy felvételekor a hallgatók már rendelkeznek olyan előtanulmányokkal, amelyek segítik az emberi erőforrás menedzsment összefüggéseinek a megértését: *közgazdaságtani, vállalatgazdaságtani és általános menedzsment ismeretek*.

A tananyag *célja*, hogy a hallgatóknak olyan ismeretek és szemléletet adjon át, amelyek segítségével jobban beleláthatnak az aktuális EEM trendekbe, megérthetik azok indokoltságát, létjogosultságát és fejleszthetik saját, önálló véleményalkotási képességeiket az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos aktuális kihívásokat illetően. A gyakorlati vonatkozások említése pedig elősegíti az elmélet jobb megértését és későbbi sikeresebb alkalmazását a valós vállalati körülmények által meghatározott helyzetekre.

A tananyag összesen tíz fejezetet tartalmaz. A fejezetek témáit és tartalmát igyekeztem úgy összeállítani, hogy a fenti célkitűzések megvalósítását minél inkább elősegítsem. Hozzáteszem ugyanakkor azt, hogy a fejezetek témái nem fedik le az emberi erőforrás menedzsment teljes spektrumát, hiszen az igencsak szerteágazó. A feldolgozott területek korunk talán legérdekesebb, legfontosabb és leginkább kihívásokkal teli HRM témái.

Ez a tananyag szem előtt tartja a megfelelést a tanulási eredmény alapú szemlélet megvalósításának, az előírt, illetve elvárt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően és érdemben hozzájárul, így a hallgató:

a) tudása tekintetében elmondható, hogy

- ismeri az emberi erőforrás menedzsment alapvetéseit, szükségszerűségét és megérti kihívásainak mibenlétét,
- átlátja és érti az innováció jelentőségét a vállalati folyamatok és az emberi erőforrás menedzsment kapcsán,
- ismeri az emberi erőforrás menedzsment legfrissebb eszközeit és tendenciáit,
- birtokában van annak a tudásnak, ami segítségével megérti az emberi erőforrás jelentőségét és kulcsszerepét a vállalati értékteremtő folyamatokban,
- átlátja és rendszerszemléletben tekint a vállalati emberi erőforrás menedzsment folyamatokra.

b) képességei fejlődésének eredményeképpen

- képes az emberi erőforrás menedzsment alapelveinek és a modern korunk kihívásaira válaszul megszületett új alapelvek alkalmazására és átültetésére a vállalati gyakorlatba,
- szakmailag korrekt fogalomhasználattal képes szóban és írásban is kommunikálni az emberi erőforrás menedzsment tématerületét illetően,
- képes felülvizsgálni, véleményezni, módosítani és korunk új menedzsment eszközeinek, technikáinak felhasználásával működtetni az emberi erőforrás gazdálkodás folyamatait,
- szakmailag megalapozottan, de ugyanakkor saját kreativitáson és ismereteken nyugvóan, képes javaslatokat megfogalmazni a felső vezetés irányába olyan eszközök, technikák és módszerek átvételére és alkalmazására vonatkozóan, amelyek az emberi erőforrás menedzsment területén újdonságnak számítanak,
- a vállalkozás kinyilvánított értékei és alapelvei mentén formálódó szervezeti kulturális közegében gondolkodva, illeszkedve a szervezeti stratégiai célkitűzésekhez, képes az emberi erőforrás hatékonyabb felhasználását előmozdítani, ezzel is hozzájárulva a cég hosszabb távon értelmezett versenyképességéhez,
- meg tudja tervezni és szervezni saját önképzését, tanulását és az ehhez szükséges releváns források felkutatását is, ezáltal a jövőben is képes lesz az emberi erőforrás menedzsment tudományterületének és technikáinak mindenkori fejlődését nyomon követni és értelmezni,
- rendszerszemléletet és stratégiai szintű, hosszú távú látásmódot követelő, illetve váratlan döntési helyzetekben is képes a jogszabályok, az etikai normák, a vállalati kultúra és az emberi erőforrás stratégiának alárendelve döntéseket hozni,
- szakmai irányítás mellett, képes olyan kutatási projekteken részt venni, amelyek célja az emberi erőforrás menedzsment – annak teljes spektrumára kiterjedően – hatásosságának és hatékonyságának növelése.

c) attitűdje várhatóan kedvezően változik,

- elfogadja a szakmai fejlődés, valamint az életpálya-tervezés fontosságát, igénye van az önképzésre a HRM területén is,
- befogadó munkáltatója, kollégái, HR szakemberek és mások véleménye, javaslatai, valamint a szakmai és etikai értékek iránt (beleértve a társadalmi, szociális, egészségügyi, jogi és ökológiai, fenntarthatósági szempontokat is, amelyek az emberi erőforrás menedzsmentet formálják, alakítják),
- érzékeny és nyitott az élelmiszeripar területén felmerülő problémákra (különösen az emberi erőforrást érintően), törekszik azok elemzésére és megoldására. A felmerülő szakmai problémák megoldásában az együttműködési szándék, alkalmazkodó képesség és jó kapcsolatteremtő képesség jellemzi,
- elkötelezett az élelmiszer-ipari K+F+I tevékenységek iránt, ide sorolva az emberi erőforrás menedzsment innovációit és azok vállalati környezetbe való átültetését is,
- nyitott a HRM szakterületen zajló szakmai, technológiai fejlődés és innováció megismerésére és elfogadására, hiteles közvetítésére.

d) autonómiája és felelőssége fejlődik,

- önállóan tervezi meg szakmai karrierjét,
- önállóan gyakorol emberi erőforrás menedzsment funkciókat az élelmiszeripari vállalkozásban, döntéseiért felelősséget vállal,
- felelősséget vállal a saját és az irányítása alatt álló munkatársak munkájáért,
- az élelmiszeripar emberi erőforrás menedzsment területén kialakuló szakmai problémák megoldását önállóan vagy másokkal együttműködve, a felelőség egyéni vállalásával és a szakma etikai normáinak betartásával végzi,
- autonóm módon értékeli a beosztottak munkavégzésének hatékonyságát, eredményességét és biztonságosságát,
- önállóan feltárja az alkalmazott emberi erőforrás menedzsment folyamatok és eszközök hiányosságait, kockázatait és kezdeményezi az ezeket csökkentő intézkedések megtételét.

Reményeim szerint az alábbi tananyag hozzájárul a fentiek elősegítéséhez, és az olvasó érdekesnek és hasznosnak tartja azokat a gondolatokat és információkat, amelyeket a következő fejezetekben megosztok

a Szerző

1. fejezet: Vállalat a rendszerszemléletben

A vállalat mint rendszer

A modern piacgazdaságokban megkülönböztetett szerepet töltenek be az értéket előállító szervezetek, működjenek azok a versenyszférában vagy akár a közszektorban.

Ezeken belül a profitorientált *vállalat* – a fejlett, illetve a globális versenynek kitett áru- és pénzviszonyok körülményei között – a gazdaság meghatározó jelentőségű szereplője, amely fizetőképes szükséglet kielégítése céljából szerveződött – emberek, eszközök, információk egyidejű, összetett kölcsönhatásaként dinamikusan fejlődő – gazdasági komplexum. Minden ilyen típusú vállalat alapvető gazdasági szerepe a fizetőképes kereslet kielégítése termelés vagy szolgáltatás révén. A gazdaság egészébe is ez alapján illeszkedik be, és emellett alakultak ki további szerepkörei is, amelyek szintén fontosak (Illés, 2005):

- *Szükséglet-kielégítés tárgyainak és előállítási módszereinek egyre magasabb színvonalra emelése, innovációs tevékenység,*
- *Munkahelyek teremtése,*
- *Egyéni, társadalmi és vállalkozói jövedelmek generálása,*
- *A munkavállalók szakmai fejlődésének előmozdítása, kapacitásfejlesztés, minőségi szakmai tudás felhalmozása, illetve mennyiségi, minőségi előmozdítása.*

A fenti meghatározáson kívül más-más módon is megközelíthetjük a vállalati tevékenység lényegességét. Ebben a tananyagban én a rendszerszemlélet felől közelítek és a vállalati értékteremtő folyamatokra fókuszálok. Ennek fényében a vállalati működés definíciója így hangozna: *formalizált szabályok által meghatározódó keretek között zajló olyan értékteremtés, ahol bizonyos szervezeti folyamatok révén anyag, energia és információ (inputok) átalakítása, transzformálása történik meg, amelynek eredménye (általában) egy magasabb szintű rendezettségi állapotú output.*

A vállalat az értékteremtése során – összefoglaló néven – erőforrásokat használ fel. Az *érték* szó, illetve annak a tartalma, itt többről szól, mint a profit és a tőkemegtérülés. Maga az érték, mindezekon felül, a vállalat külső és belső érintettjei által – szubjektíven – fontosnak, hasznosnak tartott állapotváltozás vagy annak előidézése.

Az általános – a gondolatmenetünk alátámasztásához passzoló – megközelítés szerint a **rendszerelmélet** olyan önálló tudományos alapokon nyugvó **szemlélet**, amely egységes elméleti alapokra támaszkodva globális közös keretet teremt különböző típusú és tulajdonságú rendszerek viselkedésének a vizsgálatához és megértéséhez. Ebben az értelemben tehát a rendszerelméleti szakembernek vagy a rendszerre kívülről tekintő megfigyelő számára nem a rendszer fizikai formája, vagy alkalmazási területe, hanem leginkább annak szerkezeti felépítése és működési folyamatai és mechanizmusai a meghatározók és fontosak (Zvikli, 2009: 4).

A rendszerek általános leírásához és a rendszerszemlélet megértéséhez szükséges alapfogalmak

A **rendszer** különféle tulajdonságú **elemek** (összetevők) meghatározott módon rendezett (bizonyos minőségű struktúrába/struktúrákba rendezett) halmaza, amelyek egymással jól definiálható relációkkal (lineáris és nemlineáris) kapcsolódnak és ezáltal az egészre kiterjedő olyan egységet alkotnak, amely egység az adott **célok** elérését, az azokhoz szükséges **funkciók** elvégzését biztosítja a környezetéhez is illesztve, – azzal szoros összefüggésben – integrált egészként. A célok alatt itt a rendszer kimenetein értelmezett elvárások halmazát érthetjük. Hogy megértsük a rendszer mibenlétét, alapfeltétel ezen halmaz feltérképezése.

A rendszer tehát több mint az összetevőinek és a kapcsolatok egyszerű összessége, képes a komponenseknél magasabb funkciók ellátására is, minőségileg új rendszerszintű tulajdonságokkal is rendelkezhet, tehát szinergiák és magasabb rendezettségi állapotok is megjelennek.

A rendszer fennmaradásához, funkcióinak ellátásához **erőforrásokra** van szükség. Erőforrásként azonosíthatjuk itt az anyag, energia és az információk beáramlását (ELTE, é.n.; Karajz – Tóth (2011); Zvikli, 2009).

A felhasználásra kerülő erőforrások minőségi és mennyiségi jellemzőit, az erőforráshalmaz összetételét a rendszer **funkcióiból** kiindulva lehet levezetni. A rendszerek funkcióit érdemes a meghatározott célokból levezetni. Ezen funkciók java része a célok elérését segítik, természetesen itt is megjelennek, megjelenhetnek felesleges funkciók, amit rendszerveszteségnek is nevezhetünk. A rendszerek majdnem száz százaléka nyitott rendszer, tehát külső környezetükhöz kapcsolódnak, onnan inputokat, erőforrásokat vesznek fel és az outputokat oda transzportálják vagy emittálják.

Ha mindezt átkonvertáljuk a vállalati rendszerre, illetve a működési közegére, akkor a vállalati működés alapvetéseit kapjuk meg. Az emberi erőforrás már csak azért is különleges, mert az összes folyamatra és rendszerösszetevőre kihatással van. A fentebb felsorolt alapfogalmak közül a „**célok**” mégiscsak különleges és kiemelt figyelmet érdemel. Az emberi tényezőtől fakadóan – ennek részletezését lásd később – a szervezeti célok kijelölése, megfogalmazása, összehangolása az egyéni vagy érintetti érdekstruktúrákkal kulcskérdés a humán erőforrás menedzsment kapcsán. Az üzleti vállalkozásoknál alapvető **célként** fogalmazható meg a tőke sikeres reprodukciója (profitszerzés), amely alapvetően a rövid távú szemléletből táplálkozik. A hosszú távú sikeres értékteremtés fenntartása kapcsán azonban elengedhetetlen a stratégiai időtávú kitekintés, a rendszer egészének a megértése és a versenyképesség fenntarthatóságának a menedzselése. Ennek kapcsán a munkaerővel való tudatos és intelligens gazdálkodás napjainkban igencsak felértékelődött, különösen a magas hozzáadott értéket előállító, **új paradigmák** által szerveződő, úgynevezett nemlineáris vagy újgenerációs cégek kapcsán.

Ha ragaszkodunk a rendszerelmélethez és a könyv címében hivatkozott aktualitásokra, akkor két alaptípusát kell megkülönböztetnünk a vállalatoknak: (1) hagyományos vállalatok (alapvetően lineáris folyamatokat magába foglaló), illetve (2) a nemlineáris szervezetek, melyekre meghatározóan jellemzők a nemlineáris folyamatok. Az aktualitások tárgyalása kapcsán én alapvetően a második kategóriába sorolható cégekre fogok fókuszálni.

(1) Hagományos vagy lineáris elvű szervezetekről akkor beszélhetünk, ha:

- erőforrás-szerkezetükben túlnyomó részben a hagyományos vagy hagyományosan felhasznált erőforrások szerepelnek (természeti erőforrások, az emberi erőforrás fizikai és/vagy tradicionális felhasználási vetületei, materializált erőforrások),
- a termelés/szolgáltatás folyamatai az input–output reláció könnyen részösszetevőkre bonthatók,
- ezekben az ok-okozati összefüggések (viszonylag) könnyen beazonosíthatók,
- ezért ezek a rendszerek előre tervezhetők, modellezhetők és szimulálhatók (mindezek következtében ezekre a rendszerekre a minőségmenedzsment is bevezethető),
- növekedési- és hozzáadott értékteremtő képességük, potenciáljuk viszonylag korlátozott,
- hagyományos menedzsment és emberi erőforrás menedzsment (*rövidítve a továbbiakban: EEM vagy HRM*) technikákat alkalmaznak.

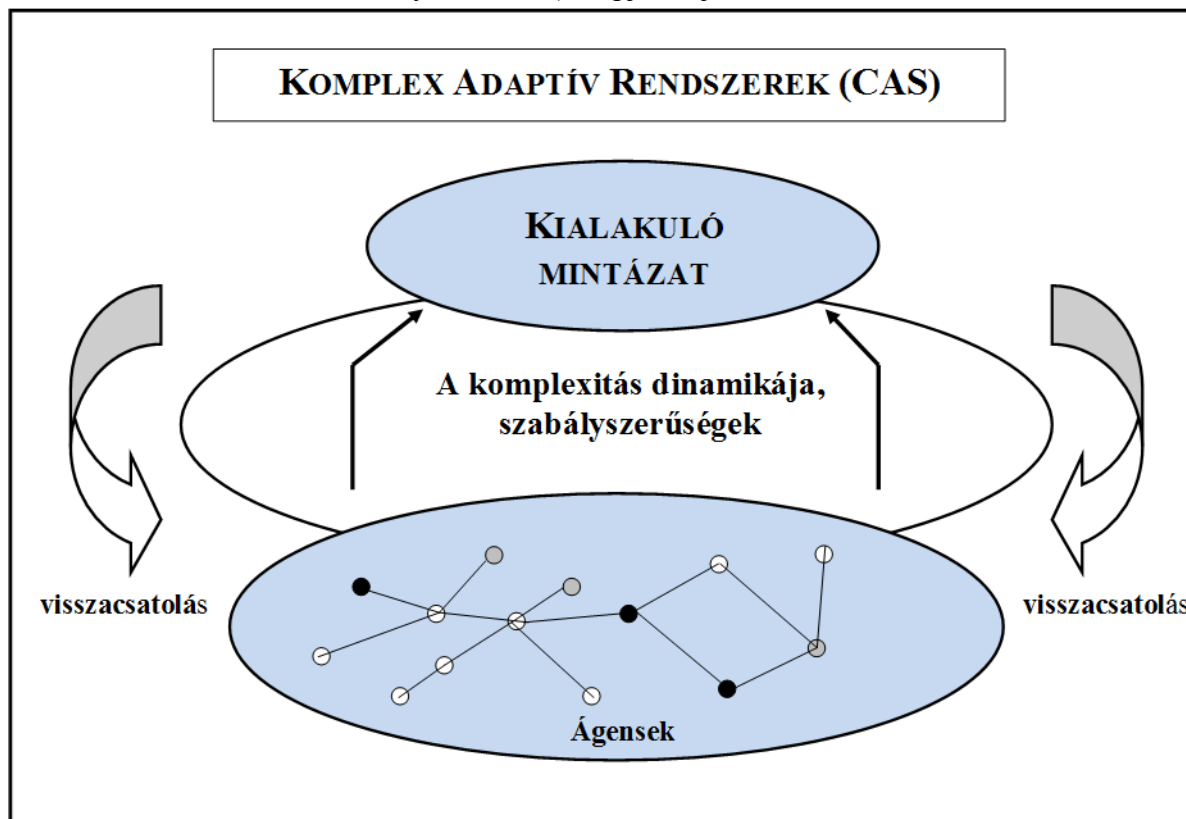
Az első típusba sorolható vállalkozások működési elveinek és folyamatainak a megértése talán egyszerűbb, mint a második kategóriába kerülőké. A nemlineáris szervezetek lényegének megragadásához meg kell értenünk a nemlineáris rendszerek (komplex rendszerek) működési logikáját és alapvető jellemzőit, hiszen ezek a tulajdonságok – a rendszerelmélet általános jellege miatt – megjelennek a vállalati folyamatokban is, idomulva az adott szervezet egyediségeihez.

A nemlineáris tehát komplex rendszerekre jellemző attribútumok (a teljesség igénye nélkül):

- (relatív) sok elemből (társadalmi-gazdasági dimenzióban: ágensek) épülnek fel, akik/amelyek strukturált elrendezésben vannak, illetve bizonyos hálózati, hierarchikus csoportokba (klaszterekbe) rendeződve funkcionálnak, léteznek,
- az ágensek jellemzőiket tekintve heterogének, és a legkisebb oszthatatlan részét képezik a struktúrának,
- a rendszer elemei lokálisan hatnak egymásra, és a rendszerben ezek az elemek direkt vagy indirekt módon összeköttetésben állnak egymással,
- a struktúrák elrendeződése, felépítése folyamatokat, rendszerdinamikai mozgásokat indukálhatnak a rendszer egészére nézve,
- fejlődésükhöz szükséges a változatosság, a diverzitás jelenléte,

- sokszor váratlan, előre nem látható, extrém (kis bekövetkezési valószínűségű) jelenségek is tapasztalhatók,
- bizonyos kialakuló, a rendszerben megjelenő jellemzők/tulajdonságok (*emergence, emergent features*) nem megjósolhatók a jelenlegi struktúra ismeretéből,
- a kiszámítható és kiszámíthatatlan jellemzők keveréke, ami miatt a rendszer modellezése szinte lehetetlen (utólagos vizsgálat lehet csak),
- a komplex rendszerek integráltságából fakadóan számos nézőpontból vizsgálhatók és különböző mérési skálákat alkalmazhatunk (pl.: atomok – sejtek – a szervek rendszere – az emberi test – a társadalom),
- a szerkezeti, rendszerszintű állapotváltozások folyamata nem írható le egyetlen egyszerű szabállyal vagy nem egyszerűsíthető le egyetlen szintű és szempontú magyarázatra (matematikailag nem modellezhetők tökéletesen),
- a komplex rendszerek dinamikusak, időben változnak, a változások nemlineárisak, a folyamatok időben nem visszafordíthatók,
- megfigyelhető az önszerveződés (*self-organization*): az önszerveződés folyamata akkor indul be, amikor a szereplők a megfelelőbb alkalmazkodási lehetőségeket keresik – önérdekeiknek alárendelve – külső vagy belső adaptív nyomásnak engedve, sikertelen adaptáció esetén kiszelektálódnak (kiszelektálódhatnak),
- a komplex rendszerek gyakori jellemzője az „*emergence*”, az interakciókból, viselkedési formákból a rendszerdinamika révén kialakuló rendszer- vagy *makroszintű jellemzők, mintázatok, struktúrák*, amelyeket az önszerveződő folyamatok alakítanak ki, de a mikro- vagy ágensszintű vizsgálódással nem magyarázható,
- korlátozott racionalitás és *nem egységesen értelmezett fogalmak*,
- a káosz pereme (*edge of chaos*): az egyensúlyban levő rendszernek nincs meg az a belső dinamikája, hogy a külső változásokra reagáljon, előbb vagy utóbb így megszűnik létezni. A káosz peremterületen levő rendszer képes produkálni a legjobb válaszokat, a kellő kreativitást és változatosságot a megfelelő, leghatékonyabb alkalmazkodást, amelyet hosszú távon is képes így fenntartani (Dinya, 2008; Kaisler – Madey, 2009; Levy, 2000; Mérő, 2007; Nagy – Gulyás, 2015). Az ilyen típusú rendszerek általános felépítését az alábbi, 1. ábra képezi le.

1. ábra: A komplex adaptív rendszerek általános felépítése és logikája. Forrás: (Kaisler – Madey, 2009: 13) alapján saját szerkesztés



Példák komplex rendszerekre: biológiai rendszerek és ökoszisztémák, az immunrendszer, az idegrendszer és a neuronok hálózata, társadalmi folyamatok (társadalmi jelenségek mint mintázatok), gazdaság, pénzügyi piacok, részvénypiacok, az időjárás, stb.

(2) Nemlineáris vagy újgenerációs szervezetekről akkor beszélhetünk tehát, amennyiben:

- az erőforrás-szerkezetükben túlnyomó részben a NEM hagyományos erőforrások szerepelnek (az emberi erőforrás nem tradicionális felhasználási vetületei: felhalmozott speciális tudás, tapasztalat, készségek, kreativitás, innovatív attitűdök, a gazdasági ökoszisztémában elfoglalt pozíciók, kapcsolati tőke és információ),
- az értékteremtés folyamatai (az input–output reláció) nem bonthatók részösszetevőkre, mert a rendszerdinamika révén és a nemlineáris jellegből fakadóan maga a folyamat dinamikusán változhat,
- itt az ok-okozati összefüggések gyakran nem beazonosíthatók, illetve állandó változásokon mehetnek át,
- ezért ezek a rendszerek előre NEM tervezhetők, nem modellezhetők és szimulálhatók (mindezek következtében ezekre a rendszerekre a klasszikus

minőségmenedzsment nem alkalmazható),

- az ötletek, az új, magasabb szinten rendezett információk és a tudás nemlineáris rendszerek outputja a szervezeten belül,
- növekedési- és hozzáadott értékteremtő képességük, potenciáljuk viszonylag magas,
- új, sokkal hatékonyabb menedzsment és HR funkciók kifejlesztése szükséges az új szemléletnek alárendelve,
- legvalószínűbb előfordulási ágazatok: információ- és kommunikációtechnológia, kulturális és kreatív iparágak, *spin-off* és *startup* vállalkozások.

Nagyon fontos megjegyezni, hogy a lineáris és nemlineáris szervezetek közötti határvonal nem kristálytiszta. Az alapvetően hagyományos elveken működő vállalatoknál is megjelenhetnek a modern jegyek, és természetesen az új típusú szervezeteknél is megtalálhatóak a hagyományos jegyek egy-egy területre, vagy egy-egy tevékenységre vonatkozóan (pl.: anyagbeszerzés, könyvelés, épületfenntartás, kivitelezési munkálatok stb.).

Fentebb már utaltam arra, hogy a nemlineáris szervezetek új paradigmák szerint szerveződnek. Az alábbiakban (1-3. táblázatok) három olyan jellemző területet emelek ki, ahol a szemléletbeli eltéréseket megláthatjuk.

1. táblázat: A szervezeti kultúrára irányuló paradigma egyes vonatkozásai. Forrás: Dinya (2008) alapján saját szerkesztés

Tradicionalis vagy lineáris szervezetek	Új típusú vagy nemlineáris szervezetek
A szervezeti kultúrára irányuló paradigma	
Kockázatok minimalizálása	Tanulási és visszacsatolási folyamatok, a kudarcok feldolgozása
Nagy profit és növekedésorientáció	Nagy profit és minőségi fejlődés
Teljesítményértékelés alapja: az értékesítés volumene	Teljesítményértékelés alapja: tudás
A szervezeti siker letéteményese a profi menedzsment	A szervezeti siker alapja a kiváló közösség

A fenti táblázat természetesen nem tartalmazza az összes elemét a szervezeti kultúrának, pusztán az összehasonlítást kívánja szolgáltatni.

2. táblázat: A menedzsmentre irányuló paradigma egyes vonatkozásai. Forrás: Dinya (2008) alapján saját szerkesztés

Tradicionális vagy lineáris szervezetek	Új típusú vagy nemlineáris szervezetek
A menedzsmentre irányuló paradigma	
Az üzlet világa állandó verseny	Az üzleti világ állandó alkalmazkodást kíván
A szervezet folyamatait optimalizálni kell és inkább hasonlítható egy jól funkcionáló gépezethez	A szervezeti folyamatok önszerveződők és inkább hasonlítható egy élő organizmushoz
A legfőbb menedzseri feladat a folyamatok és a beosztottak ellenőrzése	A legfőbb menedzseri feladat a szervezet számára kedvező folyamatok elősegítése és a beosztottak „kiszolgálása”
A vezetés a beosztottak irányítása	A vezetés a munkatársak támogatása, azaz a képessé tevő környezet kialakítása
A környezeti változást fenyegetettségnek érzik	A környezeti változás új lehetőségeket kínál

Végül lássuk a szervezeti folyamatokra, illetve a rendszerszemléletre is utaló 3. táblázatunkat.

3. táblázat: A szervezeti folyamatokra fókuszáló paradigma egyes vonatkozásai. Forrás: Dinya (2008) alapján saját szerkesztés

Tradicionális vagy lineáris szervezetek	Új típusú vagy nemlineáris szervezetek
A szervezeti folyamatokra fókuszáló paradigma	
Szabályozott, lineáris input-output relációk	Nemlineáris folyamatok és viselkedés
Stabil, kiegyensúlyozott működésre törekvés	A rugalmasság és a reziliencia kulcskérdés a fennmaradásban
Felülről, központilag vezérelt (<i>top-down</i>)	Alulról jövő önszerveződés jellemzi alapvetően (<i>bottom-up, self-organization</i>)
Hangsúly a belső folyamatokon van	Az intenzív környezeti kapcsolatok és a gazdasági-információs ökoszisztémában elfoglalt pozíció és szerepek a meghatározók
Összhang megteremtése a stratégia – a folyamatok – és a célok között	A nagyfokú rugalmasságot és alkalmazkodóképességet a káosz peremén való működés kölcsönözi a szervezetnek

Természetesen az ember szerepe sem megkerülhető, sőt inkább azt mondhatjuk, hogy meghatározó! A könyv szemlélete és mondandója pont erre fekteti a hangsúlyt.

Ellenőrző kérdések

- [1. Mi a vállalat és milyen funkciói vannak?](#)
- [2. Mikor beszélünk hagyományos szervezetekről?](#)
- [3. A rendszerek általános leírásához és a rendszerszemlélet megértéséhez milyen alapfogalmak szükségesek és ezek mit jelentenek?](#)
- [4. Milyen jellemzői vannak a nemlineáris rendszereknek \(komplex adaptív rendszerek\)?](#)
- [5. Mikor beszélhetünk nemlineáris szervezetekről?](#)
- [6. A menedzsmentre irányuló paradigma vonatkozásában milyen különbségek vannak a hagyományos és a nemlineáris szervezetek között?](#)
- [7. A szervezeti folyamatokra fókuszáló paradigma tekintetében milyen különbségek adódnak a tradicionális és a nemlineáris szervezetek között?](#)

Felhasznált források:

Dinya L. (2008): *Szervezetek sikere és válsága*. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN 963-05-8274-0.

ELTE (évszám nélküli): *Rendszerelméleti alapfogalmak*. Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Budapest. Elektronikus elérhetőség:
http://elte.pene.hu/foldtud/2.%20felev/bevezetes_a_foldtortenetbe/Rendszerelméleti_alapfogalmak.pdf

Illés M. (2008): *Vezetői gazdaságtan*. Kossuth Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-09-5775-5.

Kaisler, S.H. – Madey, G. (2009): *Complex Adaptive Systems: Emergence and Self-organization*. Előadás anyaga, HICSS-42, Big Island USA, HI. January 5, 2009.

Karajz S. – Tóth Z. (2011): *Komplexitáselmélet a közgazdaságtanban*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. ISBN 978-963-19-7259-7.

Link:

https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0049_14_komplexitaselmélet_a_kozgazdasagtanban/adatok.html (letöltés: 2019. 04. 15.)

