

XXI. századi kihívások. HR-megoldások a köz- és a versenyszférában

A XXI. század hajnalán számos kihívással szembesülünk, hiszen egy felgyorsult, állandóan változó világ részesei vagyunk. Az adott pelen belül a munka világában megjelenő problémákra kerestük a választ, a korszerű, a humánerőforrás-gazdálkodás (a továbbiakban HR-megoldások) által kidolgozott-megoldásokat, jó gyakorlatokat vettük számba, a téma nemzetközi vonatkozásait is kutatva. Egy ilyen kihívás maga a globalizáció, annak teljes komplexitásával együtt, mely életünk minden területére hatással van.

Akarva, akaratlan bekerülünk a globalizált világ vérkeringésébe, s ebben megéljük, megtapasztaljuk az egymást követő változások érzetét, azok erősségét, mélységét, akár úgy is, mint kulturális sokkhatást. Különösen érvényes ez a hazai, illetve a nemzetközi munkaerőpiacon. Az igen intenzív és gyors változást mind a munkavállalónak, mind a munkaadónak fel kell ismernie, haladni kell vele. Minden olyan lehetőséget, módszert be kell építeni túlélési stratégiánkba, mely elősegíti a szervezet hatékony és minőségi munkavégzését. Az ügyfél (állampolgár) és a dolgozó elégedettségét illetően modern válaszokat, újszerű HR-megoldásokat kell adni a munkaerő piaci kihívásokra, mind a köz- mind pedig a versenyszférában.

A tehetséggondozás, a tudásmenedzselés és a teljesítményértékelés, a mobilitás elősegítése, életpályák, karrier utak felrajzolása megfelelő válasznak tűnik mindkét szférában. Az egyes korreferátumok felvezetéséül, nemzetközi kitekintés által szeretnék a globalizációval kapcsolatos korábbi (válság előtti) véleményekre, iránymutatásokra röviden kitérni.

*

Helmut Schmidt, a globalizációról, annak politikai, gazdasági és kulturális kihívásairól, a következőket fogalmazta meg: *„A globalizáció gyakorlati-politikai és ezzel egyidejűleg társadalmi- gazdasági, illetve szellemi téma. Kérdés, lehet-e társadalmi receptet adni a globalizáció előidézte veszélyekre, az alkalmazkodási kényszerek kivédésére?”*¹ A megoldást a volt német kancellár a „rablókapitalizmus”, a spekulációk felszámolásában, illetve ezek visszaszorításában látta. Megítélése szerint ehhez szükséges a társadalmi tudatformálás. Az együttműködő készség, a kooperációs hajlam, a versenyképes tudás alapja lehet a tudatformálásnak, mint a személyiségfejlesztés legfontosabb elemének.

Korábban David C. Karten a globalizált világ vadhajlásáról például a „karvalytökérő” beszélt, amely lecsap a nemzetállam gazdaságára, tönkreteszi az iparát, kiszorítja termékei által a belső és külső piacokról, majd, ha úgy látja jónak, üzemeivel és a megtermelt extraprofitokkal továbbáll: *„Egy olyan gazdaságban, amely a teljesítményt a pénztermeléssel méri, és az embereket a gazdaságtalanság legfőbb forrásainak tekinti, a gazdaság bosszút áll rajtuk. Ha a pénzügyi hatalmak uralják a világot talán nem is kerülhető el, hogy a pénz világának érdekei az*

¹ Helmut Schmidt: A globalizáció. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1999. 9 o.

emberek érdekei fölé helyeződjenek..."²

A globalizációnak tehát megvannak a csapdái. Ezt, ha már nem is tudjuk elkerülni, akkor a jövőben tegyünk kísérletet a válságjelenségek leküzdésére. Így talán minden eddiginél intenzívebb gazdasági fejlődés útjára léphet Magyarország, a polgárok