Levy, D.L. (2000): Applications and Limitations of Complexity Theory in Organization Theory and Strategy. Rabin, J. – Miller, G.J. – Hildreth, W.B. (eds.) (2000): *Handbook of Strategic Management* – Second Edition, Revised and Expanded, Marcel Dekker, Inc.

Mérő L. (2007): *A pénz evolúciója*. Tericum Kiadó, Budapest.

Nagy S. – Gulyás L. (2015): Számvevőszéki értékteremtés „turbulens” környezetben – a komplexitás kezelésének lehetőségei. *Vezetéstudomány*, Vol. 46., No. 7., pp. 2-14.

Zvikli S. (2009): *Rendszerelemzés I.* Széchenyi István Egyetem -Műszaki Tudományi Kar, Győr. p. 128.

Elektronikus elérhetőség: http://www.sze.hu/~zvikli/E_jegyzetek,%20segedletek/RR_11.pdf

2. fejezet: Az ember szerepe a vállalati folyamatokban

Az ember szerepe a vállalati folyamatokban

Az ember speciális erőforrás, hiszen összekapcsolja, menedzseli, munkavégzésével kiszolgálja a szervezet értékteremtő folyamatait, amely során az inputok és egyéb impulzusok termékekké vagy szolgáltatásokká alakulnak át, illetve a szélesebb körű értékteremtést szolgálják.

A szakirodalomban gyakran nincs egyetértés az *emberi tőke* és az *emberi erőforrás* meghatározásában. Ha jobban belegondolunk, akkor ez érthetővé is válik. Az ember helye, szerepe a társadalmi-gazdasági folyamatok növekvő bonyolultsága miatt olyan összetetté vált – és ez természetesen elmondható a vállalati tevékenységek kapcsán is – hogy az egzakt körülírása, definiálása ezeknek a jellemzőknek és feladatköröknek igencsak nehézkessé vált különösen úgy, hogy abból mindenki közel azonos következtetéseket és megállapításokat vonjon le (Lampertné Akócsi, 2013).

Ennek fényében próbáljunk inkább értelmezésbeli fogódzókat találni az *emberi tőkére* és az *emberi erőforrásra*, hogy a kettejük közötti tartalmi különbségeket érzékelhessük. Az én értelmezésemben a kettejük közötti különbségek alapvetően az értékteremtő folyamatokhoz kötődésük logikájában és a hozzájuk kapcsolódó időhorizont kiterjedésében keresendő.

Az emberi tőke, tőkeképzés:

- potenciálisan értéket teremthet,
- bizonyos feltételek teljesülésekor erőforrásokká alakulhat,
- minősége és mennyisége inkább hosszabb távon növelhető,
- menedzselése inkább stratégiai időtávhoz és szemlélethez köthető,
- felhasználása és a szemlélet, amivel közelítünk a megértéséhez inkább *stock*- vagy állományi jellegű.

Példák az emberi tőkeelemekre: nyelvtudás, felhalmozott szakmai tapasztalat, tudáselemek, képességek, készségek, veleszületett jellemzők, kreativitás, innovatív attitűdök, általános világnézet, hit és meggyőződés, elköteleződés, erkölcsi vetületek.

A fentieket elfogadva az emberi tőkét találhatóbb lenne inkább emberi potenciálnak nevezni, míg az emberi erőforrást emberi inputnak vagy emberi munkavégzésnek hívni.

Az emberi tőke és az emberi erőforrás közötti különbséget jól illusztrálja a puskapor és a töltény példája.

Az emberi erőforrás:

- rövid távú vagy azonnali értékteremtést szolgálja, az EEM kapcsán mindez formalizált szervezeti keretek között zajlik,
- a meglévő tőkeelemek abban az esetben konvertálódnak erőforrássá, ha a – jelen esetben – a vállalati értékteremtést szolgálják,
- minősége és mennyisége akár rövidebb időtávon is növelhető,
- menedzselése operatív döntésekhez köthető alapvetően,
- felhasználása és a szemlélet, amivel meg akarjuk érteni inkább folyam jellegű (*flow*) (az itt használt *flow* kifejezés NEM egyenlő a Csikszentmihályi által alkotott *flow* fogalmával!).

Példák az emberi erőforrásokra: nyelvhasználat, a szakma gyakorlása, a tudás konkrét átültetése a munkavégzésbe, kreatív ötletek felsorakoztatása, aktivitás, becsületes munkavégzés, fizikai erő felhasználása, erőkifejtés stb.

A szakirodalom az alábbi sajátos jellemzőit említi meg az emberi tőkének.

Az emberi tőke sok hasonlóságot mutat a klasszikus, fizikai tőkével:

- az értékét a piaci kereslet-kínálati viszonyai határozzák meg,
- az emberi tőkét annak a tulajdonosa – maga az ember – racionalitásának megfelelően a fenti piaci logika mentén működteti és fejleszti,
- tehát az emberi tőkébe való beruházás a tőketulajdonos részéről alapvetően a várható költség-haszon reláció megítélésén múlik.

Ugyanakkor számos különbség is beazonosítható:

- az emberi tőke sok esetben elválaszthatatlan a tulajdonosától, azaz az embertől,
- olykor-olykor a felhalmozott tudás átadható, átörökíthető a következő generációnak, de ilyenkor is fennáll az információs veszteség lehetősége,
- az emberi tudat, az akarat és a mentális adottságok képesek befolyásolni az adott munkavégzés minőségét,
- az emberi tőkeberuházások időintervalluma jóval meghaladhatja a fizikai tőkeberuházásokat (pl.: nyelvtanulás),
- az avulási jellegzetességek is sajátosak, hiszen sokkal jobban ki van téve az ún. gazdasági avulásnak. Ez azt jelenti, hogy az emberi tudás elértéktelenedhet, mert könnyen helyettesíthető válik másvalaki frissebb tudása által vagy a felgyorsuló technológia fejlődés révén,
- a könnyű helyettesíthetőség lehetősége különösen nagy kockázatot jelent a tőke tulajdonosának, a munkavállalónak (ezt a kockázatot beárzni, mérsékelni különösen nehéz feladat),
- az emberi tőkének is van amortizációja, hiszen az idő előrehaladtával a fizikai és szellemi teljesítőképesség is romolhat,

ugyanakkor az ilyen jellegű amortizáció kezelése sok esetben az egyénre hárul, az ő kockázata,

- az emberi tőke képzésének, fejlesztésének és felhalmozásának kérdései sok esetben jelentős társadalmi kitettségnak és exponáltságnak örvendenek,
- az úgynevezett emberi tényező is erősíti a különbözőségeket a hagyományos tőkeelemektől.

Amikor az emberi tőke felhasználásáról, erőforrásként való alkalmazásáról döntünk akkor az alábbi jellegzetességeket érdemes szem előtt tartanunk. Mindez különösen igaz akkor, amikor hosszú távú fenntartható versenyelőnyöket akarunk felépíteni az értékteremtő folyamatok rendszerében (Bokor et al., 2007; Gulyás, 2008; Hajós – Berde, 2007; Juhász – Matiscsákné Lizák, 2013).

Az emberi tényező sajátosságai:

- rövid távú szemlélet, rövid távú szubjektív haszon-maximalizálás és rövid távú szükséglet-kielégítés jellemzi az embert,
- időben, térben vagy virtuálisan közeli vagy közelinek vélt események, impulzusok túlértékelése (a közvetlen érdekszférába tartozó események fokozott, katalizáló hatása a döntéshozóra),
- korlátozott racionalitás (emóciók, attitűdök jelentős befolyása),
- korlátozott információ-ellátottság (pl.: megbízó-ügynök problémái),
- önértékelés,
- mentális torzulások (túlzott önértékelés, hiperbolikus diszkontálás, téves indokoltság stb.),
- holisztikus szemlélet hiánya,
- megértés hiánya (az elme korlátjai).

Összefoglalva a rendszerszemlélet szervezeti vonatkozásait, az alábbi következtetéseket vonhatjuk le:

A fentiek alapján elmondható, hogy a rendszerszemlélet egy *gondolkodásmód*, amelynek lényege az, hogy különböző folyamatokat, tevékenységeket összefüggésükben, a környezettel, a működési ökoszisztémával kölcsönhatásukban vizsgálja. Ezért is szükséges a holisztikus, azaz egészlátó szemlélet. A vállalati *versenyképesség* a szervezeti endogén rendszer alkalmazkodó- és tanulási képességeiből vezethető le.

A külső környezeti változásokból kialakuló, formálódó úgynevezett *adaptív nyomásra* a szervezeteknek folytonosan reagálniuk kell. A reakciók összessége és a mögöttük álló képesség-halmaz együttesen teremti meg a hosszú távú, dinamikus alkalmazkodási képességet. Tehát a hosszú távú szemlélet is meghatározóvá válik, a rövid távú, operatív szint mellett.

A hagyományos és a nemlineáris szervezetek között azonban markáns különbségek vannak abban a szemléletben és megközelítésben, ahogy a kihívásokat kezelik és a válaszreakciókat menedzselik. Nem is beszélve az emberi erőforráshoz való hozzáállásukról!

Ha a *versenyképesség* fogalmát meg akarjuk érteni, akkor először is le kell csupaszítanunk azt annak lényegességéig. A versenyképesség – beszéljünk akármilyenről is: emberek, szervezetek, régiók stb. – nem más, mint a *hatékonyság* növelésének a *képessége*. A hatékonyság ugyanakkor egy reláció az inputok és az outputok viszonyrendszerében. Egységnyi inputra vetítve mennyi eredményt, outputot vagy hosszú távú hatást érünk el. A hatékonyság kiszámításának akkor van értelme, ha össze tudjuk vetni egy másik, hasonló logika mentén számított értékkel (ez lehet a saját szervezet egy korábbi időpontjára számított mutató vagy egy másik entitás indikátora). Ekkor van ugyanis egy objektív viszonyítási pontunk, ami alapján pozicionálni tudjuk a vállalatunkat a versenytérben, és ami alapján a válaszreakcióinkat értékelni tudjuk. Napjainkban a globalizált és kereskedelmi szempontból egyre inkább liberalizált világunkban, ahol egyre több releváns információ válik relatíve olcsón elérhetővé, a vállalkozásoknak egyre nagyobb erőfeszítéseket kell tenniük azért, hogy valamilyen erőforrásuk felhasználása során, egyre több, pótlólagos, precíziós, megfelelő hozadékú hatékonyságnövekedést érjenek el. Ha ezt szélesebb idő-spektrumon keresztül is sikerül megtenniük, akkor fenntartható versenyelőnyök kiépítéséről vagy versenyképességről beszélünk. A fenti gondolatmenet igaz a költségelőnyökre és a megkülönböztetésre (pl.: brand- és imázsépítés), illetve bármilyen versenyelőny kialakulására és manifesztációjára. Hiszen ezeknél is valamilyen erőforrás/input kerül felhasználásra és a másik oldalon (a számlálóban) megjelennek a realizált, a célnak alárendelt, számszerűsíthető eredmények. A versenyképesség fenntartása tehát innovatív és intelligens gondolatokat, válaszreakciókat kíván meg, amelyek kiegészülnek nagyon komoly tanulási (visszacsatolási) folyamatokkal is. Ezen gondolatok szervezeti célokhoz rendelése, megvalósítása, menedzselése szintén kulcskérdés. Mindkét folyamat erősen kötődik és elválaszthatatlan az emberi erőforrástól.

Először is nézzük meg, hogy milyen meghatározásai vannak az emberi erőforrás menedzsmentnek, amely hozzájárul – direkt és indirekt módon is – a hosszú távú alkalmazkodóképességhez és hatékonyságnöveléshez. Az alábbi definíciókat természetesen hozzá lehet igazítani a nemlineáris szervezetek logikájához is.

Poór és Farkas (2001) definíciója szerint a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (SZ/EEM) *„azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő, az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.”*

Poór és Karoliny (2002) értelmezésében *a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment célja a szervezeti hatékonyság biztosítása.*

A két meghatározás nagyon szépen illeszkedik az eddigi gondolatmenetünkbe. Most pedig lássuk az **emberi erőforrás menedzsment célkitűzéseit.**

Ezek szervezetenként változhatnak, de általában a következőket foglalja magában:

- magas teljesítmény előmozdítása,
- minőségi termék előállításának a segítése,
- a megfelelő számú, a kívánatos szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazottak foglalkoztatása,
- kontrollált munkaerőköltség,
- alacsony szintű fluktuáció és hiányzás,
- versenyképes bérszint biztosítása,
- olyan munkafeltételek, amelyek biztosítják az alkalmazottaknak a munkaköri elégedettség és az önértékelés lehetőségét,
- megfelelés a törvényeknek és jogszabályoknak, a munkakörülmények és a munkavállalói jogok biztosításával (Bokor et al., 2007; Gulyás, 2008; Hajós – Berde, 2007; Juhász – Matiscsákné Lizák, 2013; Matiscsákné Lizák et al., 2012).

Egy másik olvasatban pedig:

- Segíteni a szervezetet a céljai elérésében,
- hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit,
- jól képzett, jól motivált alkalmazottakat biztosítani a szervezet számára,
- a lehető legnagyobb mértékben biztosítani az alkalmazottak elégedettségét,
- önmegvalósítását,
- közvetíteni a személyzeti irányelveket, politikát minden alkalmazott fel,
- segíteni az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását,
- oly módon menedzselni a változást, hogy az egyének, a csoportok, a vállalat és tágabb közösség számára kölcsönösen előnyös legyen,
- a munkavégzés minőségét oly módon fenntartani és fejleszteni, hogy az kívánatossá tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet.

A modern EEM gondolatisága

A *modern* emberi erőforrás menedzsment szemléletében felértékelődik az ember és az összes olyan tudása, képessége és minden olyan erőforrásként is hasznosítható emberi tőkeeleme, amely a vállalati értékteremtési folyamatok hatékonyságát tudják növelni. A nemlineáris szervezeteken belül az emberi erőforrás az egyik kulcstényező és olyan innovációk jelennek meg a menedzselésük kapcsán, amelyek a tradicionális szemléletben elképzelhetetlenek lettek volna (pl.: tehetséggondozás, kreativitás menedzselése, képessé tétel és támogató funkciók, algoritmizált kiválasztás, kreatív és innovatív ösztönzési rendszerek és sor folytatható lenne még nagyon sokáig, és a jövőben újabb technikák is biztos megjelennek).

A minőségi munkaerő jellemzői, illetve a munkavállaló kihívásai:

- képes beilleszkedni, magát megfelelően pozicionálni és egyszerre hasznosnak lenni egy új típusú szervezet értékteremtő és szervezeti kulturális folyamataiban és szövetében is
- megérti és átlátja a szervezet folyamatait, célkitűzéseit és hosszabb távú stratégiai elgondolásait, illetve ezekkel azonosulni is képes
- képes megújulni, képes magát szükség esetén újra pozicionálni, nyitott a tanulásra is az új ismeretek megszerzésére, összességében kapacitásainak fejlesztésében érdekelt
- törekszik arra, hogy a munkaerőpiacon ne legyen könnyen helyettesíthető, ezáltal is elősegítse azt, hogy az emberi tőkének az értékessége megmaradjon és tovább emelkedjen
- képes kapcsolati hálóját menedzselni és jól kommunikálni a többi szereplővel
- önálló, tudáson és tapasztalatokon alapuló kezdeményezései vannak
- képes csapatban dolgozni, és ezt különösen inspirálónak tartja

Ellenőrző kérdések

- [1. Milyen jellemzői vannak az emberi tőkének?](#)
- [2. Milyen jellemzői vannak az emberi erőforrásnak?](#)
- [3. Miért különleges az emberi erőforrás összevetve hagyományos erőforrásokkal?](#)
- [4. Az emberi tényezőnek milyen sajátosságai vannak?](#)
- [5. Milyen célkitűzései vannak az emberi erőforrás menedzsmentnek?](#)
- [6. Mi a modern emberi erőforrás gazdálkodás gondolatisága?](#)
- [7. Milyen jellemzői vannak a minőségi munkaerőnek?](#)

Források megjelölése:

Bokor A., Szóts-Kováts K., Csillag S., Bácsi K., Szilas R. (2007): *Emberi erőforrás menedzsment.* Aula Kiadó Kft., Budapest, 2007.

Gulyás L. (szerk.) (2008): *A humán erőforrás menedzsment alapjai.* JATEPress Kiadó, Szeged.

Hajós L. – Berde Cs. (szerk.) (2007): *Emberi Erőforrás Gazdálkodás.* Debreceni Egyetem AMTC.

Elektronikus elérhetőség:

http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi_eroforras_gazdalkodas.pdf

Juhász I. – Matiscsákné Lizák M. (2013): *Emberi erőforrás-gazdálkodás.* Médiainformaticai Kiadványok – Eszterházy Károly Főiskola, Eger.

Elektronikus elérhetőség: <http://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf>

Lampertné Akócsi I. (2013): *A humántőke és a versenyképesség regionális összefüggéseinek mérése a Visegrádi országokban.* PhD disszertáció – Szent István Egyetem, Gödöllő, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola.

Elektronikus elérhetőség: https://szie.hu/file/ti/archivum/Lampertne_ertekezes.pdf

Matiscsákné Lizák M. (szerk.), Csordás T., Dabasi Halász Zs., Dobay P., Juhász I., Kádek I., Majó Z., Tóth A., Tóthné Sikora G., Zéman Z. (2012): *Emberi erőforrás gazdálkodás.* Complex Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-2950-648

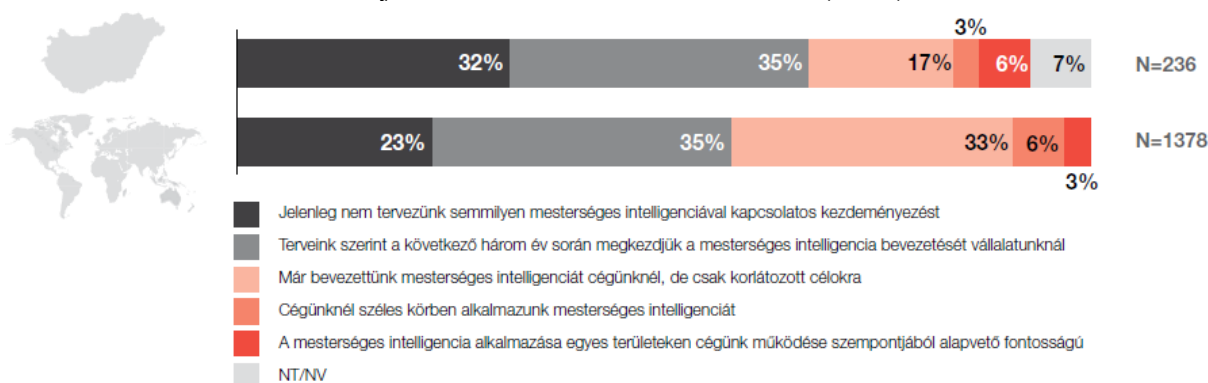
Poór J. – Farkas F. (2001): *Nemzetközi menedzsment.* KJK-KERSZÖV Jogi- és Üzleti Kiadó, Budapest. ISBN 963-224-60-04

Poór J. – Karoliny M. (2002): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment: kézikönyv.* KJK-KERSZÖV Jogi- és Üzleti Kiadó, Budapest.

3. fejezet: Munkáltatói márkaépítés (*employer branding*)

Az előző fejezetben, amikor a munkavállaló munkaerőpiaci kihívásait is megemlítettük, körvonalazódott a *helyettesíthetőség* kérdése is, azaz ki lehet-e váltani valakit, illetve milyen könnyen. Ne legyenek kétségeink, abban a pillanatban, hogy a költség-haszon relációban értelmezett megtérülés már könnyen előre jelezhető, akkor zöld utat fog kapni a humán erőforrás kiváltása akár egy másik munkavállalóra, gépekre vagy mesterséges intelligenciára. Az egyre gyorsuló technológiai fejlődés arra kényszeríti a munkavállalókat, hogy a helyettesíthetőség (kiváltás) lehetőségét egyre komolyabban vegyék. Vannak olyan tevékenységek, amelyek már ma is veszélyeztetettek lehetnek, és vannak olyanok, amelyek kapcsán ez még egy ideig nem kérdés. Az információtechnológia fejlődése, az önvezető járművek, a mesterséges intelligencia (*AI – Artificial Intelligence*) kiteljesedése, a biotechnológia, a nanotechnológia mind-mind veszélyeztethetnek egy-egy korábbi szakmát vagy tevékenységet. A következő, 2. ábra a PwC legfrissebb vezérigazgatói felmérésének egyik ide vonatkozó kérdésére adott válaszok kiértékelését mutatja hazánkra és a világgazdaság meghatározó országaira vonatkozóan (PwC, 2019).

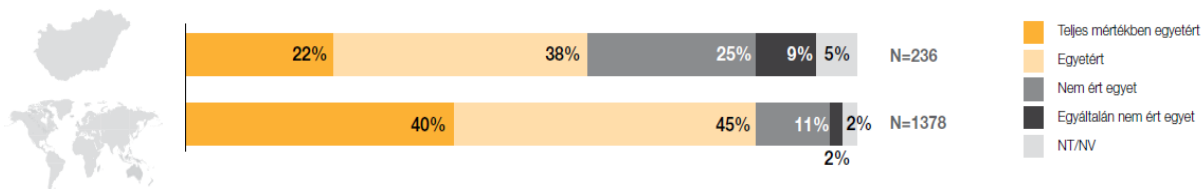
2. ábra: A mesterséges intelligencia vállalati folyamatokba integrálásának szándéka a közeljövőre vonatkozóan. Forrás: PwC (2019)



Az ábra alapján látható, hogy a megkérdezettek majd’ harmada nem tervezi az új technológia bevezetését a saját cégük vonatkozásában. A tendencia és a globális kitekintés értékei viszont előrevetítik a mesterséges intelligencia térnyerését a vállalati értékteremtési folyamatokban. A következő, 3. ábra szintén ezt támasztja alá. A különbség csupán annyi, hogy itt a külső környezeti befolyásoltság is megjelenik már a kérdésben, tehát az elkövetkező öt esztendőben a mesterséges intelligencia milyen mértékben lesz befolyással az üzleti folyamatokra legyen az saját kezdeményezés vagy exogén impulzusok.

3. ábra: A mesterséges intelligencia érdemi térnyerése a vállalati folyamatokban az elkövetkezendő öt évre vonatkozóan – vezetői várakozások. Forrás: PwC (2019)

Kérdés: Mennyire ért egyet azzal, hogy a következő öt évben a mesterséges intelligencia jelentősen meg fogja változtatni azt a módot, ahogyan az Ön cége üzleti tevékenységét folytatja?



A globális várakozások szerint az AI technológiája már öt éven belül is erős hatással lesz a vállalati üzleti folyamatokra. Magyarországon még kevésbé erős a meggyőződés, de már így is jelzés értékű. Hozzá tartozik az igazsághoz, hogy ezek a trendek alapvetően és meghatározóan nagyvállalatokra mondhatók el. A KKV szektorban azért tapasztalható némi lemaradás ezen a területen.

Ugyanakkor azt is említettük, hogy a humán tőkére is igazak a piac keresleti-kínálati mechanizmusai. Az aktuális munkaerőpiaci tendenciák azt mutatják, hogy a munkaerőhiány komoly problémákat okoz a cégeknek, és egyelőre nem is nagyon tervezik a tömeges emberi erőforrás kiváltását. Ez azt jelenti a munkavállalók részére, hogy a kínálathiányos munkaerőpiac hatása most jócskán túlkompenzálja a kiváltásból fakadó kockázatokat. Az óvatosság és a képességeink, tudásunk gazdasági avulásának lassítása vagy kiküszöbölése azonban megkerülhetetlen.

A fejezet a *munkáltatói márkaépítésről (employer branding)* szól, ami előfeltételezi az előbb ismertetett kínálathiányos munkaerőpiacot. Jelenleg hatalmas igény mutatkozik a hagyományos és a speciális tudással rendelkező minőségi munkaerőre egyaránt. Így annak érdekében, hogy a pont megfelelő, professzionális munkaerőt (input) tudjunk megszerezni és hosszú távon megtartani már nem elegendő a tradicionális eszközök és kommunikációs csatornák alkalmazása. Új módszerekre és új szemléletre van szükség! Ebben segíthet a munkáltatói márkaépítés, amely a minőségi input kapcsán járul hozzá a hatékonyságnöveléshez és ezáltal a versenyképességhez.

Az employer branding jelentése

Olyan objektív és szubjektív összetevőkön alapuló kép kialakítása a vállalatról, mint munkahelyről, hogy az emberekben, a potenciális vagy tényleges munkavállalókban pozitív érzések alakuljanak ki a szervezetről ennek kapcsán. Tehát akarjanak vagy szeressenek ott dolgozni, (vagy akár elismeréssel legyenek az adott munkáltató megnyilvánulásait illetően) ezzel is

elősegítve a saját és a szervezet célkitűzéseinek minél eredményesebb és hatékonyabb elérését.

Bizonyos vállalkozások – már hazánkban is – olyan fontosnak tartják ezen tevékenységeket, hogy stratégiai szintre emelik ennek tervezését és menedzselését.

A BrandExcellence – Bindermann (2018) felmérése alapján hazánkban a vállalatok 68% foglalkozik tudatos munkáltatói márkáépítéssel, míg 15% tervezi, hogy foglalkozni fog vele 1 éven belül, 10% pedig az elkövetkezendő években. A tavalyi felméréshez képest 15%-kal nőtt a tudatos employer brandinget alkalmazó cégek száma. Az alkalmazott eszközök ilyenkor már nem csak rövid távú célokat szolgálhatnak (tűzoltás), hanem a hosszú távú, stratégiai célkitűzéseket is.

Hogyan építs érték alapú employer branding stratégiát?

Zvezdovics (2018) szerint az *employer branding* három egyszerű cél – (1) a bevonás, (2) az elkötelezés és (3) a megtartás – köré felépített összetett rendszer.

Az *érték*, ahogy azt korábban is láttuk nem pusztán a profit, hanem valamilyen előny vagy hasznosság nyújtása az érintetteknek. A márka és a munkáltatói márka is hordozhat értéket, illetőleg nyújthat értékességet, már csak ezért is megfontolandó az ilyen jellegű megközelítés. A márkához való kötődés, az azonosulás, az elköteleződés a fogyasztó vagy a munkavállaló hasznosságérzetét képes növelni. Ha kizárólag a munkáltatói brand-építésre koncentrálnunk az értékteremtés szempontjából, akkor a *munkáltatói értékajánlatot* definiálhatjuk (*Employer Value Proposition – EVP*) ebbe beletartozhat maga a munkahely is konkrét valójában, illetve az összes olyan előny, amelyet az alkalmazott státusz nyújtani tud. Ezen értékek összessége az, ami miatt egy munkavállaló úgy dönt, hogy a cégnél kezd dolgozni, és aztán ott is marad. Az értékek kapcsán kijelenthető, hogy azoknak hitelesnek kell lenniük, és majd' minden nap élményimpulzusokat kell adjon az egyén részére. A munkáltatói értékajánlat tehát az a kiindulási platform, amire az employer branding stratégia eszközeit, innovációit és transzmissziós csatornáit megalkotva építkezhetünk.

Zvezdovics (2018) az alábbiakat fogalmazza meg: „Az *employer branding* eszközeivel a *munkáltatói értékeket fordítjuk le kreatív üzenet struktúrává, vizuális megjelenésekké, üzenet csomagokká és akciókká az egész munkavállalói élményciklus mentén integrálva.*”

Tehát az eszközöket úgy kell megterveznünk, hogy az egész munkavállalói életciklus egészét megcélözva alakítjuk ki azokat. *Életciklus* alatt itt a munkaerőpiac felé történő nyitástól, a munkakereséstől egészen a nyugdíjazásig tartó periódust értem. Ezen életszakasz igencsak hosszú lehet, és

számos formális és informális kapcsolódás alakulhat ki, amelyek valamilyen élményforrást (vagy legalábbis pozitív érzést) jelenthetnek az illető számára. Legyen ez egy állásinterjú, egy munkahelyi továbbképzés, egy átlagos munkanap stb. Az itt képződő értékeket próbáljuk az eszközökkel kommunikálni és megértetni a belső vagy külső érintettel.

Az eredményes és hiteles munkáltatói értékajánlathoz elengedhetetlen a munkavállalói igények és élményforrások beazonosítása, valamint azoknak a hiányosságoknak a felismerése, amely a szükségletek és a cég által nyújtott élmények különbségéből adódik.

Íme **5 hasznos tipp** az *érték alapú employer branding stratégia* sikeres megvalósításához (Zvezdovics, 2018):

1. Végezz munkavállalói élményre alapozott employer branding kutatást, ami a munkavállalói szükségletek és a valós munkahelyi élmény feltérképezésévé feltárja a cégben rejlő, valós munkáltatói értékeket.

2. A stratégiába építs be úgynevezett játékosított (gamification) employer branding eszközöket, hogy megtapasztalhatóvá, „jobban emészthetőbbé” tedd az értékeket, örömeiket és lehetőségekhez mérten a flow-érzéshez is jobban hozzájárulhasson.

3. Építs a munkáltatói márka nagyköveteire az úgynevezett Story Telling révén: vond be a vezetőket és a meghatározó kollégákat, és érdd el, hogy az értékeket a személyes történeteiken keresztül keltsék életre.

4. Az értékek és a munkahelyi élmény fejlesztésére Integrált Employer Branding Stratégiát építs: minden munkavállalói élménypontban az ezt erősítő employer branding eszközöket, csatornákat építs be, a vezetők és kollégák bevonásával.

5. Monitorozd az érték és élmény alapú employer branding stratégia hatékonyságát és megtérülését. A munkavállalói élménypontokhoz mérőszámokat rendelj hozzá.

A fentiekből is nyilvánvaló, hogy annak a döntéshozónak vagy szakembernek, aki professzionális *employer branding* stratégiát akar megalkotni és azt megvalósítani (implementálni), annak számos tényezőt kell figyelembe vennie. Ugyanakkor a kezében van a lehetőség, hogy innovatív módon válogassa össze és alkalmazza azokat az eszközöket, amelyek a stratégia megvalósítását elősegítik. Ezeket az eszközöket és transzmissziós csatornákat úgy kell megválasztani, hogy a rájuk fordított kiadások és egyéb erőforrások minél nagyobb hatékonysággal megtérüljenek. Ez megköveteli a személyre szabást és a körülményekhez való igazítást. Az alábbiakban Horváth (2018) egy-két példáját olvashatjuk, amelyek a személyre szabást is szépen illusztrálják.

Általában elmondható, hogy a nagyobb, ismertebb vállalatok sokkal könnyebb helyzetben vannak ezen a téren. Esetükben érvényesül a méretgazdaságosság elve és a szinergiák is jobban ki tudnak bontakozni az employer branding eszközökre fordított erőforrások kapcsán. Tovább növelik ezen előnyüket a cégek vélt vagy valós stabilitása és a közkedvelt vagy jól felépített imázssal rendelkező termékük. A korrektség – és nyugodt szívvel hozzátehetjük – az átláthatóság és a feddhetetlenség is igen komoly eszközök a munkáltatói brand menedzselésében. A pozitív élmények közvetítésének nem csak a szervezeten belüli alkalmazottakra kell fókuszálnia. Bárki, aki a vállalattal kapcsolatba kerül, pozitív érzéseket, üzeneteket kell hogy kapjon. Az etikai kódex ilyen értelemben nyugodtan tekinthető egy employer branding eszköznek is. Megszívlelendő Brett Minchington, az Employer Brand International elnökének gondolatai is, miszerint: „...az employer branding nem egy HR, toborzási, kommunikációs, PR vagy marketing funkció. A munkáltatói márka egy üzleti funkció!”. Tehát a munkáltatói márka menedzselése komoly üzleti előnyöket, versenyelőnyöket is eredményezhet Horváth (2018).

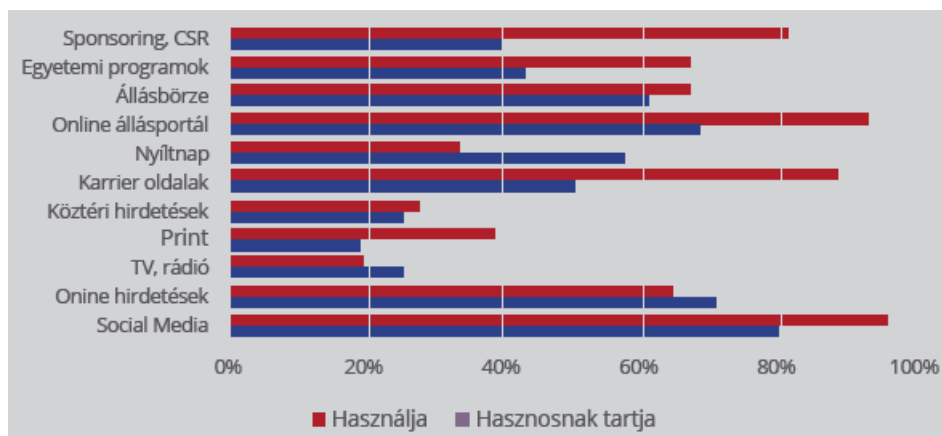
A fenti tevékenység kapcsán élenjáró hazai cégek az alábbi öt tényezőt mindenképp figyelembe vették:

1. Üzleti igények pontos felmérése és összekötése a munkáltatói márka célkitűzéseivel.
2. Külső-belső employer brand felmérés.
3. Közös elköteleződés a munkavállalói értékajánlataink mellett.
4. 1-3 éves integrált employer brand stratégia megalkotása.
5. Részletes kivitelezési terv a hozzá tartozó erőforrásokkal.

A BrandExcellence – Bindermann 2018-as felméréséből kiderül, hogy Magyarországon a nagyobb vállalkozások kapcsán milyen eszközök (külső és belső kommunikációs eszközök) a leginkább ismertek, hasznosnak tartottak és elterjedtek a márkaépítés vonatkozásában. Az alábbi ábrák (4. és 5.) ezeket az információkat jelenítik meg számunkra.

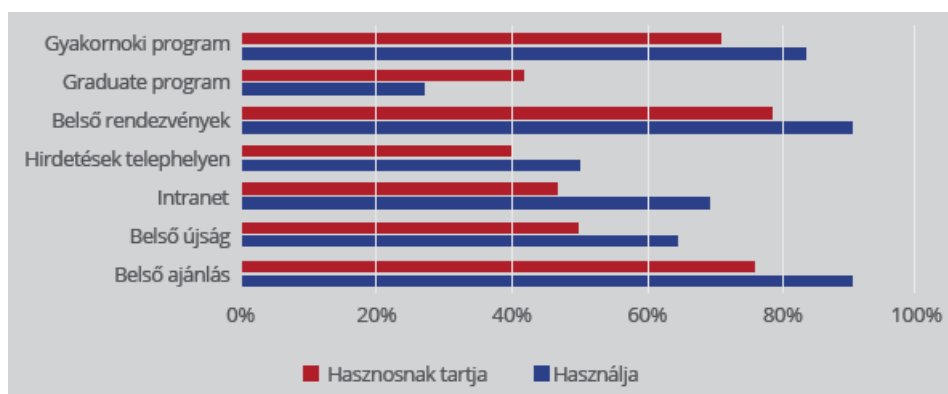
4. ábra: A munkáltatói márkaépítés elterjedt és leginkább hasznosnak tartott külső kommunikációs eszközei Magyarországon a megkérdezett vállalkozások körében (n=100).

Forrás: BrandExcellence – Bindermann (2018)



5. ábra: A munkáltatói márkaépítés elterjedt és leginkább hasznosnak tartott belső kommunikációs eszközei Magyarországon a megkérdezett vállalkozások körében (n=100).

Forrás: BrandExcellence – Bindermann (2018)



Az ábrákból látszik, hogy a külső eszközök közül a közösségi médiahasználat (Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, LinkedIn stb.), az online állásportálok, a karrier oldalak és a nyilvános szponzorációk és CSR aktivitás a legnépszerűbbek. A belső eszközöket illetően pedig a belső rendezvények, a belső ajánlások és a gyakornoki programok kerültek a dobogóra.

Az alábbi, 6. ábrán, azokat a leggyakrabban használt indikátorokat láthatjuk, amelyekkel a munkáltatói márkaépítés eredményességét próbálják megragadni a vállalati szakemberek. A korábban említett egyedi eszközcsomagok kialakításának az igénye ugyanakkor determinálja azt is, hogy számos más indikátor is készíthető nem csupán az eredményességre, hanem az erőforrás-felhasználás hatékonyságára vonatkozóan is.

6. ábra: A leggyakrabban használt indikátorok Magyarországon a munkáltatói márkaépítés eredményességére vonatkozóan a megkérdezettek körében (n=100). Forrás: BrandExcellence – Bindermann (2018)



A fluktuációs mutatók toronymagasan vezetnek, vélhetően azért, mert más célok és kötelezettségek miatt is szükséges figyelemmel kísérniük a vállalatoknak ezeket a számértékeket (adatszolgáltatási kötelezettség, TB bejelentési kötelezettség, számviteli beszámolási kötelezettség). Minőségibb mutatóknak érzem azokat, amelyek kisebb részaránnyal szerepeltek a kutatásban: egy főre jutó felvételi költség, illetve belső ajánlások száma.

Érdekességképp megjegyezhető, hogy az elmúlt, 2018-as esztendőre vonatkozóan az *Employer Branding Award Hungary* díjazottjai között csak a Dreher Sörgyárak Zrt. kapott elismerést a tágabban értelmezett élelmiszeriparból (az abszolút fődíjat a Magyar Telekom Nyrt. vitte el ebben a megmérettetésben).

Ellenőrző kérdések

- [1. Mit jelent az employer branding kifejezés?](#)
- [2. Miért van szükség az employer brandingre?](#)
- [3. Mit jelent a munkáltatói értékajánlat?](#)
- [4. Hazai vezető cégek milyen tényezőket vettek figyelembe, amikor munkáltatói márkaépítésük stratégiáját kidolgozták és megvalósították?](#)
- [5. Mi az az 5 tényező, amelyeket meg tudna nevezni az érték alapú employer branding stratégia sikeres megvalósítása kapcsán?](#)
- [6. Milyen külső kommunikációs eszközöket tudna ismertetni, amelyek a munkáltatói márkaépítés kapcsán hazánkban elterjedtek és leginkább hasznosnak tartottak?](#)
- [7. Milyen belső kommunikációs eszközöket tudna ismertetni, amelyek a munkáltatói márkaépítés kapcsán hazánkban elterjedtek és leginkább hasznosnak tartottak?](#)

Források megjelölése:

BrandExcellence – Bindermann (2018): *Employer Branding Survey – Hungary 2018.*

Elektronikus elérhetőség:

https://brandbook.hu/Employer_Branding_Survey_2018_Hungary.pdf

Horváth Á. (2018): *Minek az employer branding, ha a robotok ügyis elveszik a munkánkat?* Forbes.hu, 2018.

Elektronikus elérhetőség: <https://forbes.hu/legyel-jobb/employer-branding-robotok/>

Profession.hu (2017): *Mi az az employer branding?* Profession.hu blog.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.profession.hu/blog/mi-az-employer-branding/>

PwC (2019): *8. PwC Magyarországi Vezérgazgatói Felmérés – A cselekvés ideje, visszafogott növekedés, fókuszban a belső folyamatok.* PricewaterhouseCoopers Magyarország, 2019.

Elektronikus elérhetőség:

https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/magyarorszag_i_vezergazgato_felmeres/2019/PwC_CEO_survey_kiadvany_2019_HU.pdf

Zvezdovics A. (2018): *5 hasznos tipp az érték és munkavállalói élmény alapú employer branding stratégiához.* Jobline Magazin internetes oldala.

Elektronikus elérhetőség:

https://karrierplusz.jobline.hu/jobline_magazin_%C3%81ll%C3%A1spost%C3%A1ban%20megjelenik/20180813_5_hasznos_tipp_az_ertek_es_munkavallaloi

4. fejezet: Toborzási tevékenység és a fiatal generációk

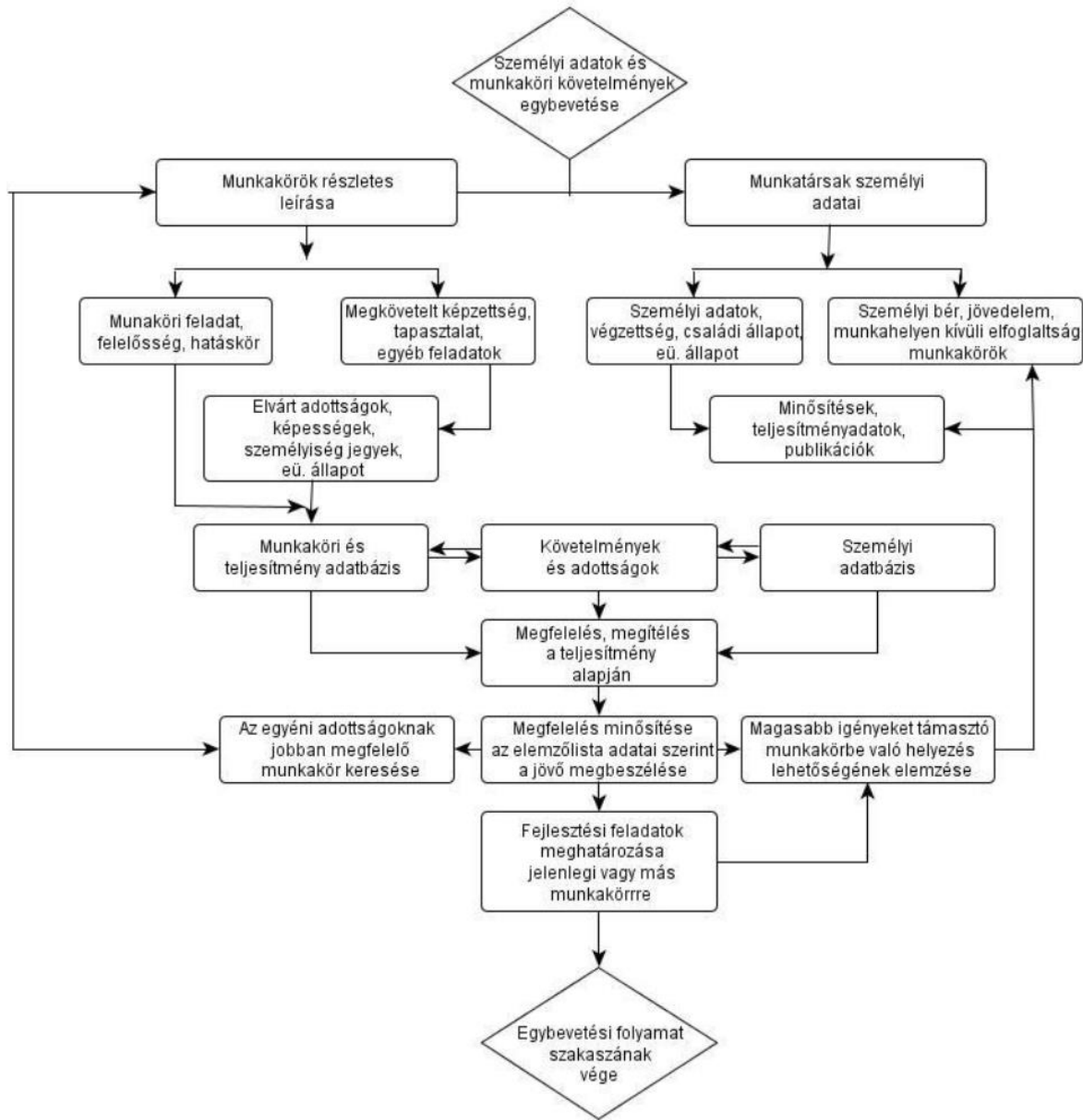
Amennyiben az *employer branding* elkezdődik, jótékony hatását kifejteni, akkor az adott szervezet egyre könnyebben tud minőségi munkaerőt bevonni. A kívánt munkaerő – és természetesen az emberi tőke – beszerzése és szervezeti kereteken belüli megléte a kiindulási alapja az értékteremtő folyamatoknak. Maga a beszerzés négy szakaszra bontható: (1) toborzás, (2) kiválasztás, (3) alkalmazás és (4) munkaerő beillesztése. Jelen fejezet alapvetően a toborzásra és annak kihívásaira koncentrálna.

A toborzás az emberi erőforrás menedzsment azon résztevékenysége, amely során a vállalat/szervezet egy megüresedett, megüresedő vagy a jövőben létesítendő munkakör betöltésére törekszik. A toborzás *célja*, hogy az alábbi kritériumok minél nagyobb arányban teljesüljenek:

- a szervezeti munkaerőigény intelligens kezelése a szervezet erőforrás-hatékony működésének biztosítása érdekében,
- olyan potenciálisan szóba jöhető munkavállalók felkutatása, akik a vállalatnál szeretnének dolgozni, annak szervezeti kulturális szövetébe és célrendszerébe be tudnak illeszkedni és rendelkeznek a szükséges tudással,
- a keresést – akár csak más szervezeti folyamatot – illik optimalizálni, tehát az adott toborzásra szánt erőforrások keretei között minél nagyobb és minél minőségibb merítést tudunk elérni, ezzel is növelve annak az esélyét, hogy megtaláljuk a megfelelő munkaerőt és a vele együtt járó képesség-halmazz,
- már a toborzás során is törekednünk kell a leendő munkaerő megnyerésére és elköteleződésének elősegítésére (Gyökér et al., 2017; Juhász – Matiscsákné Lizák, 2013).

A célkitűzések eléréséhez a személyügyi felelősök előkészítik a munkaerő-keresés folyamatait. Ezeket a folyamatokat az alábbi 7. ábra szemlélteti.

7. ábra: A toborzás folyamatai egy átlagos szervezet szemszögéből. Forrás: Juhász – Matiscsákné Lizák (2013: 86)



A keresési folyamatok optimalizálásához szükségeszerű az elvart kompetenciák pontos ismerete és pontos definiálása. Látnunk kell, hogy az adott pozíció hogyan kapcsolódik a szervezeti folyamatok egészéhez. Nagyon is elképzelhető, hogy egy-egy állás megüresedésekor szükséges lehet a munkakörök és munkafolyamatok újra értelmezése és átszervezése, ilyenkor ugyanis kevesebb súrlódással járhat a döntés.

A toborzás szervezeten belüli (már ott dolgozó állományból) és szervezeten kívüli (nem a szervezet keretein belül dolgozók) forrásokból történhet. Mindkét

módszernek lehet indokolt és racionális, de az előnyeiket és hátrányait is illik számításba venni.

Szervezeti kereteken belüli toborzás (Gyökér et al., 2017):

Előnyként könyvelhetjük el az alábbi jellemzőket:

- a toborzásra fordított erőforrások (költségek, idő, alternatív költségek) alacsonyabb szinten tarthatók összevetve a külső munkaerő-kereséssel,
- a munkavállaló már ismert és bizonyított, kompetenciái ismertek, a róla rendelkezésre álló információk minőségiek és relevánsak,
- kisebb kockázattal kell vele számolni (érzékeny szervezeti információkhoz való hozzáférés kérdése),
- az egyén lojalitása, elkötelezettsége már ismert, illetve könnyebben előre jelezhető,
- ösztönzési eszközként is szolgálhat az előléptetés.

A hátrányok közé sorolhatjuk:

- a merítés csak szűkebb állományra terjed ki,
- a „belterjesség” veszélye növekedhet, ha új szemléletű, új tudással rendelkező munkavállalók nem kerülnek be a szervezetbe,
- a „*status quo*” fenntartása növelheti a járadékvadász magatartásformák megjelenésének és megerősödésének a kockázatát,
- az esetleges továbbképzés, kapacitásfejlesztés költsége a munkaadót terheli.,

A belső toborzás eszközei közé sorolhatjuk az alábbiakat:

1. Munkakörök átszervezése, átstrukturálás
2. A visszahívás, nyugdíjas munkavállalók visszafoglalkoztatása
3. A szervezeten belüli pályáztatás, utánpótlási terv
4. A szervezeten belüli képzések, előléptetések
5. Az álláshirdetés a faliújságon
6. Az életpálya-tervezés

Szervezeti kereteken kívüli toborzás (Gyökér et al., 2017):

A nyílt munkaerőpiacról történő beszerzés előnyei:

- szélesebb merítési lehetőség,
- friss impulzusokat kap a cég az új munkavállaló révén,
- új tudás, új szemlélet csatornázódhat be a vállalati folyamatokba,

- az új munkaerő már kialakult kapcsolati tőkéje is előnyként értelmezhető,
- a megfelelő ember megtalálása azonnal megoldhatja a munkaerőhiányból fakadó problémákat,
- egészséges rivalizálás alakulhat ki, illetve egy új, „objektívebb” viszonyítási pont jelenhet meg az informális szinteken.

Itt is beazonosíthatók a hátrányok:

- nagyobb költségkeret és erőforráslekötés szükséges a megvalósításához (pl.: a toborzást végző személyek pótlólagos költségei, az átmeneti/a megüresedést ideiglenesen betöltő munkavállalók költségei, tanácsadók díja, kommunikációs- és médiaköltségek, a jelentkezők kompetencia-állományának kezelése),
- nagyon kockázatok az ismeretlen illető kapcsán,
- a fluktuáció emelkedhet, ami pótlólagos költségekkel járhat,
- beilleszkedése zavart okozhat, a korábbi jól bejártatott viszonyokat fölboríthatja,
- a betanításnak, a beilleszkedésnek is lehetnek extra költségei,
- demotiváló lehet a korábbi munkavállalók számára, ha azt érzékelik, hogy máshonnan töltik fel a magasabb pozíciókat.

A munkaerő külső forrásból történő toborzásának eszközei (Gyökér et al., 2017):

1. A személyes kapcsolatok, *weak links*-eken keresztül (gyenge vagy informális kapcsolatokon keresztül)
2. Elektronikus felületek: e-toborzás, közösségi média oldalak
3. Egyetemekkel és képző intézményekkel történő kapcsolattartás
4. Az együttműködés szakmai és érdekképviselői szervezetekkel
5. Az állásbörzék
6. A nyílt (toborzási) nap
7. A munkaerő-közvetítés és -kölcsonzés, fejvadász cégek
8. Az interaktív hirdetéses keresés
9. Az újság- és egyéb hirdetés, a pályázat
10. A saját adatbank – Tehetségbank.
11. Spontán jelentkezők felvétele

A toborzásnak több problémaköre is ismert, én most a *generációs különbözőségekre* koncentrálok a továbbiakban. Jelen fejezet szoros összefüggésben áll a következő fejezettel, hiszen mindkettőben megjelenik a fiatal generációk emberi erőforrás menedzsment szempontú tárgyalása. Míg itt a toborzás és a munkahellyel, munkával kapcsolatok elvárások kerülnek terítékre, addig a következőben az ösztönzési és motivációs rendszerek kerülnek tárgyalásra. Napjainkra az

emberi erőforrással foglalkozó menedzsereknek is be kellett látniuk, hogy a korábbi homogénnek tekintett munkaerőállomány szemlélete már nem hoz versenyelőnyt.

Annak érdekében, hogy megértsük a megfelelő beavatkozási logikát, érdemes áttekinteni a különböző generációk legfontosabb jellemzőit. A szakirodalomban gyakran a születési dátumok alapján határolják le a csoportokat, de belátható, hogy az életkor helyett fontosabb csoportképző ismérvek a belső attitűdök, az eszközhasználati készségek, a munkához való hozzáállás, a rugalmasság, a nyitottság, a kreativitás és a kezdeményezőkészség. Tehát, akár egy korábban született egyén is besorolható egy fiatalabb generáció soraiba, mert a személyisége, a tudása és képességei alapján ez megtehető. Az alábbi, 4. táblázat összefoglalja jelen korunk generációs csoportjait és az általánosságban használt csoportképző jellemzőket, a születési intervallumokat.

4. táblázat: Az adott generációk elnevezése, csoportképző jellemzője és elnevezésük eredete.
Forrás: Kissné András (2014) alapján saját szerkesztés

A generáció megnevezése:	Születési intervallum	Az elnevezés eredete
Veterán (csendes) generáció	1925-1945	A világháborúkat megélt generáció
Baby boom generáció	1946-1964	A II. világháború utáni népességrobbanás gyermekei
X generáció	1965-1979	Coupland, D. 2007 X-generáció c. könyve után
Y generáció	1980-1994	Az X generáció után következő
Z generáció	1995-2010	Az Y generáció után következő vagy az angol <i>Youth</i> ifjúság szóból ered
α-generáció (az új csendes generáció)	2010-	A Z után következő α (alfa) generáció

Ennél fontosabb azonban a generációk jellemzői, amely alapján akár a toborzási technikákat is irányíthatjuk és precízióssá tehetjük (Király, 2014; Kissné András, 2014; Kövecses, 2016; Istók, 2019; Meretei, 2017; RAABE, 2018; Szarka, 2011).

A veterán generáció (1925 – 1945):

- egy szakterületen, vagy akár egyetlen munkaadónál dolgoztál le az életüket,
- tudás és tapasztalatok felhalmozás jellemző rájuk, hiszen kevésbé volt gyors a technológia fejlődés,
- számukra fontos a hiteles, céltudatos, karizmatikus vezető személye,
- tisztelik a kétkezi, fizikai munkát és az életkorhoz köthető tapasztalatnak nagy tekintélye van közöttük.

Baby boom generáció (1946 – 1964):

- a háború utáni gazdasági felívelés és a demográfiai robbanás gyermekei,
- új utakra, új tudásra és új típusú cselekvésre vágnak,
- szeretnének karriert építeni,
- fegyelem, tisztelet és kitartás jellemzi őket, és alázattal végzik munkájukat,
- ez a generáció korábban nem látott tanulási lehetőségeket kapott, és a demokrácia hozta versenyelőnyök kihasználásában is jeleskedik,
- tapasztalat, lojalitás, nyugodtság, magabiztosság,
- tartanak attól, hogy az utánuk következő generációk kiszorítják őket, mert olyan ismeretekkel és készségekkel rendelkeznek, amelyekkel ők nem, vagy csak részben.

Az X generáció (1965 – 1979):

- az előző generációkhoz képest általában magasabban iskolázottak, sokuknak két vagy több diplomája is van,
- az X-generáció tagjai már két-jövedelmű családokba születtek, ahol a válás is megszokott jelenség volt,
- a „kulcsos gyerekek” generációja, mert minkék szülő dolgozott,
- talán éppen emiatt önálló, találékony és önellátó nemzedékké vált,
- a munkahelyükön sokra értékelik a szabadságot, de a felelősséget is szívesen látják,

- magas motivációs szinttel rendelkeznek, munkájukra igényesek, a státusz, a pénz fontos számukra,
- a munkahelyi stressz, a munka miatti érzelmi kiürülés itt jelenik meg először,
- a munkamánia jelei is megjelenhetnek egyes tagjain.

Az Y generáció (1980 – 1994):

- nyitottak az újdonságokra, befogadók, gyorsan sajátítják el a technológiai újdonságokat,
- agilisak, célratörők, korlátlan munkakedv, horribilis fizetési elvárások jellemző rájuk,
- nem akarnak szorongva pénzt keresni, és nem akarnak olyan függőségben élni, mint szüleik,
- új kommunikációs csatornákat használnak, netes profiljuk is létezik,
- öntudatos munkavállalók, lojalitásuk a munkaadójuk iránt szinte elenyésző,
- a valós és virtuális életterük gyakran keveredik,
- kreativitás, multikulturális környezetbe jól be tudnak illeszkedni, több nyelvet is beszélhetnek,
- koncentrációs képességük és az alapos tudás iránti igényük csökkent az előző generációkhoz viszonyítva, tanulásra nehezen motiválhatók, inkább a sorsban hisznek,
- türelmetlenség, markáns kockázatvállalás, erős önbizalom, a korábbi szabályok lebontása, felülírása,
- élvezni szeretnék a munkát, legyen az modern, a hagyományostól eltérő, nagy tág terekkel, és közös étkezésre, beszélgetésre lehetőséget adó konyhával,
- a munka és a magánélet egyensúlya rendkívül fontos számukra.

A Z generáció (1995 – 2009):

- a világ első globális nemzedéke, a globális falu első gyermekei, ugyanazon a zenén, ételen, mozifilmen, és divatirányzaton nőnek föl,
- a legkisebb létszámú családokba születnek – általában egykék –, a szülők műveltek és idősebb korban vállalták első gyermeküket,

- online hálózatban élnek, azonnal értesülnek az őket érintő eseményekről a közösségi média szolgáltatásai kapcsán,
- hálózaton keresztül funkcionálnak a legjobban, a szocializáció ebben a korosztályban virtuális térben történik,
- a valóságtól, a valós világtól való izolációjuk reális veszélyként értékelhető,
- hálózati kompetenciákban jeleskednek (*collaborative* jellemzők erősek),
- jellemző rájuk a *multitasking* (több feladat egyszerre történő elvégzése, feldolgozása),
- azonnali döntések és a felgyorsult életvitel jellemző rájuk,
- bátrak, kezdeményezők, nagy az önbizalmuk.

Az Alfa generáció (2010 –):

- nagyon speciális, minőségi iskolai végzettséggel fognak rendelkezni,
- a magánéletben magányosak lesznek, virtuálisan viszont összeköttetésben állnak majd egymással,
- érzelmi gazdagságot és intellektuális bőséget igényelnek,
- új típusú munkahelyeken fognak dolgozni, és nagy valószínűséggel olyan munkát vagy feladatot fognak végezni, amelyek talán ma még nem is léteznek,
- egyre jelentősebb társadalmi problémákkal fognak szembesülni (előregedés, környezeti károkozás, globális problémák),
- ezért is nevezik őket az „új csendes” generációnak, remélve azt, hogy képesek lesznek a kihívásokkal megbirkózni.

A munkához való hozzáállás és elvárások – a toborzás alapjai

A toborzási technikák akkor lesznek célravezetők és hatékonyak, ha ismerjük a fenti különbözőségeket. Sőt, ennél tovább is mehetünk gondolatban. A generációs profilt is fel kell mérnünk a szervezeten belül, hogy az ebből keletkező esetleges sűrűdásokat és kockázatokat csökkenteni tudjuk, vagy akár mindezt előnnyé kovácsolni, úgy, hogy a különböző személyiségprofilokat, illetve tudás- és készségkompetenciákat összehangoljuk ezzel is pozitív szinergiák elérését célozva meg. A toborzás és az ösztönzés, motiváció témaköre nehezen

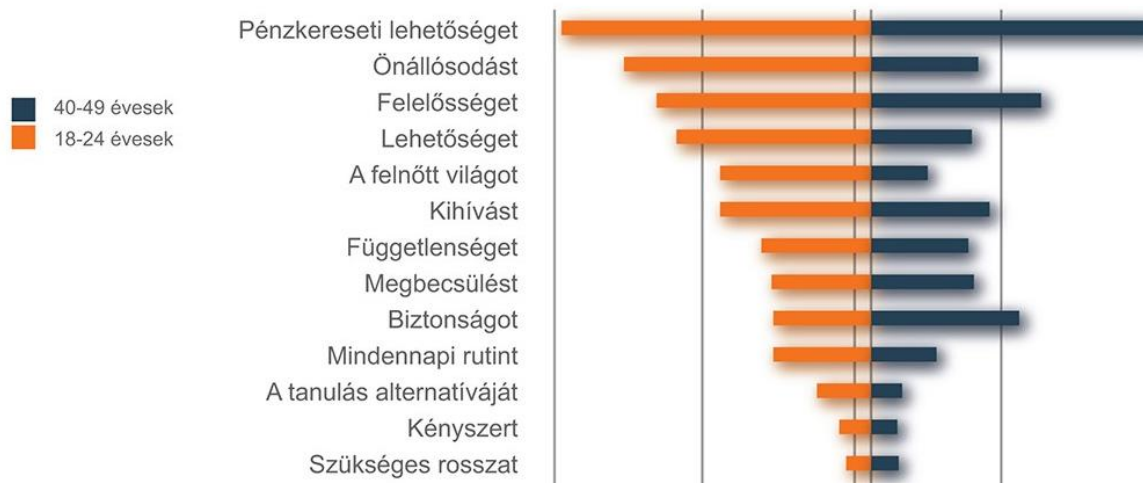
tárgyalható egymástól elválasztva, ezért is fog az utóbbiról szólni a következő fejezet. A sikeres toborzásnak és a sikeres motivációs technikáknak ugyanaz a háttere: ismerni kell az egyének hozzáállását, igényeit és a munkával kapcsolatos attitűdjeit (Király, 2014; Kissné András, 2014; Kövecses, 2016; Istók, 2019; Meretei, 2017; RAABE, 2018; Szarka, 2011).

Az **Y generáció** számára a munkahelyválasztásnál az alábbi tényezők játszanak meghatározó szerepet egy hazai kutatás szerint (Király, 2014):

- fizetés
- a csapat, csapatmunka
- karrier, pörgős feladatok, más pozíciók kipróbálásának a lehetősége
- a munkahely jó megközelíthetősége
- barátságos munkahelyi környezet
- gyakori visszajelzések a munkájukról
- a munkáltató brandje

A legfiatalabb generáció a **Z**, amelynek tagjai már megjelentek a nyílt munkaerőpiacon. Lássuk számukra melyek a legfontosabb tényezők a munkahelyválasztás kapcsán. Egy másik felmérés erről tanúskodik, de itt az X generációra vonatkozóan is kapunk plusz adatokat. Az alábbi 8. ábra ezt foglalja össze:

8. ábra: Az X és a Z generáció hozzáállása a munka világához. Forrás: GKI – Jófogás (2016)
MIT JELENT A MUNKA?



A Z generációnál is fontos a pénz, de ahogy látható a X generációhoz képest jelentősen átrendeződött az elvárások halmaza és célkitűzések, amelyek a munkahelyválasztással kapcsolatba hozhatók. A Z-nél az első helyeken a fizetési igényeken kívül az

önmegvalósítás lehetősége, a felelősségvállalás és a lehetőségek szerepelnek. Király (2014) az euCSOPORT-tal közösen végzett felmérésükben rávilágítanak arra, hogy a Z generációs fiatalok munkavállalás esetén nem szeretnek egyedül dolgozni, jelentkezéskor biztos, hogy megkérdezik, vihetik-e a barátjukat vagy barátnőjüket is. Egyedül bizonytalanok érzik magukat az offline világban. Ezeken kívül nagyon praktikusnak, és ők is sokra értékelik a barátságos és környezettudatos munkahelyi környezetet.

Szarka (2011) mindezt kiegészíti és összefoglalja a Z generációra vonatkozó toborzás és emberi erőforrás tervezés jövőbeli kihívásait. Ezek szerint nagyobb hangsúlyt kell fektetni a karrier brandingre, az utánpótlás nevelésre, a toborzás és a munkahely vizuális és design elemeire, a vezetőség hozzáállására és a hosszú távú megtartás területére. A szerző kiemeli, hogy a jövő a „freeter-eknek” nevezett munkavállalóké. A „salary man”-hez képest – utóbbit talán úgy fordíthatnánk le jól, hogy „megélhetési dolgozó” – a freeter (szabadelvű) típusú alkalmazott nem feltétlen tartja be a céges puha szabályokat, kevésbé vagy egyáltalán nem kötődik a vállalathoz, annak kulturális elemeivel nem feltétlen azonosul és az is elképzelhető, hogy egyszerre több helyen is dolgozik egyszerre a saját önmegvalósítását elősegítendő. Az ilyen típusú emberek a saját flow érzésüket követik (álmok, célkitűzések teljesüléséből fakadó örömezés, belső motivációk) és nem tűrik, hogy szabadságérzetüket korlátozzák. Az is valószínűsíthető, hogy a leírt hozzáállás terjedni fog akár más generációk körében is.

A fentiek tükrében az Y és Z generáció munkavállalóinak **hosszú távú megtartása** az egyik fő kihívása lesz a HR menedzsereknek. A lojalitás, az elköteleződés az Y generációnál főleg az emberi kapcsolatok köré csoportosulnak, míg a Z generációnál megjelenik a fejlődési lehetőség is.

A toborzás legfontosabb kihívása pedig az lesz, hogy a virtuális térben minél jobban láthatónak kell lenni a munkaerőpiacon, a fiatalok igényeit megismerjék és lehetőség szerint ennek alárendelve kommunikáljanak a toborzás során.

Ennek bizonyos jelei már a mai magyar toborzási innovációkban is megjelennek. Hörcsik (2019) gyűjtéséből meg is ismerhetünk egy párat.

Véleménye szerint a digitális térben szerveződő közösségi hálózatok, a tartalommarketing és a kreatív módszerek vegyítése új lehetőségeket teremt. Sok esetben ezek a közösségi hálók lehetővé teszik, hogy egy-egy álláshirdetést precízebben – a nagyobb konverzió reményében – el lehessen helyezni, ugyanakkor meghatározó erővel bír a tartalom optimalizálása is.

Lássunk egy-két gyakorlati példát is, ahol a fenti módszerek egyszerre megjelenhetnek:

Letisztult weboldal és egyszerűsített online jelentkezés:

Egy modern, dizájnelemek és funkciók szerint letisztult, keresőoptimalizált **weboldal** igen sokat segíthet a megfelelő jelentkezők bevonására. Az adott oldal a vállalat online jelenlétének az alapja, nem csak marketing, munkáltatói brand, de HR szempontból is alapvető fontossággal bír. Nem árt, ha minden egyes pozíció számára egy külön oldalt készítünk, amelyen részletesen, és az arculati elemekhez igazodva a legfontosabb tartalmakat, üzeneteket közvetítjük. A szervezethez való csatlakozás előnyeinek, a cég jövőképeinek és víziójának kommunikációja is hasznos lehet.

Facebook csoportok és Facebook Ads.:

A csoportokon keresztül szakmára szabható hirdetéseket tudunk elhelyezni, sokkal nagyon elérési rátával, mint egyéb csatornákon keresztül. Az Ads, (*Advertisements = hirdetések, reklámok*) pedig a Facebook fizetett hirdetési szolgáltatása. Akár néhány száz vagy ezer forintos napi költséggel több ezer/tízezer embert érhetünk el. Ez főleg hagyományos szervezetek, linearizált pozícióinak betöltésére lehet megfelelő (operátori vagy egyéb betanított munkakör). A szolgáltatás használatával lehetőség nyílik a lokáció, az érdeklődési kör vagy a jelenlegi foglalkozás alapján történő szűkítésre is.

Ajánlási rendszer

A munkavállalói ajánlási rendszerek *offline* jellegűek, az adott emberek kapcsolati hálójára és kapcsolati tőkéjére alapoznak, de mégis innovatív megoldást jelenthetnek a cég munkaerő problémáira. Ajánlásért cserébe toborzási bónusz is kaphat az illető, ami a játékosítás egyik módjának is tekinthetjük, ez persze növeli a minél megfelelőbb munkavállaló megtalálásának az esélyét. Tipikusan a nagyvállalatokra (nagyfoglalkoztatókra) jellemző ez a technika. Megfigyelhető volt a TESCO, a General Electric vagy a MÁV gyakorlatában is.

LinkedIn

A toborzásban külföldön (főként az USA-ban) egyre hatékonyabb és bejáratottabb módszere a LinkedIn közösségi háló használata. Az alapvetően szakmai jellegű (foglalkozással kapcsolatos profilok, jellemzők, információk megjelenítése) közösségi háló 560 millió felhasználója között böngésző fejevadászok 75%-a lett hatékonyabb a platform használatával. Magyarországon is sok regisztrált felhasználója van, közel 700.000 fő. Ajánlott lehet az olyan fiatalok számára, akik főleg multiknál szeretnének elhelyezkedni pénzügyi, marketing vagy valamilyen menedzseri pozícióba.

Képi tartalmak, a videó szerepe

A szerző meggyőződése, hogy a 2019-es tartalommarketing trendek közül a videó szerepe a kiemelkedő. Egy rövid – még épp „fogyasztható” hosszúságban –, 3-5 perces videó segítségével az állással járó előnyöket, elvárásokat és felelősséget, sokkal közvetlenebbül meg lehet jeleníteni. A munkatársakkal készített riportok, vagy az iroda körbejárása, bizalmat gerjeszt a nézőben, aki ennek tudatában sokkal nagyobb valószínűséggel pályázik. Az elkészült tartalmakat a közösségi oldalakon is megjeleníthetjük. Az arculati elemek és a profizmus azonban itt is fontos (*hangminőség, bevilágítás, story telling = a történet, amire felfűzöm a videó tartalmát, vágás, aláfestő zene stb.*)

GitHub és Stack Overflow

Itt az informatikusok és programozók hatékony eléréséről van szó. A *GitHub*-nak több mint 30 millió regisztrált felhasználója van. A fejvadász cégek főként a szabadúszó, adott jártassággal bíró IT szakemberek szabad kapacitásainak felkutatására használják ezt a közösséget (<https://github.com/>).

A *Stack Overflow* messze a legnagyobb és legismertebb fejlesztői fórum. A szakemberek nagy része minden egyes felbukkanó programozási hibánál (angolul: *bug*), és megoldásra váró anomália kapcsán a stackoverflow.com közösségéhez fordul. Itt is azokat a fejlesztőket lehet elérni toborzási szempontból, akik az adott tevékenységekben jártasok (<https://stackoverflow.com/>) (Hörcsik, 2019).

Ellenőrző kérdések

- [1. Mi a toborzás lényege?](#)
- [2. Milyen belső toborzási technikákat ismer?](#)
- [3. Milyen külső toborzási eszközöket ismer?](#)
- [4. Milyen jellemzői vannak az Y generációnak?](#)
- [5. Milyen jellemzői vannak a Z generációnak?](#)
- [6. Az Y generációnál mely tényezők fontosak a munkahelyválasztásnál?](#)
- [7. A Z generációnál mely tényezők fontosak a munkahelyválasztásnál?](#)

Felhasznált források:

GKI – Jófogás (2016): *Így vélekedik a munkáról a Z generáció.* GKI Digital.

Elektronikus elérhetőség: <https://gkidigital.hu/2016/06/15/igy-velekedik-a-munkarol-a-z-generacio/> (letöltve: 2019. 05. 01.)

Gyökér I. – Finna H. – Daruka E. (2017): *Emberi Erőforrás-menedzsment – oktatási segédanyag.* Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet.

Elektronikus elérhetőség:

Hörsik Zs. B. (2019): *A munkaerő toborzás innovatív eszközei 2019-ben.* SEO Magyarul.

Elektronikus elérhetőség: <https://seomagyarul.hu/2019/01/11/munkaero-toborz-as-eszkozei/> (letöltve: 2019. 05. 01.)

Juhász I. – Matiscsákné Lizák M. (2013): *Emberi Erőforrás-gazdálkodás.* Médiainformaticai Kiadványok, Eszterházy Károly Főiskola, Eger.

Elektronikus elérhetőség: <http://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf>

Király Cs. (2014): *Az Y és a Z generáció a munka világában.* Az euCSOPORT munkaügyi blogja.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.munkaugy.co.hu/az-y-es-a-z-generacio-a-munka-vilagaban/> (letöltve: 2019. 05. 01.)

Kissné András K. (2014): *Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században.* HR Magazin Online.

Elektronikus elérhetőség: http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban#_ftn7 (letöltve: 2019. 05. 01.)

Kövecses G. (2016): *Az Y generáció és a munka kapcsolata.* ELTE online -hallgatói magazin.

Elektronikus elérhetőség: <http://elteonline.hu/kozelet/2016/06/02/az-y-generacio-es-a-munka-kapcsolata/> (letöltve: 2019. 05. 01.)

Istók N. (2019): *Generációs problémák a munkahelyen.* Profession.hu

Elektronikus elérhetőség: <https://www.profession.hu/cikk/generacios-problemak-a-munkahelyen#> (letöltve: 2019. 05. 01.)

Meretei B. (2017): *Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés.*

Vezetéstudomány, XLVIII. évf., No.10. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.02

Elektronikus elérhetőség: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf

RAABE (2018): *Több generáció, egy munkahely – Generációs különbségek.*

Elektronikus elérhetőség: <https://raabe.hu/tobb-generacio-egy-munkahely-generacios-kulonbsegek/> (letöltve: 2019. 05. 01.)

Szarka D. (2011): *Z generáció – a jövő munkavállalói.* HRportal.hu.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/z-generacio-a-jovo-munkavallaloi-20111102.html> (letöltve: 2019. 05. 01.)

5. fejezet: Ösztönzésmenedzsment

Az első kérdésünk rögtön az lehet, hogy miért is van szükség ösztönzésre a munkaerő kapcsán? Egy leginkább közelítő megállapításhoz talán egy másik kérdés megválaszolásával kerülhetünk közelebb. Kell-e a gyermekeknek ösztönzés, hogy a kedvenc játékkal játszanak? Valószínűleg nem! Hová tűnik ez a gyermeki lelkesedés? Nos, nem tűnik el, de sok esetben az emberek a munkavégzésük során nem azzal foglalkoznak, ami számukra ezt a felhőtlen, önfeledt élményt okozza. Csak nagyon kevesek lehetnek abban a szerencsés helyzetben, hogy azt csinálhatják, ami igazán tűzbe hozza őket és az előbb említett gyermeki örömmel tudják végezni a feladatukat. A többi embernek viszont kellenek motivációk és ösztönzők, hogy be tudjanak kapcsolódni egy szervezet értékteremtési folyamataiba, és ott minőségi munkát végezzenek.

Fábián (2011) a *minőségi munkavégzésre* az alábbi körülírást adja: „...az emberi munkafolyamat komplexitásából adódóan a munkateljesítményt, az elvégzett munka minőségét számos, egymástól nem elválasztható, egymással szoros kölcsönhatásban és interakcióban levő tényező befolyásolja. Miként az emberi munkavégzés, teljesítőképesség, úgy ennek a minőségi aspektusa is egy sor fizikai és pszichés feltétel következménye. Azt, hogy a dolgozó mely képességeit veti latba a munkavégzésnél, az adott időben rendelkezésre álló fizikai és pszichés feltételektől függ.” Hozzáteszi, hogy ezen feltételek négy nagyobb kategóriába sorolhatók: (1) objektív, (2) szubjektív, (3) szociális és (4) társadalmi. A tényezők egymástól nem különíthetők el élesen, hiszen számos átfedés azonosítható be a területek között.

Visszatérve egy kicsit az önfeledtségre. Csíkszentmihályi Mihály (1996) alkotta meg a *flow* kifejezést, ami ezt az állapotot hivatott visszaadni. Csíkszentmihályi *flow*-nak, azaz áramlatnak nevezte azokat a tökéletes pillanatok, csúcserőműveket, amelyeket az öröm, a kreativitás az étellel vagy a helyzettel való teljes azonosulás jellemez.

A *flow* olyan sajátos mentális állapot, amelyet az örömmérséklet és boldogság érzete jellemez, és amibe a játék és munka során bárki belekerülhet. Ilyenkor a tevékenységünkbe belemélyedünk, megfeledkezünk a külvilág zavaró tényezőitől és teljes mértékben a feladatra (játékra) tudunk koncentrálni.

A *flow*-ban megélt mentális állapotot 7 jellemzővel lehet megragadni (Vörös, 2019):

1. A cselekvés és a tudat összeolvadása:
A *flow*-állapotában annyira magával ragad az adott tevékenység, hogy szinte egyggyé válunk a mozdulatainkkal.
2. A *flow*-ba csak akkor kerülhetünk, ha előre világosan meghatározzuk a céljainkat, azaz pontosan tudjuk, hogy mit kell tennünk.

3. A pillanatnyi feladatra való koncentráció: a *flow* állapotában **semmilyen más gondolat nem vonja el a figyelmünket a pillanatnyi feladatról.**

4. A *flow*-ban **kikapcsol az ego.** Eltűnnek a szorongások és a negatív gondolatok, mindez igen nagy erőt ad és a *flow* élménye után sokkal erősebbnek és pozitívabbnak éli meg magát az ember, mint előtte.

5. Az időélmény átalakulása: **a *flow*-ban nincs időérzékelés, úgy érezzük, hogy megáll az idő.**

6. A *flow*-élmények **önmagukban is jutalomértékűek.**

7. A *flow*-hoz fontos, hogy az ember a képességeinek megfelelő kihívással kerüljön szembe.

A *flow* hozadéka, hogy kimagasló teljesítmények, briliáns ötletek születhetnek és nagyon hatékony munkavégzés történik. Ez lenne az álma minden munkaadónak, hogy alkalmazottai egész nap a *flow*-érzésben tündököelve dolgozzanak. Ez azonban utópia, ugyanakkor törekedni lehet rá...

Vannak olyan művészek, sportolók, innovátorok, üzletemberek, hivatástudattal élő szakemberek, akik sok esetben a *flow*-érzés által motiváltak, náluk az anyagi hasznok, az anyagi elismerés másodlagos vagy sokadrangú kérdés. Azok, akik tehetségükhöz, emberi tőkelemeikhez és lehetőségeikhez mérten menedzselni tudják a *flow*-érzésüket és érdemben fel tudják használni ezt az értékteremtő folyamatokban, azok nagyon közel állhatnak a hétköznapi (pénzügyi) értelemben vett sikerhez.

Mindezeket felül az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozóknak nagy figyelmet kell fordítani az olyan munkavállalókra, akik nem a *flow*-nak alárendelve dolgoznak. Jelen fejezet erre tér ki, megemlítve a fiatal generációk kérdéskörét is.

Motivációk és a munka

Cselekvéseink, megnyilvánulásaink alapvető indítékai azok a késztetések, amelyeket valamely szükséglet hoz létre. A késztetéseket, amelyek a **szükségletet csillapító viselkedésre** irányulnak nevezzük **motivációnak**. Más olvasatban *motiváció alatt azt az elméleti konstruktumot értjük, amely megmagyarázza azokat az egyének közötti különbségeket, amelyek egy cél érdekében végrehajtott viselkedés irányára, intenzitására és fenntartására vonatkoznak. A motiváció teremti meg azt a készenléti állapotot, hogy az egyén egy viselkedést egy bizonyos időn keresztül, egy bizonyos intenzitással egy cél érdekében fenntartson* (Fábián, 2011 idézi: Ryan – Deci, 2000). A cél ebben a meghatározásban egy bizonyos szükséglet kielégítésére vonatkozik.

Erősebb késztetés általában nagyobb cselekvési készséggel párosul. A motívumok eredete lehet (1) biológiai és (2) szocializáció (tanulási) háttérű. A biológiaihoz sorolhatjuk a fiziológiai, fajfenntartási és egyéb ösztönszerű motívumokat, míg az utóbbihoz a társas kapcsolatokból és egyéb „magunkra

felvett” motivációkat: elfogadás, elismerés stb.

A munkahelyen belső és külső motivációk sarkallhatnak bennünket a minél minőségibb munkavégzésre vagy a célok elérésére. Visszautalva az egyik korábbi bekezdésre elmondhatjuk, hogy a belső motiváció a minőségi munkavégzés szubjektív tényezője.

Belső motiváció:

- a munkakör jellegéből és annak tartalmából adódik
- befolyásolja a munkahelyi élet minősége és a munka – magánélet egyensúlya
- öngerjesztő hatású (keresik)
- az egyénben rejlik, de a szervezet támogathatja
- sokkal hosszabb távon fennmarad, mint a külső motivációk hatása
- a felhatalmazottság és elkötelezettség forrása

Külső motiváció:

- a munkaadó teljes motivációs eszköztára
- közvetlen, erőteljes, de nem tartós

Ahogy azt korábban már tisztáztuk a motivációk a szükségletek kielégítésére irányulnak. Ezért is kulcskérdés a meghatározó munkavállalói szükségleteket feltárni, hogy erre egy jól működő ösztönzési rendszert tudjunk felépíteni a magasabb teljesítmény reményében. Amikor a szükségletekről beszélünk megkerülhetlenné válik Maslow-féle szükséglet-hierarchia tárgyalása. Az elmélet már több évtizedes (1943), de még mindig használhatónak tűnik. Ebben a rendszerben az emberi szükségletek egymásra épülnek és bizonyos kielégítettségi nivó elérése után léphetünk egy magasabb szintű szükségletkielégítési szintre. Azért nem írom a közismert piramis kifejezést, mert maga Maslow ezt a képi ábrázolást soha nem tette meg, elméletének interpretációja kapcsán jelent meg mindenhol a közismert forma (Elaine, 2018). Maslow csupán ennyi ír az eredeti művében (angol nyelvű idézés):

“...if I may assign arbitrary figures for the sake of illustration, it is as if the average citizen is satisfied perhaps 85% in his physiological needs, 70% in his safety needs, 50% in his love needs, 40% in his self-esteem needs and 10% in his self-actualization needs” (Maslow, 1943: 388-389).

A fenti gondolatsor magyarul hozzávetőlegesen így hangzik: ...ha az illusztráció kedvéért önkényesen mondanék számokat, akkor az átlagember hozzávetőlegesen a fiziológiai igényeinek a 85%-a, biztonsági igényeinek 70%-a, szeretetigényének 50%-a, önbecsülési igényeinek 40 %-a és önmegvalósítási igényeinek 10%-a kerül kielégítésre.

Mindez azt jelenti, hogy akkor is feljebb tudunk lépni, ha a 100%-os szükségletkielégítés nem valósul meg. Maslow az alábbi szükségleteket különböztette meg egymástól (az alsóbb szintektől a felsőbb szintekig tekintve): fiziológiai szükségletek → biztonsági szükségletek → szeretet iránti szükséglet, társas/közösségi igények → elismerés vágya → kognitív szükségletek, tudásvágy a megértés igénye → esztétikai szükségletek → önmegvalósítás igénye.

A vállalati ösztönzésmenedzsmentnek tehát érdekében áll a Maslow által kategorizált szükségletek kielégítését úgy támogatni, előmozdítani, hogy azok összhangban legyenek a vállalati célkitűzésekkel nem feledve az ösztönzési technikák költség-haszon relációját sem.

Az ösztönzésmenedzsment

Olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszernek a kifejlesztése és működtetése, amelyek elősegítik a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek felkutatása (toborzás), megszerzése (kiválasztás, bevonás), megtartása és motiválása által.

A motivációkról, a szükségletekről és azok kielégítéséről, a minőségi munkavégzésről már beszéltünk, azok a gondolatok természetesen ide csatornázódnak be logikailag. Tehát a professzionális ösztönzésmenedzsmentnek nagyon alapos tényfeltárást kell végeznie és ezek alapján meghozni a megfelelő intézkedéseket (Barizsné Hadházi, 2004):

Az ösztönzésmenedzsment komponensei (Barizsné Hadházi, 2004):

Az ösztönzésmenedzsment négy fő részből áll:

- 1. Az ösztönzési politika:** az ösztönzésre fókuszáló főbb elvi irányítás. Meghatározza azon alapvető és iránymutató alapelveket, amelyek szerint a szervezet a dolgozóit inspirálni kívánja.
- 2. Az ösztönzési stratégia:** az ösztönzési politika által megfogalmazott elveket stratégiai szintre emeli, és összhangba hozza a szervezet általános üzleti stratégiájával.
- 3. Az ösztönzési gyakorlat:** az ösztönzési stratégia konkrét megvalósítása (implementálása). Azon szabályok, eljárások összessége, amelyek alapján a szervezet dolgozóinak inspirációja megtörténik.
- 4. Ösztönzési (eszköz)rendszer:** azon elemek összessége, amelyekkel az ösztönzés megvalósul. Az ösztönzési rendszernek hatékonynak, rugalmasnak, változatosnak és költséghatékonynak kell lenni.

Az ösztönzésmenedzsment legfontosabb feladatai és sajátosságai

Az alábbi felsorolásban láthatjuk, hogy milyen speciális funkciókat kell ellátnia az emberi erőforrás menedzsment különleges beavatkozási területének:

- kommunikációs eszköz is egyben: üzenetet közvetít, miszerint az arra érdemes dolgozók egyéni szükségleteit a szervezet ki tudja elégíteni, illetve elő tudja segíteni annak kielégítését,
- tudatnia kell az alacsonyabb teljesítményszintű és nem kellőképp motivált munkatársakkal, hogy a szervezet nem feltétlen tart rájuk igényt,
- tükröznie kell azokat a szervezeti értékeket (*values*), amelyek meghatározók és orientációs céllal szolgálnak a munkáltató és a többi érintett számára is. Például: a munkavégzés minősége, csapatmunka, megújulásra való hajlandóság stb.,
- érzékeltetni kell a vállalat eredményessége, sikeressége és az erőfeszítések közötti összefüggéseket,
- tudatosítani és erősíteni kell a magas teljesítményre való törekvést az alkalmazottakban,
- jeleznie kell a dolgozók számára, hogy milyen magatartásformák és milyen hozzáállás nyer jutalmazást,
- főleg nemlineáris szervezetekben buzdítani kell a dolgozóknak a vállalkozókedvet, az innovatív

attitűdöket, a kreativitást, és a stratégiai, rendszerszintű gondolkodást,
 - bizonyos feladatokat vagy munkaköröket elég vonzóvá kell tenni,
 - biztosítani kell a megfelelő összhangot a szervezet emberi erőforrás szükséglete és a piaci versenyképesség között az adott feltételrendszerben (Barizsné Hadházi, 2004).

Amennyiben az ösztönzési rendszer lehetséges eszközeit szeretnénk áttekinteni és rendszerezni, akkor az alábbi, 9. ábra segítségével ezt megtehetjük. A tipizálás itt a Maslow-féle szükségleti hierarchia alapján történik meg:

9. ábra: Az egyes szükségleti szintekhez kapcsolódó vállalati ösztönzési eszközök. Forrás: Fábíán (2011: 6) és Dobák (1996)

Szükséglet	Ösztönzők
Fiziológiai	Pénz (alapfizetés) Munkahelyi étkező Munkafeltételek (fűtés, világítás)
Biztonsági	Pénz Munkavédelmi intézkedések Veszélyességi pótlék Orvosi ellátás Biztos munkahely Hosszú távú munkaszerződés Munkajogi garanciák Nyugdíjpénztár
Szeretet, kapcsolatok	Jó csoportléggkör Összetartó munkacsoportok Szakmai közösségek Jó vezető- beosztott kapcsolat Közösségi és kulturális rendezvények
Tisztelet, elismertség	Elöléptetés, előmenetel Kitüntetés, más elismerések Teljesítmény -prémium Szolgálati autó, státusznövelő juttatások Munkakör-szélesítés, rotáció
Tudás, megismerés	Képzés Képzési támogatás
Esztétikum	Esztétikus munkakörnyezet Tisztaság, rend
Önmegvalósítás	Munkakör-gazdagítás Nagyobb döntési felelősség Kihívó, kreatív feladatok Személyes fejlődés lehetősége Önálló munkavégzés Önellenzés

A felsorolás alapján már lehet elképzelésünk, hogy milyen sok lehetőség áll a rendelkezésünkre. De miként alakíthatunk ki egy jól működő ösztönzési rendszert? A következő fejezet ehhez ad némi útmutatást.

Hogyan építsünk jól működő ösztönzési rendszert?

Mindig megfogalmazódik a kérdés, hogy pénzzel vagy ne pénzzel ösztönözzünk? A pénzzel és egyéb anyagi javakkal történő ösztönzési gyakorlat igen elterjedt, mert egyszerű, könnyű kivitelezni és számos tévhit, hiedelem is kapcsolódik hozzá HR-es körökben. Azonban számos, jelentős hátránya is beazonosítható, tehát érdemes kicsit jobban utánajárni a dolgoknak.

Mire használhatók a pénzbeli ösztönzők?

A pénzügyi ösztönzés eszközei alapvetően háromféleképpen járulhatnak hozzá a teljesítmény javulásához:

1. Motivációs hatásuknál fogva a teljesítménnyel arányos pénzügyi juttatási sémák azon az elven működnek, hogy az emberek nagyobb erőfeszítést fejtenek ki azért, hogy több pénzt keressenek. Fel kell ismerni azonban, hogy ezek a koncepciók nincsenek hatással az egyén képességeire (legalább is rövid távon), pusztán azt érik el, hogy keményebben próbálkozzanak.

Tehát a több pénz = több és jobb munka reláció csak akkor működhet, ha a háttérben rendelkezésre áll a megfelelő képességthalmaz – amit az egyén képes is uralni – és a képessé tevő környezeti feltételek.

2. Üzenetet hordoznak a szervezet számára a cég alapértékeiről és prioritásairól.

3. Szelektív hatásánál fogva a jó hozzáállású embereket ösztönzi, míg a kevésbé motiváltakat kirekeszti.

Általában elmondható, hogy a pénzbeli ösztönzők mindhárom vetülete működik a versenyszférában működő cégeknél, de olyan előre nem kiszámítható mellékhatásokat kelthetnek, amelyek romba döntik az egész ösztönzési rendszert és annak alapvető célkitűzéseit. Dobay (2010) további anomáliákra is felhívja a figyelmet.

Érdemes azon is elgondolkozni, hogy aki alapvetően a pénz miatt jön hozzánk dolgozni, az a pénz miatt is fog otthagyni. Amikor a munkaerő-piac túlkeresletes, akkor nem feltétlen a pénzt kell előtérbe helyezni, amikor ösztönzésről beszélünk. Elon Musk a Boeing egyik főtervezőjét is egy vízióval csábította át a Space-X vállalatához. Az mondta neki, hogy mi itt azért dolgozunk, hogy városokat építsünk a Marson. Még ha nem is megvalósítható álm, de a felvázolt vízió elég volt ahhoz, hogy a mérnök átnyergeljen Muskékhoz, ráadásul kevesebb fizetésért (Mészáros, 2017).

Olyan tevékenységet jutalmazni pénzzel, ami egyébként is kedvére van a munkavállalónak, nem kívánt negatív hatásokat indukálhatnak, főleg akkor, ha a pénzcsapok elapadnak.

Az eddigiekből is már nyilvánvalóvá vált, hogy a pénzbeli ösztönzőkkel óvatosan kell bánni. Az ösztönzési rendszert nem szabad kizárólag az anyagi juttatásokra alapozni! Sőt, akár a részarányát és jelentőségét is vissza kell nyesni és átadni a helyet a belső motivációknak. Dobay (2010) további tippet is megfogalmaz eszmefuttatásában, amelyekkel egy kívánatos és jól működő rendszert tudunk kialakítani – ezek közül a legfontosabbak:

1. Tipp: „csak harmadiknak válasszunk külső motivációs eszközöket”

Ha ösztönözni szeretnénk a munkatársainkat első körben a belső motivációikra kell odafigyelnünk, majd második körben a társas igényeiket kell kielégíteni. A sorban csak a harmadik legyen a külső motivációs eszközök alkalmazása.

2. Tipp: Nem a pénz a megoldás az összes problémára

Érdemesebb lehet az emberekkel megismertetni a cég jövőképét, a munkatársakhoz való hozzáállását, a szervezeti közösség erejét.

3. Tipp: Ne csak az eredményre figyeljünk!

Ha azt tapasztaljuk, hogy az ösztönzési rendszerünk nem funkcionál valami jól, nem hozza az elvárt eredményeket, akkor érdemes lehet olyan elemeket is beépíteni, amelyek a helyes magatartásformában elért eredményeket is elismerik, honorálják. Arra is ügyeljünk, hogy az apró, de sikeres lépéseket, előre mozdulásokat is jutalmazzuk.

4. Tipp: A kevesebb sokszor több

Nem feltétlen a nagy jutalom a kielégítő, sokszor jobb és célravezetőbb az örömfaktor, amit a jutalmazott érez. A játékosítás egy ilyen eszköz lehet, erről egy másik fejezetben ejtünk szót.

5. Tipp: Keressünk megkülönböztető erejű ösztönzőket

Sokszor a jutalmazók, ösztönzők nem konzekvensen végzik tevékenységüket. Az ösztönzési logikának üzenete van és a helyes magatartás felé terel. Ha összekavarodnak a dolgok, akár az ellenkezőjét is elérhetjük, mint amit akartunk. Ha csapatjátékban gondolkozunk és az egyéni teljesítményt jutalmazunk, akkor hamar tönkre mehet a csapatkohézió és a csapatkompetenciák is leépülhetnek.

6. Tipp: Adjunk le figyelmeztető lövést, mielőtt büntetünk

A negatív jutalmazás – a büntetés, szankcionálás – csak akkor lehet hatásos, ha előtte figyelmeztetjük a beosztottakat, hogy egy bizonyos viselkedésnek milyen következményei lesznek. A büntetés kapcsán legyünk mindig következetesek. Ha a figyelmeztetés hatására kedvező irányú változások történnek, akkor komolyabb konfliktus nélkül megúsztuk az esetet.

7. Tipp: Ha minden más kudarcot vallott, büntessünk**8. Tipp: Építsünk szociális közösséget**

Azok a szervezetek, amelyek alapvetően a közösség építésére fektetik a hangsúlyt háromféle taktikát követhetnek:

- (1) célkitűzések, követendő értékek és hitvallások megfogalmazása és deklarálása
- (2) a munkavállalók közötti kapcsolatok minőségének a formálása, alakítgatása
- (3) családi hangulatú légkör teremtése (kisebb munkacsoportok összeállítása, munkahelyen kívüli közös programok, társalgó vagy közösségi étkezést biztosító helyiségek kialakítása, jól bejáratott rituálék alkalmazása: névnapozás, munkahelyi nőnap, ünneplések; a másik nagy lehetőség itt a munkavállalók családi életének a támogatása.)

A fenti elemek a valóságban összemosisódhatnak és egymást kiegészítve létezhetnek.

Az ösztönzés generációs vetületei

Az innovatív, újszerű motivációhoz köthető kutatások többsége 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.

Az ösztönzési eszközrendszerben azonban változások figyelhetők meg az életkor változásával:

- 30 éves kor alatt a fizetés, a biztos munkahely és az előrelépési lehetőség a legfontosabb,
- 30 és 40 éves kor között egyre nagyobb szerepet kap a biztos munkahely,
- 40 év felett pedig a munkafolyamatokba való beavatottság válik jelentőssé.

Az alábbi, 5. számú táblázat röviden összefoglalja azt, hogy a különböző generációk számára mik a legfontosabb prioritások, amikor motivációik megfogalmazódnak bennük a munkavégzés kapcsán.

5. táblázat: Motivációs prioritások a különböző generációk esetén. Forrás: RAABE (2018) alapján saját szerkesztés

Generációk megnevezése			
Baby boom	X generáció	Y generáció	Z generáció
Karrierlehetőség, új módszerek keresése, tartós/kiszámítható munkahely	Státusz és anyagi ösztönzés	Nagy mozgástér, döntési szabadság, versenyhelyzet, önmegvalósítás előtérbe helyezése	Azonnali jutalmazás, szabadság érzete, kötetlenség

A továbbiakban kaphatunk némi útmutatást ahhoz, hogy a fiatalabb generációk kapcsán mire kell figyelni, amikor az ösztönzésmenedzsment eszközeit akarjuk kialakítani.

Mit tehetnek a vezetők? Milyen eszközeik vannak az új generáció hatékony munkavégzésének kihasználására?

Ahol jelentősebb problémákat és feszültségeket okoznak a generációs különbségek, ott célravezető lehet egy *coach* szakértő véleményét kikérni. A *coach* segítségével olyan tréningeket,

programokat lehet kidolgozni, amelyek a generációs eltérésekből fakadó gyengeségeket erősségekké konvertálják. A hálózatelmélet is azt mondja, hogy minél heterogénebb egy hálózat, annál nagyobb eséllyel tud rugalmasan reagálni a változásokra.

Ezen túlmenően hatásos eszköz lehet a tehetségmenedzsment és a különböző *talent*-programok működtetése (pl.: *shadowing*-programok). Szintén fontos, hogy a munkahelyi környezet prémium legyen, jól és esztétikusan nézzenek ki az irodák és egyéb közösségi vagy funkcionális helyiségek. A vezetői kommunikációs és vezetépszichológiai eszközök jótékony hatásai a fiatalabb generációk kapcsán is kiválóan működnek. Ide sorolhatók többek között az alábbiak: karrierépítés lehetősége, a munka érdekessége, sokoldalúsága, a felelősségvállalás és az önállóság megléte, az elismerés (RAABE, 2018).

Ellenőrző kérdések

[1. Mi a motiváció?](#)

[2. Mi a flow?](#)

[3. Milyen vállalati ösztönzési technikákat ismer a Maslow-féle szükségleti hierarchia mentén rendezve?](#)

[4. Az ösztönzésmentedzsmentnek milyen komponensei vannak?](#)

[5. Melyek az ösztönzésmentedzsment legfontosabb feladatai?](#)

[6. Mire használhatók a pénzbeli ösztönzők?](#)

[7. Milyen ösztönzési eszközök célravezetőek a fiatalabb \(Y, Z\) generációk kapcsán?](#)

Felhasznált források:

Barizsné Hadházi E. (2004): *Vállalati emberi erőforrás gazdálkodás*. Debreceni Egyetem, Debrecen.

Csikszentmihályi M. (1996): *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. HarperCollins, New York.

Dobák M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Dobay R. (2010): *Hogyan építsünk jó ösztönzési rendszert?* HR Portál. Dr. Dobay Róbert, menedzsmentor.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-epitsunk-jo-osztonzesi-rendszert-20100107.html> (letöltve: 2019. 03. 18.)

Elaine, S. (2018): *Maslow's Hierarchy of Needs – Is the pyramid a hoax?* Learning, Teaching and Leadership – a blog for educators, researchers and other thinkers by Sarah Elaine Eaton PhD.

Elektronikus elérhetőség: <https://drsaraheaton.wordpress.com/2012/08/04/maslows-hierarchy-of-needs/>

Fábián H. (2011): A minőségi munkavégzést befolyásoló pszichológiai, szociálpszichológiai és szervezetpszichológiai tényezők. *Humán innovációs szemle*, 2011. 1. szám, pp. 108-123.

- Elektronikus elérhetőség: http://humanexchange.hu/site/uploads/file/HISZ_II-1_108-123.pdf
- Maslow, A. H. (1943):** A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, No. 4, pp. 370-396.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Mészáros R. (2017):** *Brand a lelke mindennek, A branding 5 alappillére*. Magyar Marketing Fesztivál 2017 előadás anyaga.
Elektronikus elérhetőség: <https://www.youtube.com/watch?v=7QeeqsYEydo> (letöltés: 2019. 04. 06.)
- RAABE (2018):** *Több generáció, egy munkahely – Generációs különbségek*.
Elektronikus elérhetőség: <https://raabe.hu/tobb-generacio-egy-munkahely-generacios-kulonbsegek/> (letöltve: 2019. 05. 01.)
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000):** Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54-67.
Elektronikus elérhetőség: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf
- Vörös O. (2019):** *A tökéletes pillanat titka – Csíkszentmihályi flow elmélete*. Impress Magazin online felülete.
Elektronikus elérhetőség: <http://impressmagazin.hu/a-tokeletes-pillanat-titka-csikszentmihalyi-szerint/> (letöltve: 2019. 03. 18.)

6. fejezet: Coaching

A *coaching* tevékenység a mai modern elvek szerint szerveződő vállalkozások egyik kiváló eszköze arra, hogy egyes vezetőik, kulcspozícióban dolgozó munkatársuk vagy egy-egy feladaton dolgozó csapat tagjainak a teljesítményét fokozzák. Ez a tevékenység az emberi erőforrás kapacitásfejlesztésének tekinthető, és ahogy Medgyesi nevezi, egyfajta befektetés is, amely a pénzügyi hasznokon túl számos egyéb előnnyel is kecsegtet (Medgyesi, 2017a).

A *coaching* fogalma az 1980-as évek elején szivárgott át a sportból a versenyszférába. A coach szó jelentése edző, a coaching pedig azt a folyamatot jelenti, amikor az edző a sportolója részére támogató munkát végez.

Gallwey (1974) a hetvenes évek elején megjelent könyvében ismertette a coaching elméleti alapjait (*The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance* – ami magyarul: *A tenisz belső játéka; A csúcsteljesítmény mentális oldalához vezető klasszikus útmutató*). A könyv világsiker lett és számos kiadást megélt. Meglátása szerint az edző munkája abban teljeseedik ki, amikor a sportoló teljesítménynövekedését elősegíti. Minden olyan gátló tényező felismerését és elhárítását elősegíti számára, ami ennek a teljesítménynövekedésnek az útjában áll. Az analógia nagyon hasonló az üzleti életben is.

A coaching alapvető lényege a fent leírt összefüggés. Ennek ellenére – bármilyen egyszerűnek is tűnik így megfogalmazva – a mögöttes tevékenység-halmaz és célrendszer annyira szerteágazó, hogy a definíciók sem feltétlen egységesek. Léteznek olyan meghatározások, melyek a coaching kooperatív és párbeszédese jellegére helyezik a hangsúlyt, más definíciók viszont a coaching kettős céljára, a teljesítmény növelésére és a tanulás ösztönzésére. Bármelyikről is legyen szó a bizalmi viszony a szereplők között kulcskérdés (*coach és a coachee*). Annak érdekében, hogy mélységben megértsük ezt a modern HR eszközt, lássunk pár definíciót és a coachingra jellemző tartalmi fogódzót.

A Nemzetközi Coach Szövetség (ICF) szerinti meghatározás

A minőségi coaching olyan szakmai kapcsolat, amely abban segíti az ügyfelet (*coachee*), hogy egyre javuló eredményeket érjen el akár a magánéletében, akár a munkájában, vagy a szervezetben, ahol dolgozik. Az együttműködés során az ügyfél fejleszti tudását, növeli teljesítményét és ezáltal életminőségében is pozitív változások indukálódhatnak (ICF, 2016).

A fenti meghatározás már előrevetíti a coaching tevékenységek csoportba sorolását.

Az életvezetési, a karrier vagy life coaching abban segíti a személyt, hogy megtervezze a jövőjét, nem pedig abban, hogy túllendüljön a múltján. A life coaching abban több, mint a business coaching, hogy ez az életciklus szélesebb spektrumára terjed ki, nem pusztán a munkára vagy a vállalati feladatok ellátására. A life coach próbálja az ügyfél összetett személyiségét feltárni és azokat a jellemvonásokat stimulálni, amelyek

segítségével a coaching folyamat végére az illető sokkal elégedettebb lesz az életével, sokkal jobban ki tud teljesedni, hatékonyabban és tudatosabban tervezheti és elheti a mindennapjait a jövőben. Sok esetben a life coachingot nem lehet elválasztani a business coachingtól, hiszen sok esetben az életünk szorosan összefonódik a munkánkkal. Ebben a tekintetben a munkaszabadidő egyensúlyának olyan szintű megteremtése, ami a teljesítmény fokozását és a megelégedettséget is növeli szintén egy érdekes területe a coaching szélesebb értelmezésének (Medgyesi, 2017a, b; Kránitz, 2019).

Az üzleti (business) coaching fogalma

A coaching egy másik típusa az ún. üzleti coaching (nálunk *business coaching* néven terjedt el). A *business coaching* kapcsán elsődleges cél a szervezeti teljesítmény fokozása. Így számos tevékenységet és területet lefedhet, pl.: a vállalkozás fejlesztése, átszervezés, stratégiai tervezés, szervezeti változások bevezetése, projektek, innováció stb.

A business coaching lehet:

Felsővezetői (executive) coaching: a döntéshozatal legfelsőbb szintjén állókat segíti speciális dilemmái feloldásában, az alternatívák közötti döntésében, új fajta szemlélet meghonosításában, vezetői és interperszonális készségek fejlesztésében, vezetői szintű kockázatkezelésben és gyakran olyan kérdések átgondolásában, amelyeket nem tud másokkal megosztani, és erősíti tisztánlátását, holisztikus szemléletét operatív vagy stratégiai lépések megtételénél. Egyértelmű cél itt a vezetői teljesítmény növelése.

Középvezetői coaching: a középvezetők vezetői kompetenciáinak fejlesztésére szolgál, olyan esetekben, amikor a vezető a megszokott, komfort zónáján belüli működésében változást szeretne a hatékonyságnövelés érdekében, vagy új stílust, modernebb eszközöket szeretne beilleszteni a szervezeti folyamatokba, és mindezt a coaching védett keretei között szeretné azokat tesztelni, kipróbálni.

Egyéni coaching – egy ember a fókuszban

Az egyéni coaching lényege, hogy teljes mértékben a vezető, a kulcsszemély (célszemély) igényeire szabható mind tartalmában (például olyan témákon dolgozunk, melyekre személyre szabottan éppen szükség van, és olyan konkrét helyzetekkel, melyek éppen akkor kihívást jelentenek), mind pedig a folyamat szempontjából (például találkozók időpontja, gyakorisága, hossza).

Az egyéni coaching olyan támogató és erősen bizalmi jellegű kapcsolatban történik, amelyben a vezető nyíltan felvállalhatja a szükségleteit, félelmeit, feltárhatja személyiségét és bizonyos tevékenységeket szimulált módon kipróbálhasson.

Csoportos coachingról beszélünk, amikor a különböző cégek vagy területek vezetői, célszemélyei összegyűlnek, és a coach moderálásával saját esetükön, helyzetükön, megoldásra váró feladatukon keresztül beszélnek meg tapasztalataikat, és cserélik ki gondolataikat. A csoportos coachingban leginkább vezetési (*leadership*) (esetleg szakmai) témák kerülnek átbeszélésre kis csoportban (4–6 fő). A csoportnak valójában nem kell egy csapatnak lennie, mert a tagok nem csapatcélokért dolgoznak. A résztvevők érkehetnek akár különböző szervezeti részlegektől, akár különböző szervezetekből, de jobb, ha nagyjából azonos tapasztalati háttérrel rendelkeznek. A lebonyolítás során gyakori, hogy a csoport bizonyos időközönként (általában 4–6 hét) találkozik, amikor is minden tag rendelkezésére áll bizonyos idő (30–60 perc), ekkor az ő témája, problémája kerül átbeszélésre (Medgyesi, 2017a, b; Kránitz, 2019).

A csoportos coaching hozadéka kettős is lehet, egyrésztől támogatja a tagokat abban, hogy elérjék saját, egyéni céljaikat, másrészt olyan coaching technikákat tanuljanak meg, melyekkel más helyzetekben is támogathatják mások fejlődését.

A csoportos coachingot akkor érdemes alkalmazni, ha a szervezet célja például a szervezeti kultúra fejlesztése, a kooperatív munka újszerű elősegítése vagy költséghatékonyan kívánnak támogatni egyszerre több vezetőt.

A team vagy csapat coaching – fókuszban az együttműködés. Ez konkrét projekttel kapcsolatos problémák megoldásánál nyújt támogatást a projektben együtt dolgozóknak. Eredményesen alkalmazható többek között megváltozott vezetői team együttműködésének kialakításánál, új erőforrások feltárásánál és optimális megoldások közös keresésénél. Itt már a csapat céljaiért is dolgoznak a résztvevők nem csak az egyéni, izolált érdekek kerülnek előtérbe. A célok elérése csupán az egyik kimenet, ha minden jó megy a csapattagok valós problémák tárgyalása kapcsán tanulhatnak és fejlődhetnek. Itt el lehet sajátítani azokat a készségeket, amelyek hozzásegítik a résztvevőket, hogy a szervezeti formális és informális kommunikációs folyamatokba minőségileg be tudjanak kapcsolódni, hogyan lehet eredményesen dolgozni csapatban, hogy lehetnek egyre inkább konstruktívak és proaktívak, hogy kell tervezni és problémákat megoldani olyan váratlan helyzetekben, mint egy nagy volumenű projekt (Medgyesi, 2017a, b; Kránitz, 2019).

Hogy alaposabban a mélyére tekintsünk a coaching lényegének, nézzük meg kontrasztosan a fogalom jelentését, azaz mivel nem szabad összekeverni ezt a tevékenységsorozatot? Az alábbi táblázatok (6-9.) ezt hivatottak bemutatni.

6. táblázat: A pszichoterápia és a *coaching* közötti különbségek. Forrás: Coach Kör (2010) és Paksi-Petró (2017) alapján saját szerkesztés

Pszichoterápia	Coaching
A múltban keresi a választ a lelki sérülésre és a diszfunkcióra vonatkozóan	Jelenre és a jövőre koncentrálnak
Az elemzés fókuszban a páciens múltbeli élményei és viselkedésmintái. Cél a lelki sérülés, trauma okozta sebek gyógyítása, viselkedésváltozás, vagy a konfliktusok feloldása a személy kapcsolataiban	Cél, hogy ösztönözze és támogassa az ügyfél személyes és szakmai fejlődését
Hierarchikus kapcsolat a terapeuta és a páciens között	Egyenrangúsági kapcsolat a két fél között
A terápiában a <i>miért</i> kérdésre keressük a választ	a coaching során a <i>hogyan</i> -ra vagyunk kíváncsiak

7. táblázat: A vezetői tréning és a *coaching* közötti különbségek. Forrás: Coach Kör (2010) és Paksi-Petró (2017) alapján saját szerkesztés

Tréning/vezetői tréning	Coaching
Sok esetben nem tud személyre szabott lenni, mert nem jut minden résztvevőre elegendő idő	Személyre szabott
Tréning tematikájában viszonylag fixen rögzítik, általában általános problémák feldolgozására kerül sor	A coaching jóval rugalmasabb a tréningnél és nem az általános problémákra keresnek válaszokat, hanem arra, hogy a vezetőnek miben kell változnia, fejlődnie, milyen eszközökkel háríthatja el az akadályokat az éppen aktuális problémái útjából
Teljesen kiszakítja a résztvevőket a megszokott munkakörnyezetből, aminek előnye, hogy a vezető így az elsajátítandó tréninganyagra koncentrálnak, hátránya viszont, hogy a tréninggel egy időben nem tudja saját munkáját végezni	A coach házhoz jön, alkalmazkodik a vezető munkaidejéhez.
A tréningeken a szituációk feldolgozása adja a gyakorlatot	A coaching kitűnő módja annak, hogy valaki a tanultakat akár még aznap áttemelje a napi munkába

8. táblázat: A mentoring és a *coaching* közötti különbségek. Forrás: Coach Kör (2010) és Paksi-Petró (2017) alapján saját szerkesztés

Mentorálás	Coaching
Két különböző szakmai- és élettapasztalattal rendelkező személy kerül kapcsolatba egymással. A mentor és a mentorált általában egy cégnél dolgozik, és gyakran fölé-alárendeltségi viszony van közöttük.	A coach kívülről érkezik a céghez, így nincs hierarchikus függés a két fél között. A coachnak nem kell feltétlenül helyismerettel rendelkeznie, és nem ad tanácsot.
A mentor szakmai tanácsokkal segíti mentoráltját, hogy a szervezeti hierarchiában előre jusson, karrierjében magasabb lépcsőfokra érjen el	A coach nem a saját tudását, tapasztalatát adja át a kliensnek, hanem új tudás és tapasztalat megszerzésére ösztönzi őt

9. táblázat: A tanácsadás és a *coaching* közötti különbségek. Forrás: Coach Kör (2010) és Paksi-Petró (2017) alapján saját szerkesztés

Tanácsadás/vezetési tanácsadás	Coaching
Független (de szakmailag, szemléletében elköteleződött) szakértők által nyújtott szolgáltatás, amely segít a vezetőknek azonosítani, elemezni és megoldani a problémákat, amelyek a vállalatnál felmerülnek a szervezettel, a folyamatokkal és a módszerekkel kapcsolatban	A coach független (szakmai értelemben ideológiamentes), de nem feltétlen szakértője az adott témának
A fókusz a speciális feladat vagy projekt problémamegoldásán és a tanácsadó szakértelmén van	A coach nem ad megoldást a problémákra, hanem célirányos kérdésekkel, odafigyeléssel és előítéletek nélküli meghallgatással vezet rá az ügyfelét a megoldásra
A változást és a fejlődést az hozhatja meg az ügyfél számára, hogy a tanácsadó rámutat a hiányzó tudásra, készségekre vagy tapasztalatra	A fejlődést az hozza, hogy az ügyfél elsajátítja a problémafeltárás képességét, és egyéb tudáselemekre is szert tehet

Jogosan adódhat a kérdés, hogy merre vezet a *coaching* jövője? Pláne a ma érzékelhető technológiai fejlődés közepette. A technológia kiszorítja-e az emberi munkaerőt? Ezt a kérdést már korábban is feltettük a könyv elején? A választ nehéz megfogalmazni, és ezzel nem csak én vagyok egyedül. Tömegesen talán nem, de biztosan lesznek olyan munkahelyek, amelyek akár már ma is veszélyben vannak ezáltal. Sok minden fog múlni az emberek hozzáállásától, tanulási és alkalmazkodási képességeitől, illetve a cégek elköteleződésétől az emberi munkaerő iránt és költség-haszon megfontolásaitól. Egy biztos, a coachingnak is alkalmazkodnia kell majd a változásokhoz. Ezt állítja Ábri (2019)

is, írásában ezt a kérdést járja körül. Nézzék meg, hogy a szerző miként látja a talán nem is olyan távoli jövő formálódását.

Szerinte az ember és a mesterséges intelligencia egymást kiegészítve, egymást támogatva fognak létezni a közeljövő értékteremtési folyamataiban. Remélhetőleg mindig lesznek olyan humán jellemzők, amelyeket a technológia nem tud sohasem lemásolni vagy kiszorítani: kreativitás, összetett döntések meghozatala, együttérzés, gondoskodás. Én még ide sorolnám a hibázást és a véletlenszerű események, impulzusokból való képzettársításokat is. Az összetett, mesterséges intelligencián alapuló gépeket olyan irányba fejlesztik, hogy az algoritmusok szabta keretek között képtelenek legyenek hibázni. Az egyre jobb minőségű érzékelők, az egyre több és relevánsabb bemeneti információk tömege, az öntanulási képességek megjelenése mind-mind ezirányba hat. Pedig tudjuk, hogy a hiba sokszor számos új dolog elindítója (Ábri, 2019).

Tehát a coachingnak azt a folyamatot kell támogatnia, amelyben az ember a technológiával együtt próbál boldogulni. A coaching alapvetően – remélhetően – az embert részesíti előnyben, de munkája során az új technológiát is be fogja vetni. Vizsgáljuk meg, melyekre hívja fel figyelmünket a szerző:

- erősödnek és bővülnek a szakma tudományos alapjai: a neuro- tudományok (pl.: neuropedagógia), pozitív pszichológia, érzelmi intelligencia (EQ), és a mentál higiénia mellett az agy kutatás eredményei is alkalmazásra kerülnek egyre gyakrabban a coaching során. Ezekkel ajánlott bővíteni a coach tudását,
- a nemzetközi szakmai szervezetek coach szakmai standardjai és minősítési rendszere mindenütt irányadók lesznek és beépülnek az egyetemi coach-képzési rendszerekbe is, azaz a coaching szakma a magasabb minőség irányába fog elmozdulni,
- *mindfulness* (tudatos jelenlét), meditáció és spirituális megközelítés is a coach önfejlesztés részeként társulhat a coachinghoz, ami ügyfeleknek igény szerint átadható (új eszközök és technikák megjelenése várható).

A jövő kihívásai a coachokat is tanulásra, fejlődésre kényszeríti, a szerző az alábbi sarokpontokat tartja különösen fontosnak, amelyeket egy-két plusz gondolattal ki is egészíthetünk annak érdekében, hogy az eddigi ismereteinket is alkalmazhassuk (Ábri, 2019):

- *team coach* készségeket, amelyek a legújabb piaci igényeket és elvárásokat is kielégítik, fókuszálva az új típusú csapatszerveződési (*bottom-up* típusú és hálózatosodási) tendenciákra,
- üzletfejlesztést, coaching vállalkozás felépítését; virtuális láthatóság, blogírás, tartalom marketing,
- technológiák alkalmazását – online coaching és tanulás, közösségimédia-használat,
- tematikus specializálódást (karrier coach, változás coach, motivációs coach, az ember és technológia összecsiszolódását segítő coach...),

- ügyfélspecializáció (Y, Z és majdan az alfa generáció *coach*, női vezetői *coach*) – számos coaching irányzat integrálása, hogy még jobban tudják ügyfeleiket szolgálni,
- szupervízió és szupervízió alapú coaching.

A szakmával kapcsolatos **kihívások**, amelyeket egyéb szakemberek is kihangsúlyoztak (Ábri, 2019):

- egyre több *coach* dolgozik vegyes vagy éppen megkérdőjelezhető coaching tudással, ez „felhígíthatja” a szakmát (Magyarországon napjainkban több ezer *coach* dolgozik),
- a coaching szakma jövendelmességét hátrányosan érintheti a szakma előbbi pontban említett minőségi hanyatlása,
- a fiatal generációk és egyes társadalmi csoportok *coaching* támogatása új eszközöket kívánnak meg, illetve fel kell ismerni a szervezeti nemlineáris önszerveződő folyamatokat, amelyek egyre nagyobb szerepet kapnak,
- hitelesség, etikusság, szakmaiság, a bizalom kiépítése az ügyfél irányába (egyfajta személyes brand felépítése az egyre zsúfolódó piacon),
- technológiai ismeretek megszerzése - hogyan tud fejlődni a humán beállítottságú *coach* a technológia alkalmazása terén, hogy éppen a technológia világában akár jártas vagy bukdácsoló ügyfelét támogatni tudja, ha ő maga idegenkedik a technológia újításaitól,
- a *coach* önismerete és annak fejlesztése,
- az e-coaching megjelenése.

Ellenőrző kérdések

- [1. Mit jelent a coaching?](#)
- [2. Mi az életvezetési coaching lényege?](#)
- [3. Az üzleti coachingnak milyen típusai vannak?](#)
- [4. Mi a csapat- vagy team coaching lényege?](#)
- [5. Mi a különbség a tanácsadás és a coaching között?](#)
- [6. Mi a különbség a mentorálás és a coaching között?](#)
- [7. Milyen kihívások előtt áll a coach szakma?](#)

Felhasznált források:

Ábri J. (2019): *A coaching jövője - a jövő coachingja*. HR Portál.

Elektronikus elérhetőség:

<https://www.hrportal.hu/hr/a-coaching-jovoje---a-jovo-coachingja-20190306.html> (letöltve: 2019. 04. 08.)

Coach Kör (2010): *Mi a coaching?*

Elektronikus elérhetőség: http://www.coachkor.eu/index_in.php?page=06 (letöltve: 2019. 04. 08.)

Gallwey, T. W. (1974): *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance.* Random House, New York, NY, USA.

ICF (2016): *Global Coaching Study 2016.* International Coach Federation.

Elektronikus elérhetőség:

https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf (letöltve: 2019. 04. 08.)

Kránitz É. (2019): *Coaching.* Vezetőfejlesztési blog.

Elektronikus elérhetőség: <https://vezetofejlesztes.hu/coaching/> és

<https://vezetofejlesztes.hu/coaching-fogalma/> (letöltve: 2019. 04. 08.)

Medgyesi K. (2017a): *10+1 tipp: hogyan legyen sikeres a vállalati coaching?* HR Portál.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/101-tipp-hogyan-legyen-sikeres-a-vallalati-coaching-20170103.html> (letöltve: 2019. 04. 08.)

Medgyesi K. (2017b): *Így választanak coach-ot a szervezetek.* HR Portál.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/igy-valasztanak-coach-ot-a-szervezetek-20170410.html/1> (letöltve: 2019. 04. 08.)

Paksi-Petró Cs. (2017): *A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatásmódszertana – Újszerű módszerek és technikák, az irányított önfejlesztés alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata.* Doktori (PhD) Értekezés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar – Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola. DOI azonosító: 10.17625/NKE.2017.24

7. fejezet: A munkahelyi *mobbing*

A nemlineáris szervezeteknél a siker egyik fontos előfeltétele a kiváló közösség, a felszabadított kommunikációs folyamatok, a transzparencia, az önszerveződés, az inspiráló és képessé tevő munkahelyi környezet. Ha egy ilyen rendszerben sérül az emberek közötti kapcsolatok minősége, akkor ez számos veszteséget okozhat a szervezetnek. Bármely olyan tényező, amely a felsorolt jellemzőket gátolja, a nemlineáris vállalatok lényegi szerveződési folyamatait károsítja. Formális és informális hálózati struktúrák bomolhatnak fel, nem indulnak be az egészséges és hasznos önszerveződő folyamatok, amelyek eredményeként innovációk és szervezeti szintű képességek alakulnának ki. A vállalati *mobbing* (magyarul: pszichoterror) az egyik legsúlyosabb ilyen gátló tényező. Felderítése, kezelése különösen nehézkes és körülményes vagy hanyagolt, holott sokszor felbecsülhetetlen károkat képes okozni akár a belső folyamatokra értelmezve, akár a cég külső megítélésével kapcsolatban (pl.: *employer branding*), de kihatással van a társadalom egészére nézve is.

A *mobbing* jelentése és tartalma

A *mobbing* kifejezést Konrad Lorenz (zoológus) alkotta meg egy sajátos konfliktusfajta leírására. Az állatok viselkedését tanulmányozta, melynek során egy speciális jelenségre lett figyelmes: az állatok olykor-olykor csoportosan támadtak egy másik egyedre, hogy megfélemlítsék vagy elkergessék azt saját területükről (Csepelyi, 2000).

A munka világában az 1980-as évek elején jelent meg ez a kifejezés, melyet egy svéd professzor és gyakorló pszichológus, Leymann használt. Vizsgálatai során *mobbing*nek nevezte el a munkahelyen előforduló erőszakos, csoportos magatartást és annak következményeit. Leírta a konfliktusfolyamatot, rendszerezte és modellezte, valamint értelmezte az egyéni, a vállalati és a társadalmi károkat is, melyeket a *mobbing* okozhat (Csepelyi, 2000).

Az angol nyelvű *mobbing* vagy *bullying* kifejezés magyar megfelelője a *munkahelyi pszichoterror*. Egy mai általánosan elfogadott definíció szerint: „*a mobbing alatt olyan, konfliktussal terhelt munkahelyi kommunikációt értünk, amikor a gyengébb, zaklatásnak kitett személyt megalázzák, egy vagy több személy rendszeresen, hosszú időn keresztül kirekeszti, közvetlenül vagy közvetve támadja*” (Schwickerath – Holz, 2014: 15). Egy másik meghatározás arról tanúskodik, hogy mindez szándékos és ismételt bántó viselkedés – általában a magasabb hierarchiaszinten elhelyezkedőktől az alacsonyabb szinteken lévők irányába –, amely azt a célt szolgálja, hogy egy adott személyt folyamatos nyomás alatt tarthassanak, „megtörjenek”. A munkahelyi kritika azonban nem *bullying*: a konstruktív vita, a teljesítményértékelés, az elvégzett munka megítélése, kritizálása, szükséges feltételei egy jól, egészségesen működő szervezetnek (Konszenzus Budapest, 2014).

A bullying manifesztációi

1. Kommunikációs vetület: félbeszakítják, állandóan kritizálják, bírálják, üvöltöznek vele, fenyegetik (aktív), negligálják észrevételeit vagy nem szólnak hozzá (passzív)
2. Szociális kapcsolatok dimenziója: informális (akár a hivatalosban is) kapcsolatokban kirekesztik, nem fogadják közeledését, levegőnek nézik
3. Munkakapcsolatok és feladatok: nem kap megfelelő, képességeihez mért feladatot, vagy egyszerre túl sokat kap
4. Jó hírnév megsértése: háta mögött kibeszélik, pletykát terjesztenek róla, karikírozzák viselkedését, megjelenését
- 5 Egészség: az egészségére káros munkát osztanak rá, fizikai erőszakkal fenyegetik vagy ténylegesen bántalmaznak (Konszenzus Budapest,2014)

A mobbingot kiváltó okokat két nagy csoportra érdemes szétbontani: (I) Az egyik szempont a zaklatás **kialakulásának megértése**, (II) a másik a **strukturális okok feltárása** (a szervezet, az elkövető és az áldozat tulajdonságait) vizsgálja (Schwickerath – Holz, 2014).

(I) A mobbing kialakulásának legfontosabb oka a munka intenzívebbé válása, a növekvő nyomás, elvárások az egyes munkavállalókon, pontatlan munkaköri leírások, a növekvő stressz, az emberi erőforrás helyettesíthetőségének lehetősége. A mobbing kialakulásának következő oka az inkompetens vezetői magatartás, a szociális érzékenység hiánya vagy éppen konfliktuskezelési problémák. A megfelelő vezetés hiányában a csoporton belül olyan önszerveződő folyamatok indulhatnak be, amelyek nem kedveznek a szervezeti célkitűzések elérésének és a szervezet egészének sem. A megfelelő mennyiségű és minőségű precíziós kontrollrendszernek működni kell ahhoz, hogy ezeket a vadhajtásokat feltérképezzék és megszüntessék. A kontroll alatt nem a hagyományos vezetői stílushoz tartozó (fizikai) kontrollt kell érteni. Itt főleg az úgynevezett *soft* kontrollélemek kerülnek előtérbe (értékek alapján történő, a szervezeti kultúra elemein keresztüli kontroll), végső esetben azonban a fizikai vagy *hard* elemek is megjelenhetnek (biztonsági szolgálat, biztonsági kamerák, szankciók, elbocsátás) (Ledzéni, 2018 idézi: Kaucsek – Simon 1996; Mészáros, 2009).

(II) **A strukturális okok vizsgálata során** (1) elsőként a **szervezetet** kell alaposan megvizsgálni. Itt beszélhetünk a szervezeti kultúráról, a vezetői magatartásról, a szervezeten vagy csoporton belüli sajátosságokról, különösen arról, ami a munka szervezésére és kialakítására vonatkozik. A mobbing kialakulásához hozzájárulhat a munkavállalók gyenge befolyásolási és döntéshozatali lehetősége. Az elégtelen információáramlás, az átláthatóság hiánya is. (2) A következő strukturális ok az elkövető személye, szervezeten belüli

hatalma, pozíciója, annak hozzáállása, morális és pszichés adottságai. (3) Az utolsó strukturális ok a mobbing áldozatának személye, pozíciója. Egyes feltevések szerint maga az áldozat és a személyiségjegyeinek, munkakörének az összhatása is lehet kiváltó oka a mobbingnak (Ledzéni, 2018 idézi: Kaucsek – Simon 1996; Mészáros, 2009).

Problémák a munkahelyi mobbing kezelésével

Számos, a témát érintő kutatás azt mutatja, hogy a vállalati döntéshozók, vezetők többsége **nem tekinti vezetési vagy személyzeti problémának** a mobbing jelenségét. Gyakran igyekeznek bagatellizálni a dolgot vagy a terror elszenvetőjét hibáztatják, és nem akarnak a problémák valós mélységeibe belelátani és azt megoldani. Ezért a vezető tapasztalatlanságában vagy akár érdektelenségében kell keresni az okokat. A menedzseri döntések általában a kisebb ellenállás irányába „mozdulnak el”, így extrém esetben a szenvedő fél elbocsájtása, kiiktatása is megtörténhet. A fentebb ismertetett jelentős negatív következmények miatt az emberi erőforrás menedzsmentnek és a felső vezetés szintjén elhelyezkedőknek is egyaránt kötelessége a helyzethez professzionális módon hozzájárulni. Mindez hogyan valósítható meg? A válasz sok tényezőtől függ, de itt is kiemelendő a szervezetre szabottság! Ugyanakkor bizonyos fix támpontok is körvonalazódnak a mobbing kezelése kapcsán a szakértői véleményeket áttekintve (Konszenzus Budapest, 2014).

Úton a megoldás felé

A jelenség, probléma kiragadása a környezetéből nem vezethet objektív megértéshez, elemzéshez és megoldáshoz. A munkahelyi pszichoterror csak úgy ragadható meg a saját valóságában, ha rendszerbe helyezzük le. Ismernünk kell a szereplőket, a kapcsolataikat, a viselkedéseket és reakciókat kiváltó okokat, az impulzusokat és a következményeket, az információk milyenségét és áramlását, az önérdekeket, amelyek önszerveződő mintázatokat generálnak. Egy ilyen rendszerben kell a felső vezetésnek rendszeresen és következetesen kontrollt gyakorolnia és egy illeszkedő kockázatkezelési mechanizmusrendszert működtetnie (Konszenzus Budapest 2014; Ledzéni, 2018 idézi: Kaucsek – Simon, 1997).

Kiindulási alapot jelenthet egy *befogadó munkakörnyezet* kialakítása, ami a mobbing-mentes vállalati kulturális közeget segítheti elő. Itt három egymásra épülő szakaszt különböztethetünk meg:

(1) Megelőzés szakasza: a mobbing kialakulásának kiváltó okainak a csökkentése, kiküszöbölése. A vezetésnek egyértelművé kell tenni és konzekvensen kommunikálni kell, hogy a mobbing elfogadhatatlan, a személyzeti osztály feladata, hogy a megelőzéssel kapcsolatos operatív feladatokat ellássa (kockázatelemzés, egyéb felmérések, akciótervek kidolgozása). A Konszenzus Budapest (2014) gyűjtésében külön kiemelik a megelőzés fontosságát és 10 pontból álló

útmutatót tárnak az olvasó elé. Ezek java része passzol a korábban említettekhez, de van benne egy-két érdekesség is.

3. *Tartsunk rendszeres megbeszéléseket, ahol a munkakörnyezetet illető ügyek napirenden vannak!*
4. *Biztosítsunk a vezetőknek konfliktuskezelési szakértelmet, hogy megadja nekik a szükséges bátorságot és képességeket a helytelen magatartás elkerülésére, kezelésére!*
6. *Dolgozzunk ki hatékony információs csatornákat, melyek erősítik a menedzsment átláthatóságát. Ez csökkentheti a híreszteléseket és a negatív értelmezéseket!*
7. *Építsünk egészséges munkakapcsolatokat a menedzsment és a munkavállalók között. Ez segít az átláthatóság, biztonság és tapasztalat biztosításában, a konstruktív konfliktuskezelésben!*
9. *Kerüljük az elhúzódo, hosszan tartó feszültséget, mert ez a toleranciatűrő képességre negatív hatása van!*
10. *Legyenek rendszeres eljárások a betegszabadságok nyomon követésére!*

(2) Beavatkozás szakasza: egyedi esetek kezelése, jogi lépések megtétele, amennyiben az szükségszerű. Fontos, hogy a bullying kivizsgálása történjen meg minél hamarabb és a helyzet kezelése személyekre és a strukturális háttérre egyaránt irányuljon.

(3) Nyomon követés szakasza: tanulságok kiértékelése, visszacsatolási folyamatok beindítása, korrekciók elvégzése, az újbóli előfordulás megakadályozása és a korábbi kudarcok kiértékelése.

Forrás Katalin szerint a mobbing kezelésében az egyéni coaching és a személyes beszélgetések és a két fél közötti közvetítés is lehet hatásos eszköz. A legfontosabb eszköze és képessége a konfliktusban közvetítőnek, hogy szeparálni tudja az érintettektől a viselkedésüket. Munkahelyi összefüggésben elengedhetetlen, hogy legyen rendszerszintű rálátása, milyen mértékben van szerepe az **egyéniségeknek, a munkahelyi konkrét fizikai elhelyezkedésüknek** vagy éppen a felekhez köthető szervezeti feladatoknak, szerepeknek vagy éppen a pozícióknak, amelyekből az eredendő helyzet kialakult (Forrás, 2007).

Korábban már az *employer branding* szerepéről és jótékony hatásairól is ejtettünk pár szót. Ezt azonban a mobbing kezelése kapcsán is tovább taglalhatjuk. Kádár (2016) a munkáltatói márkaépítés és a munkahelyi mobbingból fakadó stresszkezelés közös metszetéről és összefonódásáról ír. Ő is 10 pontot említ, amelyben szakmai tapasztalatait összesűríti. Az alábbiakat annyira fontosnak és gondolatébresztőnek gondolom a gyakorlati ismeretek elmélyítése kapcsán, hogy az összeset egyekszem közel a teljes valójában bemutatni (Kádár, 2016).

- 1. Egészségre nevelő (ún. edukációs) programok** meghirdetése vállalaton belül (pl.: Vital Team, Relax rendezvények, egészség nagykövetek meghívása, előadások a stressz megelőzésről, healthy food sarok a kintinban, gyümölcsnapok, egészségnap stb.)
- 2. Az ún. „Cultural Fit”:** a megfelelő „kulturális beilleszkedés” kritériumok meghatározásával már a toborzás és kiválasztás folyamatában nagy valószínűséggel megjósolható (tesztelhető), hogy az adott jelentkező be tud-e illeszkedni az adott vállalati kultúrába, megvan-e a kölcsönös „kompatibilitás”.
- 3. Megszervezett, rendszeres belső információáramlás: legfontosabb a transzparens működés, legalábbis a belső érintettek irányába.** Ha a munkavállalók megkapják a munkavégzéshez szükséges információkat, és el tudják helyezni magukat a vállalati célok rendszerében, akkor sokkal jobb minőségű munkát tudnak végezni. Ide sorolandó például az is, hogy a teljesítményüket milyen kritériumok mentén fogják értékelni vagy pontosan mi is a feladatuk, mindez csökkentheti a stresszhelyzeteket.
- 4. „Egy nagyszerű dolog részei vagyunk!”** – persze, ha ez valóban igaz és hiteles: A munkavállalók értsék meg, hogy miként és milyen logika mentén épül fel az értékteremtési folyamat, abban nekik mi a szerepvállalásuk és ennek milyen különleges, megkülönböztető jegyei vannak. Ez szintén kommunikációs feladat. Itt akár szervezeti víziót is közvetíthetünk a belső érintettjeink felé, aminek vannak csoportkohéziót formáló vonatkozásai is.
- 5. Kompetencia és munkakör gazdagítás:** nagy motivációt jelenthet sok munkavállaló számára, ha mozgásteret (és korábban láttuk, hogy felelősséget is) biztosítanak nekik a munkáltatók kisebb-nagyobb munkakörüket érintő döntésekben, illetve a munkakörük saját ötleteikkel történő gazdagításában ésszerű kereteken belül.
- 6. „Work hard, play hard!” vs. „All work, no play!”:** a „nem vagy egyedül érzet kialakítása”, csapatban dolgozunk és bátorítunk, hogy merj kérdezni, javasolni, oszd meg velünk bátran az ötleteidet, még akkor is, ha nem vagy benne biztos, hogy ezek a legeredetibbek. Tehát egy olyan bizalmi belső légkör vagy más szavakkal egyenrangúsági kultúra (*peer-to-peer*) kialakítása, ahol nem állandóan az a legfontosabb feladat, hogy a kockázatokat minimalizáld, védj és „lefedd” magad. A munka mellett a jó hangulatra is jut tudatosan idő, energia.
- 7. Közép- és felsővezetők employer branding képzése:** fontos, hogy a vezetők értsék és magukévá tegyék az employer branding eszmerendszerét, célkitűzéseit. Ismerjék a vállalati kultúra elemeit és alkalmazzák is azokat.
- 8. Onboarding és induction programok a fókuszban:** minden munkavállaló számára az első munkanapok a legstresszesebbek. Így érdemesek ezeket jól megtervezni, előkészíteni és a belépőt munkaeszközökkel, testreszabott figyelmességgel és egy beillesztési programmal várni. Az első élmények meghatározóak! (gondoljunk pl.: az első benyomás fontosságára az emberek interperszonális kapcsolataiban, vagy egy kedves *welcome drinkre* egy szállodában). Az Y és Z generáció ezt joggal el is várja, és ha nem kapja meg a beígért figyelmet és/vagy munkaeszközöket, akkor hamar tovább is állnak.
- 9. Megfelelő munkakörnyezet és munka-ergonómia:** a színek használata, az igényes (minőségi, egészségre nem ártalmas) anyagok, növények telepítése, a megvilágítás, a természetes fény használata, a megfelelő munka-ergonómia legyen szó akár fizikai vagy szellemi munka végzéséről elengedhetetlen a sikerhez.
- 10. Mobbing tiltása és szankcionálása**

Ellenőrző kérdések:

- [1. Mit jelent a mobbing vagy bullying kifejezés, mi a lényege?](#)
- [2. Milyen megjelenési formái vannak a bullyingnek?](#)
- [3. Milyen kiváltó okai vannak a mobbingnak?](#)
- [4. Kádár milyen támpontokat sorolt fel a mobbing leküzdése érdekében?](#)
- [5. Milyen strukturális okai lehetnek a mobbingnak?](#)
- [6. Miért problémás a vállalati mobbing kezelése?](#)
- [7. Milyen károkat okoz a mobbing?](#)

Felhasznált források:

Csepelyi M. (2000): *Mobbing: munkahelyi pszichoterror a grafológia tükrében.* General Press Kiadó, Budapest. ISBN 963-9076-95-4

Forrás K. (2007): *Kiközösítés a munkahelyen: mobbing.* HR Portál.
Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/kikozosites-a-munkahelyen-mobbing-20070326.html> (letöltve: 2019. 05. 02.)

Kádár B. (2016): *Az Employer Branding munkahelyi stressz ellen is hatékony.* HR Portál.
Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/az-employer-branding-munkahelyi-stressz-ellen-is-hatekony-20160106.html> (letöltve: 2019. 05. 02.)

Kaucsek Gy. – Simon P. (1997): *Szervezetpszichológia.* JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs.

Konszenzus Budapest (2014): *Befogadóbb munkahelyi lét (BML-modell).* Norvég BFW-modell alapján.

Elektronikus elérhetőség: <http://konszenzus.org/wp-content/uploads/2014/07/BML-kezikonyv.pdf> (letöltve: 2019. 05. 02.)

Ledzényi P. (2018): *A munkahelyi stressz és mobbing jelenlétének vizsgálata a szegedi munkavállalók körében.* Szakdolgozat – Szegei Tudományegyetem, Mérnöki Kar, Szeged.

Mészáros E. (2009): *A rossz vezetői magatartás is a mobbing oka lehet – Interjú Dr. Takács Ildikóval (BME GTK – Ergonómia és Pszichológia Tanszék).* HR Portál.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/a-rossz-vezetoi-magatartas-is-a-mobbing-oka-lehet-20091020.html> (letöltve: 2019. 05. 02.)

Schwickerath, J. – Holz, M. (2014): *Mobbing a munkahelyi pszichoterror.* Z-Press Kiadó, Miskolc. ISBN 978-963-9493-73-5.

8. fejezet: A kreativitás menedzselése

Seltzer és Bentley úgy véli, hogy napjainkban a kreatív gazdaság (*creative economy*) és a kreatív ipar korában élünk. Szerintük a történelemben elsőként jött el az az idő, amikor a tudás, az innováció és a kreatív emberek új ötletei az elsődleges és meghatározó erőforrásai, katalizátorai a gazdasági növekedésnek (Wilson, 2009). Richard Florida – a kreativitás gazdasági vonatkozásainak egyik legjelentősebb kutatója – szintén ezen a véleményen van. „3T” elméletében három olyan tényezőt nevez meg, amely a gazdasági növekedéshez és a minőségi fejlődéséhez hozzájárul: technológia, tehetség és tolerancia, utóbbi arra közege utal, ahova az első kettő, a számára kényelmes és reprodukív módon be tud ágyazódni (Florida, 2005).

Természetesen a kreativitás hatása nem új keletű jelenség, mindig is része volt az emberiségnek és a változást, a fejlődést már korábban is elősegítette. Új viszont a jellege, a társadalmi-gazdasági folyamatokba való integráltsága, illetve a tovagyrúzó hatásai még soha nem voltak ilyen meghatározók, akárcsak a kreativitás gazdaságban indukált hasznok mértéke és minősége, nem is beszélve a jóléthez való hozzájárulásáról (Howkins, 2001). Jelen fejezetben, ahogy az már eddig is talán érzékelhető volt, a kreativitás gazdasági vetületével foglalkozunk, noha egyéb dimenziókban is vizsgálható és értelmezhető (pszichológia vonatkozások, művészi kreativitás, tudományos/elméleti jellegű kreativitás stb.)

Wilson három csoportját képezi a gazdasági kreativitást leíró definícióknak, amelyek tartalmi mondanivaló szerint az alábbiak (Wilson, 2009):

Az **(1)** csoporthoz azok a meghatározások tartoznak, amelyek a kreativitás alapján létrejött innováció radikális újdonságát hangoztatják. Mindez megkívánja a piacról érkező információk menedzselésének megfelelő működését.

A **(2)** csoportban lévők szerint a kreativitás nem más, mint a már meglévő, rendelkezésre álló – és nem feltétlen friss – tudáselemek újrakombinálása valami újjá, ami sokkal hatékonyabb, gazdaságosabb megoldást ad, mint korábban.

A **(3)** terület definíciói a kreatív megoldások értékteremtő, értéknövelő képességét tartják a legfontosabbnak.

A *kreativitás* tehát erőforrásként azonosítható, amely erőforrást az ember hordozza az értékteremtő folyamatokban, és amely által innováció keletkezik. A kreativitás az egyén egyik jellemzője, amivel új ötleteket, megoldásokat és lehetőségeket hoz létre a megszokottól eltérő vagy egyedi módon. A kreativitás egy képesség arra, hogy kigondoljunk valami addig váratlant, megjósolhatatlan, eredetis és egyedit. A kreativitás erőforrás jellege igencsak különleges: összevetve a hagyományos gépi, anyagi, természeti inputokhoz képest unikális, mert például nem véges, és „amortizációs”

veszteségeinek és gazdasági avulási kockázatai is messze a hagyományos erőforrások szintje alatt áll. Örök megújulásra képes, hiszen alvással, pihenéssel, a kreativitásra ösztönzően ható környezettel és számos egyéb inspiráló tényezővel, inputtal elősegíthető ezen erőforrás kiteljesedése az értékteremtő folyamatokban, azaz hatékonysága fokozható.

Runco meglátásában a kreatív emberek eltérő, divergens gondolkodással rendelkeznek, amely persze kapcsolódik folyamatában a konvergens eszmefuttatásokhoz. A legtöbb probléma megoldásához egyébként mindkettő szükséges (Seidel – Rosemann, 2008 idézi Runco, 2007). Az egyén egyedi kreativitása Amabile szerint három tényező együttes eredményeként fogható fel. A (1) tapasztalat, a (2) feladat iránti elköteleződés, motiváció és a (3) kreatív készségek közös metszeteként értelmezhető (Amabile, 1997). Csíkszentmihályi azonban azt gondolja, hogy a kreativitás nem az egyének fejében valósul meg, hanem interakciók, kapcsolatok révén keletkezik, hangsúlyozza a csapat/csapatszellem jelentőségét. Az ötletek áramlása újabb ötleteket generál, ezzel is utalva a szervezeteken belüli közös eszmefuttatások fontosságára (Leenders, et al., 2003 idézi Csíkszentmihályi, 1996). Döntéseink, feladataink, innovatív kezdeményezéseink, problémáink megoldása nemlineáris, állandó változásban lévő (társadalmi, gazdasági) rendszerekben zajlanak. Ebben a környezetben a kreativitás alkalmazkodóképességként is felfogható. A nemlineáris rendszerek sajátosságaiból fakadóan az információ megszerzése, az információ áramlása, a kommunikáció és a gondolati szabadság mind-mind alapfeltétel a kreatív problémamegoldáshoz (Seidel – Rosemann, 2008).

A fentiekből leszűrhetjük a kreativitás menedzselésének létjogosultságát és iránymutatást is kaphatunk annak funkcionális vetületeiről. A kreativitás menedzselésének szinte az összes meghatározó vállalati folyamatra ki kell terjedni, ezen belül természetesen az emberi erőforrás gazdálkodásra is. Azt is állíthatjuk, hogy a kreativitásmenedzsmet és a tudás-, innovációmenedzsmet egymással szimbiózisban élnek. A kreativitás felhasználásának akkor van igazán értelme -szervezeti értékteremtés viszonylatában gondolkodok – ha az innovációvá, tudássá és szervezeti szintű intelligens alkalmazkodóképessé tud átalakulni. A kreativitás és az innováció közötti különbséget azért tisztáznunk kell, az alábbi, 10. táblázat ebben segítségünkre lesz:

10. táblázat: A kreativitás és az innováció különbözősége. Forrás: Rowlands (2018) és <https://keydifferences.com/difference-between-creativity-and-innovation.html> (2018) alapján saját szerkesztés

Az összehasonlítás vetületei:	Kreativitás	Innováció
A fogalom jelentése	a kreativitás új ötletek, elképzelések és lehetőségek kidolgozásának a megvalósítása	az innováció valamilyen új vagy újszerű dolgok kifejlesztési költségeinek (<i>új termék, új fajta erőforrások és inputkombinációk, új célpiac, újrapozicionálás, új típusú érték létrehozása</i>) piaci alapon történő megtérülése
A folyamat	ötleteléseken, elképzeléseken alapul	termelő, reál folyamatok
Számszerűsíthetőség	nem	igen
Megnyilvánulás	valami újra gondolni	valami újat bemutatni, bevezetni
Költségvonzat	nincs vagy minimális	van (jelentős)
Kockázat	nincs	van

Láthatjuk, hogy az innovációnak már „tétje van”. A gondolatok, ötletek ekkor alakulnak át valóssággá, ekkor fog találkozni a versenytér sajátosságaival és az éles verseny közepette kell neki megtérülni. Ez természetesen kockázatos, de innováció nélkül – kompetitív piaci feltételeket előfeltételezve – egy szervezet nagy valószínűséggel elkezd hanyatló pályára állni. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy az innováció abban segít, hogy az entrópia folyamatával ellentétesen haladjunk.

Ahogy azt már korábban is megfogalmaztam, az új típusú, úgynevezett nemlineáris szervezetek értékteremtési – és ezen belül profitteremtő képességük – sokkal nagyobb, mint a hagyományos vállalatoké. A nemlineáris szervezetek erőforrásstruktúrájukban markánsan túlsúlyban van a kreativitás, a tudás és az egyéb nem hagyományos erőforrások. Ezeket az erőforrásokat igyekeznek minél nagyobb hatékonysággal innovációvá és versenyképességgé konvertálni. A Boston Consulting Group (BCG) 2017-es adatokra vonatkozó kutatása szerint az alábbiak a leginkább innovatív cégek a világon. Az alábbi, 11. táblázat ezt az 50 szervezetet öleli egy csokorba (BCG, 2018):

11. táblázat: A világ 50 leginnovatívabb vállalata 2017-ben. Forrás: BCG (2018)

1	Apple	11	Airbnb	21	Siemens	31	Intel	41	3M
2	Google	12	SpaceX	22	Unilever	32	NTT Docomo	42	SAP
3	Microsoft ¹	13	Netflix	23	BASF	33	Daimler ³	43	DuPont
4	Amazon	14	Tencent	24	Expedia	34	AXA	44	InterContinental Hotels Group
5	Samsung ²	15	Hewlett-Packard	25	Johnson & Johnson	35	Adidas	45	Disney
6	Tesla	16	Cisco Systems	26	JPMorgan Chase	36	BMW	46	Huawei
7	Facebook	17	Toyota	27	Bayer	37	Nissan	47	Procter & Gamble
8	IBM	18	General Electric	28	Dow Chemical	38	Pfizer	48	Verizon
9	Uber	19	Orange	29	AT&T	39	Time Warner	49	Philips
10	Alibaba	20	Marriott	30	Allianz	40	Renault	50	Nestlé

Az innováció és az új paradigmák szerinti szerveződés mindemellett kifizető is. Az alábbiakban tekintünk át három táblázatot annak érdekében, hogy alátámasszuk állításunkat. A táblázatok különböző indikátorok alapján mutatják meg számunkra, hogy mindez mennyire igaz. Az első táblázat az egy alkalmazottra jutó éves profitot veszi alapul, a második az egy munkavállalóra eső piaci értéket illusztrálja, míg az utolsó az adott vállalati brand becslött piaci értékét mutatja.

12. táblázat: TOP 20 vállalat az egy munkavállalóra jutó profit tekintetében (*globális kitekintés, 2017*). Forrás: Michaels (2017)

RANK	COMPANY	COUNTRY	PROFIT	EMPLOYEES	PROFIT PER EMPLOYEE
1	Fannie Mae	US	\$12.3M	7,000	\$1,759,000
2	Gilead Sciences	US	\$13.5M	9,000	\$1,500,111
3	Freddie Mac	US	\$7.8M	5,982	\$1,306,419
4	Facebook	US	\$10.2M	17,048	\$599,308
5	National Grid	UK	\$10.2M	22,132	\$458,639
6	Amgen	US	\$7.7M	19,200	\$402,188
7	Apple	US	\$45.7M	116,000	\$393,853
8	Alphabet	US	\$19.5M	72,053	\$270,329
9	Taiwan Semiconductor Manufacturing	Taiwan	\$10.3M	46,968	\$218,951
10	Goldman Sachs Group	US	\$7.4M	34,400	\$215,058
11	AbbVie	US	\$6M	30,000	\$198,433
12	SoftBank Group	Japan	\$13.2M	68,402	\$192,442
13	Qualcomm	US	\$5.7M	30,500	\$187,049
14	Tencent Holdings	China	\$6.2M	38,775	\$159,533
15	Westpac Banking	Australia	\$5.5M	35,280	\$155,244
16	Shanghai Pudong Development Bank	China	\$8M	52,832	\$151,287
17	Commonwealth Bank of Australia	Australia	\$6.7M	45,129	\$148,749
18	Microsoft	US	\$16.8M	114,000	\$147,351
19	Cisco Systems	US	\$10.7M	73,700	\$145,712
20	Industrial Bank	China	\$8.1M	56,236	\$144,141

A táblázat oszlopainak elnevezése magyarul rendre a következő: helyezés, a vállalat neve, ország, nyereség, alkalmazottak létszáma, illetve egy munkavállalóra vetített profit. A listát áttekintve számos átfedést találhatunk az innovációs tevékenységek és ezen mutató között.

13. táblázat: TOP 50 vállalat az egy munkavállalóra jutó piaci érték tekintetében (*globális kitekintés, 2016*). Forrás: Craft.co (2016)

Rank	Company	Employees	Market Value	MVPE	Rank	Company	Employees	Market Value	MVPE
1	EOG Resources	2,650	\$58B	\$21.9M	26	Regeneron Pharmaceuticals	5,400	\$43B	\$7.9M
2	Incyte Corporation	980	\$20B	\$20.0M	27	Alphabet	72,053	\$553B	\$7.7M
3	Facebook	17,048	\$335B	\$19.7M	28	Noble Energy	2,274	\$17B	\$7.2M
4	Cabot Oil & Gas Corporation	576	\$11B	\$18.9M	29	Marathon Oil	2,117	\$15B	\$6.9M
5	Concho Resources	1,085	\$19B	\$17.2M	30	NVIDIA	10,299	\$70B	\$6.8M
6	Altria Group	8,300	\$132B	\$15.9M	31	Intuitive Surgical	3,755	\$25B	\$6.7M
7	Cimarex Energy	856	\$13B	\$15.1M	32	Apache Corporation	3,727	\$24B	\$6.5M
8	CME Group	2,700	\$39B	\$14.5M	33	EQT Corporation	1,809	\$11B	\$6.2M
9	Reynolds American	5,525	\$80B	\$14.5M	34	IDEXX Laboratories	7,365	\$43B	\$5.8M
10	Visa	14,200	\$188B	\$13.2M	35	Amgen	19,200	\$111B	\$5.7M
11	Celgene Corporation	7,132	\$93B	\$13.0M	36	Apple	116,000	\$637B	\$5.5M
12	Netflix	4,700	\$54B	\$11.5M	37	Exxon Mobil Corporation	71,100	\$374B	\$5.2M
13	Range Resources Corporation	762	\$8B	\$11.0M	38	ONEOK	2,384	\$12B	\$5.1M
14	CBOE Holdings	553	\$6B	\$10.8M	39	Occidental Petroleum Corporation	11,000	\$54B	\$4.9M
15	Gilead Sciences	9,000	\$96B	\$10.6M	40	BlackRock	13,000	\$62B	\$4.8M
16	Monster Beverage Corporation	2,646	\$25B	\$9.6M	41	Devon Energy Corporation	5,000	\$24B	\$4.8M
17	Mastercard	11,900	\$113B	\$9.5M	42	Allergan	16,700	\$79B	\$4.7M
18	Alexion Pharmaceuticals	3,121	\$28B	\$8.9M	43	ConocoPhillips	13,300	\$62B	\$4.7M
19	Anadarko Petroleum Corporation	4,500	\$39B	\$8.6M	44	Xilinx	3,458	\$15B	\$4.4M
20	Pioneer Natural Resources Company	3,604	\$31B	\$8.5M	45	Yahoo!	8,500	\$37B	\$4.4M
21	Hess Corporation	2,304	\$20B	\$8.5M	46	Broadcom	15,700	\$68B	\$4.3M
22	Vertex Pharmaceuticals	2,150	\$18B	\$8.4M	47	Microsoft	114,000	\$489B	\$4.3M
23	Biogen	7,400	\$62B	\$8.3M	48	Chevron Corporation	51,953	\$222B	\$4.3M
24	Newfield Exploration	994	\$8B	\$8.0M	49	Williams Companies	5,604	\$23B	\$4.2M
25	VeriSign	990	\$8B	\$8.0M	50	Kinder Morgan	11,121	\$46B	\$4.2M

A táblázat oszlopainak elnevezése magyarul rendre a következő: helyezés, a vállalat neve, munkavállalók létszáma, piaci érték, egy munkavállalóra vetített piaci érték. Szembeötlő, hogy a TOP 50-es listán mennyire túlsúlyban vannak a nem hagyományos tevékenységeket folytató cégek. Végül, lássuk a harmadik indikátor által képződő listát, a 14. táblázatot.

14. táblázat: TOP 15 cég a vállalati becsült brandérték alapján (*globális kitekintés, 2018*).

Forrás: Desjardins (2019) alapján saját szerkesztés

Sorszám, helyezés	Cégnév	Becsült brandérték (millió USD)
1.	Apple	214395
2.	Google	155466
3.	Amazon	100663
4.	Microsoft	92678
5.	Coca-Cola	66351
6.	Samsung	59879
7.	Toyota	53394
8.	Mercedes-Benz	48598
9.	Facebook	45177
10.	McDonald's	43411
11.	Intel	43281
12.	IBM	42984
13.	BMW	41008
14.	Disney	39877
15.	Cisco	34567
A legnagyobb növekedést felmutató cégek a brandértéket illetően		
1.	Amazon	+56%
2.	Gucci	+30%
3.	Louis Vuitton	+23%
4.	Apple	+16%
5.	Microsoft	+16%

A táblázat millió USD-ben indikálja a becsült brandértékeket. Az Apple vezeti a listát hozzávetőlegesen 214 milliárd dollárral. A táblázat kiegészítő információkat is tartalmaz. Itt a 2018-ban a legnagyobb növekedési rátával rendelkező vállalatok vannak felsorolva, szám szerint 5 db. 2018-ban, a forrásunk szerint az Amazon volt a legdinamikusabb ebben a tekintetben (56%-os növekedés).

A három, különböző logika mentén szerkesztett lista alapján bebizonyosodhattunk még inkább, hogy a kreativitáson, az innováción alapuló nemlineáris szervezetek hatalmas gazdasági potenciával rendelkeznek.

Seidel és szerzőtársa Rosemann szerint a kreatív folyamatok menedzselésének hat összetevője van: (1) rugalmas erőforrás-elosztás támogatása, (2) a kreativitás előmozdítása, (3) a kreatív tevékenységekből fakadó kockázatok kezelése, (4) a kreatív folyamatok kézben tartása, (5) a gondolati szabadság biztosítása, valamint (6) az egyéb

folyamatok teljesítményének fokozása anélkül, hogy veszélyeztetné a munkavállalók egyéni kreativitását (Seidel – Rosemann, 2008). Amabile a témával kapcsolatosan megalkotta a „Kreativitás 4P modelljét”, ahol a P-k a kreativitás vállalati összetevőit reprezentálják: személy (*person*), folyamat (*process*), termék (*product*), munkahelyi környezet, nyomás (*press*) (Higgins, 2009 idézi Amabile, 1983).

Florida és Goodnight a munkatársak lehető legjobb munkavégzésének előfeltételeit és körülményeit, azok megteremtését (*szellemi és fizikai egyaránt*), a menedzserek felelősségét a kreativitás izztításában és a fogyasztók aktív bevonását emelik ki, mint a legfontosabb faktorokat (Florida – Goodnight, 2005). Geis pedig öt fő tényezőt azonosít, amelyek a kreatív munkahelyi környezetet kialakítják (Higgins, 2009 idézi Geis, G. T. 1988):

- stabil munkahelyi környezeti háttér, ahol a bürokratikus és pénzügyi problémák kevésbé hatnak ki az alkotó folyamatokra
- olyan szervezeti kultúra, amely vonzóvá és könnyűvé teszi az egyéni, független problémamegoldást
- olyan ösztönzési, javadalmaztatási légkör kialakítása, amely minimalizálja annak az esélyét, hogy a belső motiváció sérüljön vagy elsovadjon
- menedzseri kockázatvállalás a kreativitás és az innováció előmozdítására
- a munkatársak kreativitásának trenírozása formalizált és informális eszközökkel

Landry (2017) az alábbi jótanácsokkal lát el bennünket, hogy miként katalizálhatjuk a kreativitást a szervezeten belül:

1. Jutalmazd a kreativitást!

Nem minden ötletből lesz siker, de a nagy áttörések nem fognak jönni, ha óvatoskodunk. Nem kell félnünk a hibáktól, adjuk meg a lehetőséget a munkavállalóknak a szabadságra, a rugalmasságra, hogy új utakat, módszereket próbáljanak kis és új lehetőségeket tárjanak fel.

A Tata Group (<https://www.tata.com/>) – India legnagyobb magánvállalkozása – megalapította a „Dare to Try” díjat (*kb. bátorságpróba díj*), hogy azokat az alkalmazottakat díjazza, akiknek radikálisan újszerű ötleteik voltak, nagyon komolyan próbálkoztatók, de a kívánt eredményt mégsem tudták elérni. A Google X – a titkos X labor – pedig minden olyan csapattagnak bónuszt kínál, akik olyan projekten dolgoztak, amelyet végül a cég elkaszált, mondván nem lesz elég jövedelmező (<https://x.company/>). De attól még a befektetett energia és kreativitás jutalmazandó!

2. A megfelelő emberekkel dolgozz együtt!

A megfelelő emberek nem csupán kreatívak. A szervezeteknek a sokszínűsége, a véleményütköztetésre, a kulturális hátterekre és a képességekre kell koncentrálnia. Nem feltétlen mindenki születik kreatívnak, vagy lesz kreatív egy helyzetben, de egy probléma több nézőpontból történő megvilágítása elősegítheti az innovációt. Szintén nagyon hasznos lehet egy innovációs csapat felállítása, akik a kreatív energiákat felhasználva új termékeket,

szolgáltatásokat és megoldásokat alakíthatnak ki.

3. Próbáld ki az „igen, és...” megközelítést!

A kreatív ötletelés egyik technikája lehet az improvizációs színházakban alkalmazott módszer: Az „igen, és...”, ez a megközelítés arra ösztönzi a munkatársakat, hogy a továbbfejlesztett ötleteket úgy hozzák létre, hogy először egyetértenek az előző felvetésekkel, majd hozzáadnak valamilyen pluszt a beszélgetéshez. A „tagadás, a nem” kikapcsolása biztosítja, hogy minden ötlet hallható és megtergályalható legyen.

A munkatársak ezt a megközelítést úgy tesztelhetik, hogy az asztal közepére helyeznek egy gémkapcsot, és a lehető legtöbb felhasználási lehetőségről disputálnak. Ez lehet, hogy nagyon ostobán hangzik, de segíthet a kreativitás ösztönzésében.

4. Próbáld ki a rugalmas munkaidőt!

Nem mindenki alkalmas a hagyományos nyolcórás munkavégzésre és a szigorú időbeosztáshoz való alkalmazkodásra. Ismert, hogy a rugalmas megoldások, mint például az otthoni munkavégzés lehetősége, egészségesebbé, boldogabbá és produktívabbá teszik az alkalmazottakat.

5. Adj időt az alkalmazottaknak, hogy feltöltődjenek!

A kreativitás is kiéghet! Ügyeljünk arra, hogy lehetőséget biztosítsunk arra, hogy a munkatársak regenerálják magukat akár rövid távon, akár hosszabb távra kitekintve is. Lehet ez egy-egy pihentető és feltöltő munkaidőn belüli kikapcsolódás, minőségi étkezés, kávézás vagy egy frissítő séta a vállalati zöld környezetben (már ha van ilyen). A hosszabb távú értelmezés azt jelenti, hogy a szervezet stratégiai szinten is fontosnak tartja mindezt, és intézkedési terveket dolgoznak ki arra, hogy a munkatársak mindig fel tudjanak tölteni (sport ösztönzése, kerékpározás támogatása, relax szobák kialakítása stb.)

Ellenőrző kérdések

- [1. Mik a legfontosabb tartalmi különbségek a kreativitás és az innováció között?](#)
- [2. Miért tekinthető a kreativitás erőforrásként, milyen jellemzői vannak?](#)
- [3. Miért kifizetődő a kreativitás menedzselése?](#)
- [4. Seidel és Rosemann szerint a kreatív folyamatok menedzselésének hat összetevője van, melyek ezek?](#)
- [5. Milyen különleges díjat alapított az indiai Tata Group, és mi volt ennek a célja?](#)
- [6. Richard Florida mivel foglalkozik és mi a híres modelljének a lényege \(3T\)?](#)
- [7. Mit jelent az „igen, és...” megközelítés és mire használható?](#)

Felhasznált források:

Amabile, T. M. (1983): *The Social Psychology of Creativity*. Springer-Verlag, New York, NY, 1983.

Amabile, T. M. (1997): Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol. 40., No. 1.

BCG (2018): *Most innovative companies in 2017*. Boston Consulting Group.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.bcg.com/publications/collections/most-innovative-companies-2018.aspx>

Craft.co (2016): *S&P 500 - Market Value Per Employee Perspective*. Craft.co – Craft for Business blogja.

Elektronikus elérhetőség: <https://craft.co/reports/s-p-500-market-value-per-employee-perspective>

Desjardins, J. (2019): *Animation: The Top 15 Global Brands (2000-2018)*. Visualcapitalist.com

Elektronikus elérhetőség: <https://www.visualcapitalist.com/animation-top-15-global-brands-2000-2018/>

Florida, R. (2005): *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York, Harper Business.

Florida, R. - Goodnight, J. (2005): *Managing for Creativity*. *Harvard Business Review*, July-August, 2005.

Geis, G. T. (1988): *Making Companies Creative*. In: *Handbook for Creative and Innovative Managers*, (R.L. Kuhn, ed.), McGraw-Hill, New York, NY, USA.

Higgins, L. F. (1999): *Applying Principles of Creativity Management to Marketing Research Efforts in High-Technology Markets*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28., pp. 305–317 (1999).

Howkins, J. (2001): *The Creative Economy*. London: Penguin.

Landry, L. (2017): *The importance of creativity in business*. Northeastern University – Graduate Programs blogja.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/creativity-importance-in-business/>

Leenders, R. Th. A. J. et al. (2003): *Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective*. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 20., (2003) pp. 69–92.

Michaels, M. (2017): *The 20 companies that create the most profit per employee*. Businessinsider.com blogja.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.businessinsider.com/apple-facebook-alphabet-most-profitable-companies-per-employee-2017-12>

Rowlands, D. (2018): *What is the difference between creativity and innovation?* IVE Training Company

Elektronikus elérhetőség: <https://weareive.org/what-is-the-difference-between-creativity-and-innovation/>

Runco, M. A. (2007): *Creativity. Theories and themes: Research, development, and practice*. Elsevier Academic Press, Burlington. MA, USA,

Seidel, S. - Rosemann, M. (2008): *Creativity Management – The New Challenge for BPM*. *BPTrends*, May 2008.

Wilson, N. (2009): *Learning to manage creativity: An occupational hazard for the UK's creative industries*. *Creative Industries Journal*, Vol. 2., No. 2., pp. 79-190.

9. fejezet: Gamification

A *gamification* egy viszonylag friss fogalom az emberi erőforrás menedzsment berkein belül. A fejezet végére látni fogjuk, hogy mindez a személyi és csoportos teljesítményfokozás egyik különleges eszköze lehet. Magyarul visszaadva a lényegét a *játékosítás*, *játékossá tétel* vagy a *játékszerűsítés* kifejezést használhatjuk.

Szeretünk játszani, sőt az életünk sikerességének alapja lehet a játék, hiszen gyermekkorunkban ezzel a tevékenységgel készülünk fel a későbbi „felnőtt” feladatokra. Ez az állatvilágban sincs másként. Biztos láttunk már kölyök macskákat önfeledten játszani, egymást pofozgatni, gombolyagokat „levadászni” vagy éppenséggel ügyetlenül fára mászni. Ezek a folyamatok mind-mind a későbbi eredményes táplálékszerzésnek a mikéntjeit gyakoroltatják be az egyedekkel. A természet különösen érdekes, gondoljunk csak bele, hogy milyen ügyes csellel veszi rá a kis teremtményeket, hogy a későbbi komoly feladataikra fel tudjanak készülni. Ahogy Orosz (2015) fogalmaz a játékok közös elemei a visszatérő ciklusok, amelyek az **akció-visszajelzés-motiváció-akció** elemekre épülnek. A játékos a hosszú távú cél rövid részcélokon át éri el. A játék azonnal vagy nagyon rövid távon (*real time*) okoz örömet, ezáltal elősegítve a hosszú távú eredmények, célok elérését. Tehát az örömeztető rövid távú, önző igénye konvertálódik át hosszú távú képességgé vagy közösségi (túlélési, alkalmazkodási) képességgé.

A játék és az azzal járó élmények azonban nem csak a gyermekeké. A felnőttek pszichéjében is kitüntetett helyet foglal el. Ezt a piac már felismerte és számos iparág épül erre: videójátékok, sport, szerepjáték stb. Jane McGonigal TED előadó számításai szerint az emberiség heti 3 milliárd órát tölt online játékokkal, és a videójáték-ipar hamarosan nagyobb árbevétellel fog rendelkezni, mint Hollywood filmipara. 2012-ben 66 milliárd dolláros bevételt könyvelhettek el az amerikai játékcégek (Farkas – Vendler, 2014).

A játékokban rejlő hatalmas motivációs erőt, az intenzitást, az élményforrásokat jó lenne, ha a vállalati folyamatokba és az egyéni teljesítmény-növelésbe is be lehetne építeni. A *gamification* megjelenése az emberi erőforrás menedzsmentben pont ezt a célt szolgálja.

A fogalom megértéséhez érdemes a kapcsolódó definíciók fejlődéstörténetét áttekinteni. Az alábbi meghatározások és gondolatok Németh (2015) kiváló és alapos munkájának köszönhető. A *gamification* kifejezés és a felhasználási területe nagyon modernnek tűnhet, de ez még sincs így, hiszen a hozzá kapcsolódó módszereket már évszázadok óta használják. Zichermann – Linder (2013) szerint még Napóleon is *gamification*-t

alkalmazott, amikor 1795-ben kiírt egy országos pénzjutalommal járó feladványt egy komoly problémára, amely a hadi sikereit veszélyeztette: 12.000 frankot ajánlott annak, aki megoldást talál a háborús élelemszállítmány tartósítására, Fuchs (2014) pedig már a római korból is említ ide vonatkozó példákat.

A gamification definícióinak tartalmi fejlődése

A *gamification* kifejezést Pelling használta először 2002-ben, az általunk is tárgyalt kontextushoz illeszkedően (Pelling, 2011). A fogalmat ő az elektronikus eszközök könnyebb és élményszerűbb használata kapcsán értelmezte. Maga a kifejezés azonban ettől eltérő jelentéssel került be a menedzsment kereteibe.

2011-ben Deterding és munkatársai a következő definíciót javasolta még a digitális világhoz kötődően. Többnyire a „*videójáték-elemek játékon kívüli környezetben való használatát értették a felhasználói élmény és bevonódás növelésének érdekében*”: ennek fényében az alábbi meghatározást alkották: *játékelemek és játéktervezési módszerek használata játékon kívüli összefüggésben* (Deterding et al., 2011b). A *játékelemek* a játékokhoz tartozó olyan általánosan felhasználható eszközök, amelyek önmagukban nem változtatják meg a játékot, de funkcionalitásukkal szórakoztatóbbá teszik azt (pontértékek vagy egyéb dolgok gyűjtése, szintek – *next level*, rendelkezésre álló idő vagy minél rövidebb idő). A *játéktervezési módszerek* pedig a játékmechanizmusokat érintik. Játékmechanizmus: a játékokat felépítő működési elvek, mely leginkább a befogadók belső igényeit próbálja kielégíteni. Pl.: sikerélmény iránti vágy, közösségi érzés, szerencse-faktor stb. (Farkas – Vendler, 2014).

Játék és játék között azonban különbség van. Az angol nyelvben erre két különböző kifejezést is használnak, az egyik a *play*, a másik a *game*. Az előbbi általában a gyermeki létezés és lelkeséghez kötődő, szabad, spontán, önmagáért való játékot jelenti (Santayana, 1955; Caillois, 1961). A *game* ugyanakkor a szabályozott (instrukciók és korlátok jellemzik), valamilyen cél érdekében történő és értékelhető outputtal rendelkező játékot jelenti (Salen – Zimmerman, 2014). Utóbbiból a szabályozottság és a célkitűzéseknek alárendeltség lesz számunkra érdekes, és persze az sem mellékes, hogy mindez valahogy értékelhetővé is válik (teljesítményértékelés, hatékonyság értékelése).

A játékszerűsítés általánosságban **játékon kívüli** kontextusban zajlik, tehát nem játékokat hoz létre vagy egészít ki, hanem egyéb rendszereket támogat játékelemekkel, például az üzleti értékteremtési folyamatokban. A gamification célja tehát nem a szórakoztatás, hanem az involváció, az elköteleződés előmozdítása, a motiváció és a felhasználói élmény fokozása a játékos elemek révén. Eddig a digitális kapcsolódásokat emeltük ki, de a megközelítés általánosítható (Deterding et

al., 2011a). Zichermann és Linder (2013) kiegészítette a korábbi definíciókat, A kiterjesztett meghatározás a hűség- és pontgyűjtő programokból (vásárlások után járó pontok) kölcsönzött technikákat is felöleli: „*játékokból, hűségprogramokból és a viselkedési közgazdaságtanból kölcsönzött tervezési koncepciók alkalmazása a felhasználói elköteleződés növelésének céljából*”.

Kapp (2012) szintén tovább finomította, a játékszerűsítés több lehetséges célját kiemelve: „*gamification játékalapú működési elvek, játékesztétika és játéktervezői gondolkodás használata emberek lekötésére, cselekvésre sarkallására, tanulásának elősegítésére és problémák megoldására*”.

Werbach és Hunter (2012) három különböző játékszerűsítést különböztet meg: (1) a *belső*, azaz egy vállalkozás belső folyamatait, alkalmazottjait megcélzó; (2) a *külső*, vagyis a vásárlókra, ügyfelekre és egyéb érintettek irányuló, (3) és végül a *szokásváltoztató gamification-t*, amely nem a szervezet, hanem a felhasználók/résztvevők élményforrásainak az alakulását és hasznosságérzetét szolgálja (*customer journey*).

Huotari és Hamari (2012) definíciója a gamification kísérleti jellegét hangsúlyozza, miszerint a játék értékét kizárólag a játékos szubjektív élménye határozza meg. A szerzők megkérdőjelezik a gamifikációt a játékon kívüli kontextushoz kötésével is, mivel szerintük a játék és nem játék közötti különbségek túl szubjektívek (az egyes személyeknek más és más tevékenységek nyújtanak játékszerű élményt).

Definíciójuk szintén a *customer jourey*-hez kapcsolódik, tehát azokhoz az élményekhez, amelyek a termék vagy szolgáltatás megszerzése, fogyasztása kapcsán alakul ki az ügyfélben. Az elmélet szerint – nagyon leegyszerűsítve – értékteremtés itt nem más, mint a fogyasztó és a termék/szolgáltatás közötti interakciós folyamatokból keletkező hasznosságok. A játékszerűsítés célja itt tehát ennek a speciális értékteremtési folyamatnak az elősegítése, kiszolgálása. Definíciójuk: „*a gamification nem más, mint a felhasználó átfogó értékalkotását támogató folyamat, amely egy szolgáltatást azáltal javít, hogy játékszerű élmények lehetőségét teremti meg*”.

A játékszerűsítés, ahogy az láttuk is számos célt szolgálhat és számos érintettet célozhat meg, de a háttérben mindig meghúzódik a hatékonyságnövelés lehetősége és ezáltal a versenyképesség fokozása is (Captain Hungary – HR Portal, 2012; Fekete, 2017; Pacsi – Szabó, 2017; Vandler, 2015). Mivel a gamification még nagyon újszerű, így a szervezetek stratégiai szintű tervezésében még nem jellemző, ugyanakkor projektek kapcsán már gyakorta megjelenik. Az alábbi alapelvek abban segítenek, hogy ezeket a projekteket minél eredményesebben tudjuk megvalósítani (Horváth, 2015).

1. Határozzuk meg világosan az üzleti célt, és az ahhoz vezető, ösztönzésre váró viselkedéseket!

2. Alkossunk vonzó játékkeret!

A fiatal generációk attitűdjéről és a munka világához való hozzáállásáról már beszéltünk. Ha az Y vagy a Z generáció munkavállalóit be akarjuk vonni egy szervezeti tevékenységbe, akkor jobban tesszük, ha az elég inspiráló és vonzó számukra. Ha ezt az ingerküszöbön felüli hatást nem tudjuk elérni, könnyen elveszthetjük érdeklődésüket és akár el is hagyhatják a szervezetet.

2011-ben ezért a *Mariott* szállodalánc elindította a *My Mariott Hotel* nevű online játékát. Céljuk az volt, hogy tehetséges fiatalokat vonzzanak be a céghez (toborzás), és egyben könnyítsék a felvételi eljárást és a kiválasztást. Itt a cél olyan speciális jellemzők beazonosítása, mérése lehet – a játékosítással –, mint például a gondolkodásmód, a döntési képességek, kreativitás vagy a viselkedési kultúra. Ezek a jegyek sokszor a nemlineáris szervezetek elvár kulcskompetenciák.

Ez egy Facebookon elérhető alkalmazás volt, amelyben a hotel különböző részeinek tevékenységét szimulálták, és a versenyzők ezekben próbálhatták ki magukat. A játék 2 évig futott, és hatalmas siker volt. Magyarországon is volt hasonló kezdeményezés: edukációs céllal indított online játékok a Budapesti Értéktőzsde, hogy a fiatalok pénzügyi kultúráját előmozdítsák.

3. Először a megközelítés, aztán a technológia.

Sok gamification alapú projekt túlságosan korán a technológiai és digitalizációs elemekre, jellemzőkre építenek. Az indiai *Wipro Technologies* ehelyett egy offline, valódi személyes interakciókra alapozó közösségi játékot tervezett a belső tudásmegosztás serkentésére a dolgozók között, amihez az Indiában népszerű krikett játékszabályait vette alapul.

4. Alkossunk egyszerű és intuitív játékszabályokat!

A szabályokat a végtelékig le kell egyszerűsíteni, annak érdekében, hogy a játékosoknak az előírások helyett a játékra kelljen csak figyelniük. A szerző szerint, ha a projekt indításánál 5 perc alatt el lehet magyarázni a célt, a működés módját és az ösztönző rendszert, akkor sokkal nagyobb az esély a sikerre.

5. Gondoskodjunk azonnali visszajelzésről!

Az ösztönzésmenedzsmentben, az egyéni teljesítmény fokozásában is meghatározó

jelentőségű a szinte azonnali visszajelzés, így a gamification projektek sikerességét is előrevetítik a mihamarabbi visszacsatolások. El kell érjünk, hogy a résztvevők azonnal lássák döntéseik és erőfeszítéseik pozitív hatásait. A játékosítás alkalmazása kapcsán az a nagyszerű, hogy viszonylag alacsony költségstruktúrával tudunk jelentős előnyöket felmutatni akár rövid idő alatt is (növekvő lojalitás, elköteleződés, azonosulás elmélyítése, megkülönböztető brand kialakítása stb.).

Ellenőrző kérdések:

- [1. Mit jelent magyarul a gamification kifejezés?](#)
- [2. Kapp hogyan definiálta a gamificationt?](#)
- [3. Mit csinált a Marriott szállodalánc a játékosítással kapcsolatban?](#)
- [4. Mit ajánl Horváth a gamification projektek sikeres megvalósításához?](#)
- [5. Mik azok a játékelemek?](#)
- [6. Huotari és Hamari hogyan definiálta a gamification folyamatát?](#)
- [7. Mik a játékok közös elemei Orosz szerint?](#)

Felhasznált források:

Caillois, R. (1961): *Man, Play, and Games*. Chicago: University of Illinois Press.

Captain Hungary – HR Portal (2012): *Munkahelyek, ahol játék a munka*. HR Portal. Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/munkahelyek-ahol-jatek-a-munka-20120913.html>

Deterding, S. – Dixon, D. – Khaled, R., - Nacke, L. (2011a): From Game Design Elements to Gamefulness: Defining „Gamification”. Lugmayr, A. – Franssila, H. – Safran, C. – Hammouda, I. (eds.): *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9-15). New York, NY, USA: ACM. Elektronikus elérhetőség: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2181037.2181040>

Deterding, S. – Sicart, M. – Nacke, L. – O'Hara, K. – Dixon, D. (2011b): Gamification. Using Game-Design Elements in Non-Gaming Contexts. *CHI'11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2425-2428). ACM. Elektronikus elérhetőség: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1979575>

Farkas M. – Vendler B. (2014): *Komoly hasznot hoz a játék*. Piac és Profit szerkesztett internetes blogja.

Elektronikus elérhetőség: https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/megeri-jatszani/

Fekete Zs. (2017): *Ukázok játékosítása a mindennapokban – Tom Sawyer technika*. HR Portál - Personal Hungary Gamification & Oktatójáték szakértője.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/ukazok-jatekositasa-a-mindennapokban--tom-sawyer-technika-20170825.html> (letöltve: 2019. 05. 10.)

Fuchs, M. (2014): *Predigital Precursors of Gamification*. M. Fuchs, S. Fizek, P. Ruffino, & N. Schrape (eds.): *Rethinking Gamification* (pp. 119-140). Lüneburg: Meson Press. Elektronikus elérhetőség: <http://meson.press/books/rethinking-gamification>

Huotari, K. – Hamari, J. (2012): *Defining Gamification – A Service Marketing Perspective*. *Proceedings of The 16th International Academic Mindtrek Conference*. Tampere, Finland, October 3-5, 2012.

Elektronikus elérhetőség:

https://www.researchgate.net/publication/259841647_Defining_Gamification_-_A_Service_Marketing_Perspective

Horváth G. (2015): *Így növeli a hatékonyságot a játék*. Piac és Profit internetes szerkesztett blogja. Horváth G. senior tréner-tanácsadó, coach.

Elektronikus elérhetőség: https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/igy-noveli-a-hatekonysagot-a-jatek/ (letöltve: 2019. 05. 10.)

Kapp, K. M. (2012): *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*. San Francisco, CA: Wiley.

Németh T. (2015): *English Knight: Gamifying the EFL Classroom*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar, Piliscsaba, Hungary. Retrieved from <https://ludus.hu/gamification/> (letöltve: 2019. 05. 10.)

Orosz A. L. (2015): „*Sosincs késő a játékhoz*” – *Mire jó a gamification? (1)*. Trebag Kft. – HR Portál.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/c/mire-jo-a-gamification-1-20150706.html> (letöltve: 2019. 05. 10.)

Pacsi D. – Szabó Z. (2017): A gamifikáció fejlődése és a magyar gamifikációs trend alakulása. *Studia Mundi*, Vol. 4, No. 1, 2017. pp. 57-68. DOI: 10.18531/Studia.Mundi.2017.04.01.57-68

Elektronikus elérhetőség:

http://studia.mundi.gtk.szie.hu/sites/default/files/upload/studia/2017-vol4-no1/studia_mundi_vol_4_no_1_pacsi_szabo.pdf

Pelling, N. (2011): *The (Short) Prehistory of „Gamification”*. Elektronikus elérhetőség:

<https://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/>

Salen, K. – Zimmerman, E. (2004): *Rules of Play: Game Design Fundamentals*. MIT Press, Cambridge, MA, USA.

Santayana, G. (1955): *The Sense of Beauty: Being the Outline of Aesthetic Theory*. New York: Dover Publications.

Vendler B. (2015): *Az élmény, ami megkülönböztet – A munkavállalói élményekből versenyelőny lesz?* HR Portál – A MarkCon Csoport ügyvezetője és a Games for Business alapítója és a Personal Hungary „HR Informatika” területének szakértője.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/az-elmany-ami-megkulonboztet-a-munkavallaloi-elmanyekbol-versenyelony-lesz-20150810.html> (letöltve: 2019. 05. 10.)

Werbach, K. – Hunter, D. (2012): *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.

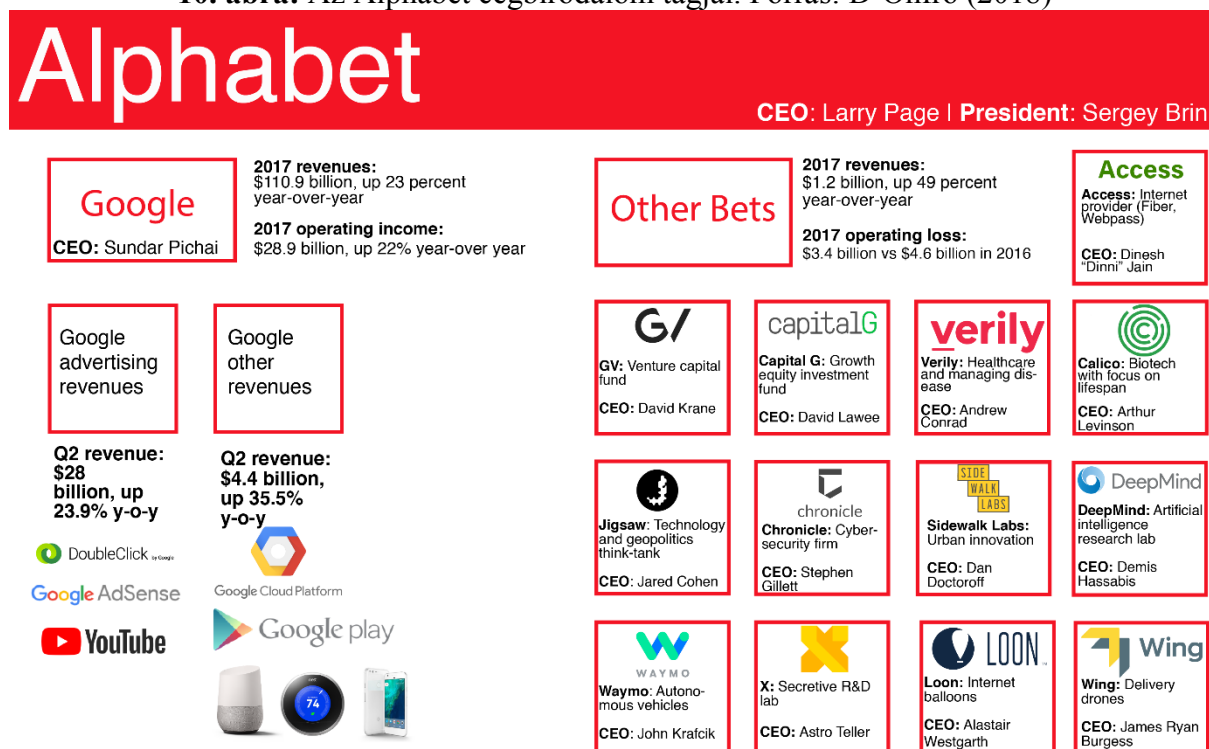
Zichermann, G. – Linder, J. (2013): *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. McGraw–Hill.



10. fejezet: Emberi erőforrás menedzsment a Google-nél, esettanulmány

A LinkedIn legfrissebb felmérése során összesítették saját adatbázisuk alapján azt az 50 vállalatot, ahol az USA munkavállalói leginkább szeretnék dolgozni. Az első helyen az Alphabet áll, a második a Facebook és a harmadik az Amazon (LinkedIn, 2019). Az Alphabet egy ernyőszervezet, amelyet 2015-ben alapítottak. A név talán kevésbé ismerős, de azok a szervezetek, amelyeket összefog, azok már biztosan közismertek. Az alábbi, 10. ábrával áttekinthetjük a birodalom kiterjedését.

10. ábra: Az Alphabet cégbirodalom tagjai. Forrás: D’Onfro (2018)



Az Alphabet alá tartozik például a Google is. Az ábrából számunkra csak a leányvállalatok sokfélesége érdekes, hogy lássuk milyen szerteágazó is a tevékenységi paletta. Egy azonban biztos, mindegyik nemlineáris, azaz újgenerációs szervezetek: speciális erőforrásokat használnak, speciális folyamatokban felhasználva, így az emberi erőforrás menedzsment megnyilvánulásai és technikái is különlegesek, ahogy erre már eddig is rámutattunk. Az ábrát tovább böngészve további információkat is begyűjthetünk. A cégeknél láthatjuk a vezérigazgató (CEO – Chief Executive Officer) nevét, a tevékenységi területeket és egyes, érdekesebb pénzügyi mutatók értékeit is. Az Alphabet világszerte 98.800 főt foglalkoztat főállásban, székhelye Mountain View, Kalifornia, USA. Nettó árbevétele 2018-ban 30,74 milliárd dollár volt.

A továbbiakban kizárólag a Google-lel fogunk foglalkozni, és áttekinthetjük röviden azokat az emberi erőforrás menedzsment technikákat, amelyeket használnak. Toborzás és munkáltatói brand kapcsán nincs okuk a panaszra. Ez valószínűleg az

ismertségnek, a szolgáltatások népszerűségének, imázsuknak és a vállalatról kialakult pozitív képnek köszönhető első körben. A Google hetente hozzávetőlegesen 20.000 önéletrajzot kap, és ahogy láttuk is a legkívánatosabb cégek között van. Sőt még egy filmvígjáték is készült a HRM praktikákat illetően (*Gyakornokok – The Internship*; 2013).

A Google példája bebizonyította, hogy az üzleti élet minden területén, de még a HRM-ben is meghatározó az innováció. A cégnél egy alkalmazottközpontú vállalati kultúrát hoztak létre, aminek az alapja a képessé tevő környezet és a felhatalmazás, továbbá az az elköteleződés, hogy ők kínálják a legtöbb boldogságot dolgozóiknak az összes többi versenytársukhoz képest. A HRM hozzájárul a vállalat stratégiai célkitűzéseéhez is azáltal, hogy csak a legjobbak felvételére és megtartására összpontosít. A Google a juttatások és ösztönzők speciális keverékét használja, hogy a legnagyobb motivációt éri el. További jellemzője a vállalatnak, hogy globális piacokat szolgál ki, és ehhez multikulturális munkakörnyezettel próbál idomulni. Egy idő után még az is előfordult, hogy a jobban elhíresült az inspiráló és humánközpontú munkahelyi körülményekről, mint egy-két szolgáltatásáról. HR stratégiájának középpontja a maximális kiszolgálás és a segítségnyújtás áll, annak érdekében, hogy alkalmazottai maximálisan elkötelezettek legyenek (Donaldson, 2013; Pratap, 2019; Stanton – Anis Mohamed 2014; Sullivan, 2013).

Innovatív és munkavállalóbarát munkakultúra:

A kultúra az elköteleződés táptalaja, ezt a Google-nél is tudják, így erre fokozottan odafigyelnek

Ennek a vezetői szintű elköteleződésnek a legfontosabb összetevői az alábbiak:

- az innováció iránti elköteleződés és szenvedély
- olyan vezetési stílus, amely felhatalmazói és bizalmi környezetet alakít ki
- innovációt és teljesítményt elismerő ösztönzési rendszer
- folytonos tanulást és fejlődést elősegítő környezet megteremtése
- sokféleséget támogató és elismerő HR politika

Toborzás és személyzeti kérdések

A Google toborzási politikájának fő célja az, hogy a megfelelő személyt a megfelelő helyre megtalálja. A cég hivatásos toborzókat is használ, akik a tehetségeket és a vállalati kultúrába beilleszkedni képes munkaerőt keresnek. Ebben a teamben olyan szakemberek is bekerülnek, akik toborzási kutatási elemzők, jelöltek fejlesztői, folyamat-koordinátorok és kiválasztási specialisták. Ha megtudjuk még felvétel előtt, hogy mennyire kompatibilis az illető a Google szervezeti kultúrájával, az már előrevetíti, hogy a szervezeten belül mennyire fog jól teljesíteni a pályázó. Tehát a toborzást és a kiválasztást ennek az elvnek alárendelve kellene megejteni. Ez így leírva elég egyszerű, de a valóságban már nem. A felvételben reménykedőknek hosszadalmas és bonyolult kiválasztási folyamaton kell keresztülmenniük, mert

próbnak mindent előre letesztelni a leendő munkatárs kompetenciáit illetően. Mivel a munkaerő-termelékenység hozzájárulása a vállalati termelékenységhez igen jelentős, ezért a toborzásra és kiválasztásra fordított összegek is magasak, hiszen ezen költségek konverziója várhatóan kiemelkedő lesz a későbbi értékteremtés során. Ezért, a munkaerőfelvétel nem csak a HR funkciója, hanem az egész szervezet részt vesz benne különböző módokon (Donaldson, 2013; Pratap, 2019; Stanton – Anis Mohamed 2014; Sullivan, 2013).

A Google toborzási stratégiájának másik fontos eleme a sokszínűség megteremtése. Ahogy azt már korábban megtanultuk, a rendszer elemeinek heterogenitása elősegíti a szervezet rezilienciáját, intelligens alkalmazkodóképességét. A Google ezzel kapcsolatosan az alábbiakat mondja: „...nincs egy általános típusú Google alkalmazott, így mindig olyan embereket keresünk, akik új perspektívákat és élményeket nyújthatnak csapatunknak. Ha olyan helyet keres, amely értékeli a kíváncsiságát, szenvedélyét és a tanulási vágyát, ha olyan kollégákat keres, akik nagyban gondolkodnak, akik szívesen vesznek részt új kihívásokban, akkor Ön egy jövőbeni Google-munkatárs” (Pratap, 2019).

Teljesítmény-menedzsment

A kiválasztástól, a megtartáson keresztül a teljesítmény fokozásáig a Google arra törekszik, hogy érvényesüljön az egyenlőség és az esélyegyenlőség, mindenkinek ugyanannyi esélye legyen a fejlődésre és növekedésre. A vállalatnál teljesítményarányos bérezési rendszer van, amelyet egy személyre szabott, teljes körű teljesítmény-értékelés és -mérés szolgál ki annak érdekében, hogy igazságos legyen. Léteznek úgynevezett teljesítmény-interjúk is, amelyek a munkavállaló egyéni és csapatjátékos kompetenciára összpontosítanak.

Annak érdekében, hogy az emberek képesek legyenek a legjobban teljesíteni, a Google vezetői gondoskodtak néhány fontos dologról:

- mindenki az érdeklődési területének megfelelő munkát végezhesen,
 - mindenki folyamatosan tanulhat,
 - mindenki számára legyenek kihívások,
 - mindenki érezze úgy, hogy értékelik és elismerik hozzájárulását a cég értékteremtéséhez.
- Ezáltal is elkerülhetők azok a leggyakoribb problémák, amelyekre a cég vezetői, menedzserei a leginkább panaszkodnak: negatív hozzáállás, hatalmi harcok/acsarkodások, lassúság és késések (Donaldson, 2013; Pratap, 2019; Stanton – Anis Mohamed 2014; Sullivan, 2013).

Továbbképzés és fejlődés a Google-nél

A cég HR intézkedései a munkavállalók elégedettségét és képessé tételét célozzák. A mai világban – főleg a fiatalabb munkavállalók jellegzetességei és a munkaerőpiaci sajátosságok miatt – nagyon nehéz megküzdeni a munkavállalók megtartásáért és lojalitásáért. Ez különösen igaz a technológiai cégekre. Láttuk, hogy a Google milyen sok erőforrást köt le a toborzásra és kiválasztásra, így érdeke a tehetségek megőrzése. A cég ezt úgy kívánja megoldani, hogy szintén sokat fektet be a tehetséggondozásba. Ennek

keretein belül említésre érdemesek a prezentációs készségeket elősegítő továbbképzések, a tartalomfejlesztéssel, a vezetési és menedzseri készségekkel kapcsolatos programok. Szintén elérhető az ingyenes nyelvi és interkulturális kommunikációs képzések is. A Google-nek saját vezetőképző kurzusa is van, de a mérnökök ismereteinek elmélyítésére is nagy hangsúlyt fektetnek. Minden egyes alkalmazottnak évente összesen 120 óras továbbképzésen kell részt vennie, ez az iparági átlag háromszorosa (Donaldson, 2013; Pratap, 2019; Stanton – Anis Mohamed 2014; Sullivan, 2013).

Anyagi és nem anyagi ösztönzők

A Google igen bőkezűen bánik az ösztönzőkkel. Mivel az emberi erőforrás menedzsment kitüntetett fontossággal bír, az ösztönzési rendszer megtervezése is a cég hírnevéhez méltó. Ahogy azt korábban láttuk, a motivációt, az együttműködést és az innovációt hivatott alapvetően támogatni. Az alábbi lista csupán csak ízelítő (Donaldson, 2013; Pratap, 2019; Stanton – Anis Mohamed 2014; Sullivan, 2013):

- rugalmas munkaidő,
- hétköznapi viselet engedélyezett (nyakkendő nem kötelező),
- helyi orvosi ellátás, ingyenes szűrővizsgálatok,
- háziállatok is elkísérhetik a gazdit a munkahelyre,
- fogorvosi ellátás, társadalombiztosítási juttatások,
- ingyenes prémium ételek és szomjoltók állnak rendelkezésre,
- edzőterem és relaxációs helyiségek,
- családosoknak szülői szabadság biztosítása,
- nyugdíj-előtakarékosság,
- kifejezetten esztétikus és inspiráló munkahelyi környezet (berendezési tárgyak, csocsó, masszázs lehetősége, videójátékok),
- elektromos autók vásárlásának a támogatása.

Innovatív és munkavállalóbarát HR politikák:

A Google olyan munkahelyi környezetet hozott létre, amely a befogadásra összpontosít. Gondoskodik arról, hogy értékeljék és figyelembe vegyék az alkalmazottak javaslatait. Az új fejlesztéseket, termékeket először vállalati kereteken belül ismertetik és a kialakuló véleményeket, kritikákat a fejlesztési folyamatba becsatornázzák. A Google bizonyos munkaköröknél és bizonyos projekteknél lehetővé teszi, hogy az adott egyén a munkaideje 20%-ával saját maga rendelkezzen és olyan tevékenységre fordítsa, amire csak akarja (*Innovation Time Off*) (Ross, 2015). Ez nem a Google találmánya, már évtizedekkel korábban létezett ilyen jellegű program a *Bell Telephone Laboratories* társaságnál (Claud Shannon épp egy ilyen teamnek volt a tagja, őt tartják az információelmélet atyjának, leghíresebb műve 1948-ban jelent meg, eredeti címe: *A Mathematical Theory of Communication*).

A kezdeményezés a Google-nél is bevált, pont egy ilyen szabadon felhasználható időkeret alatt jött az ötlet a Gmail létrehozásához.

A Google egy intelligens HR-politikát működtet, amelynek célja, hogy megőrizze tehetségkészletét. Az igazságosság és az egyenlőség a HRM minden vonatkozásában magától értetődő. Ugyanakkor a munkaerő-felvétel és az emberi erőforrás gazdálkodás előtt állnak még kihívások. A szervezet folyamatosan arra törekszik, hogy ezeket a kihívásokat a lehető legjobban meg tudja válaszolni és előmozdítsa a szervezet hatékonyságát.

A fentiekben volt már szó arról, hogy a technológia a Google-nél is megjelent a HRM kapcsán. Mindezt hogyan lehet konkrétan elképzelni? Íme pár példa, arra ahogyan egy technológiai óriás igyekszik megreformálni a tradicionális HR eszközöket (Donaldson, 2013; Sullivan, 2013):

- *Megtartási algoritmus kifejlesztése*: a matematikai algoritmus kijelöli azokat az egyéneket, akik a legnagyobb valószínűséggel hajlamosak a céget elhagyni, és ezzel fluktuációs és egyéb problémát okoznak. Ez lehetővé teszi, hogy megelőző intézkedéseket hozzanak.

- *PiLab*: egy speciális kezdeményezés a Google részéről. Alkalmazott kísérleteket folytatnak olyan módszerek kidolgozására, amelyek révén fokozható a munkavállalók produktivitása és a munkahelyen érzett örömök összessége. A fejlesztőlaborban még a munkavállalók egészségi állapotára ható tényezőket is vizsgálták. Többek között a kalóriabevitel került terítékre. Szó szerint, mivel a végén arra jutottak, hogy az egészségi állapot javítása érdekében (elhízás esélyének csökkentése) redukálták a tápanyagok méretét az ingyen étkezés kapcsán, így a jóllakás érzete megvolt, ugyanakkor csökkent a bevitt kalória össz mennyisége.

- *Prediktív modellezés*: IT alapokra helyezték a munkaerőtervezést, és az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos szimulációkat, ezek segítségével hosszabb távra ki tudtak tekinteni a HRM stratégiák tervezése kapcsán

- *A munkahelyi környezet tudatos megtervezése*: a Google szerint az innovációs teljesítmény növekedése három tényező együtteséből eredeztethető. (1) tudásalapú felfedezés, (2) együttműködés és (3) móka/vidámság. Annak érdekében, hogy az ilyen képessé tevő munkahelyi környezetet létrehozzák, tudatosan tervezik meg az irodákat és a közösségi tereket. A vidámság menedzselése egyébként egy olyan új területe a modern HRM-nek, ami egyre nagyobb figyelmet kap. A leírtakat illusztrálандó nézzünk meg három darab felvételt a Google épületeiből, azok belső kialakításáról, amelyek a fentiekkel összecsengenek (Donaldson, 2013; Sullivan, 2013). A felvételek szerzői jogi védelem alatt állnak, így csak azok linkjeit tudom megadni. Ezekre klikkelve a képek feltáruulnak és láthatókká válnak az ötletes megoldások.

1. felvétel: A Google irodája Budapesten – relaxációs helyiség. Forrás: Google és officelovein.com (2015)

A felvétel elérhetősége: <https://www.officelovin.com/2015/02/11/inside-googles-amazing-budapest-office/>

2. felvétel: A Google irodája Tel-Avivban – az egyik közösségi étkező. Forrás: Google és officenapshots.com (2013)

A felvétel elérhetősége: <https://officesnapshots.com/2013/01/31/google-tel-aviv-office-design/>

3. felvétel: „Természetközelség” a Google tel-avivi irodájában. Forrás: Google és officenapshots.com (2013)

A felvétel elérhetősége: <https://officesnapshots.com/2013/01/31/google-tel-aviv-office-design/>

Ellenőrző kérdések:

1. Mely három tényező együtteséből eredezteti a Google az innovációs teljesítmény növekedését?
2. Milyen tényezők jellemzik a munkakultúrát a kérdéses vállalatnál?
3. Milyen logika alapján működik a toborzás a Google-nél?
4. Mi az „Innovation Time Off” lényege?
5. Milyen anyagi és nem anyagi ösztönzőket tudna megemlíteni a Google kapcsán?
6. Milyen sajátosságai vannak a továbbképzéseknek a vállalatnál?
7. Mi a PiLab lényege?

Felhasznált források:

Donaldson, C. (2013): *How Google reinvented HR*. InsideHR, online blog.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.insidehr.com.au/how-google-reinvented-hr/> (letöltve: 2019. 05.05.)

D’Onfro (2018): *Google has thrived under Alphabet for the last three years, but the other businesses have seen mixed results*. CNBC.com.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.cnbc.com/2018/08/10/google-alphabet-restructuring-third-anniversary.html> (letöltve: 2019. 05.05.)

LinkedIn (2019): *Top Companies 2019: Where the U.S. wants to work now*.

Elektronikus elérhetőség: <https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-where-us-wants-work-now-daniel-roth/> (letöltve: 2019. 05.15.)

Pratap, A. (2019): *Google’s Human Resource Management Strategy*. Notesmatic.com.

Elektronikus elérhetőség: <https://notesmatic.com/2017/03/googles-human-resource-management-strategy/> (letöltve: 2019. 05.04.)

Ross, A. (2015): *Why did Google abandon 20% time for innovation?* HRZone.com

Elektronikus elérhetőség: <https://www.hrzone.com/lead/culture/why-did-google-abandon-20-time-for-innovation> (letöltve: 2019. 05.05.)

Stanton, T. – Anis Mohamed, K. (2014): Human resources practices at Google in terms of some management perspectives: exploring the entrepreneurial spirit. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, Vol. 2, No.3, pp. 15-27.

Elektronikus elérhetőség: https://www.arabianjbm.com/pdfs/NG_VOL_2_3/3.pdf

Sullivan, J. (2013): *How Google Is Using People Analytics to Completely Reinvent HR*. TLNT.com

Elektronikus elérhetőség: <http://docshare01.docshare.tips/files/28758/287584559.pdf> (letöltve: 2019. 05.05.)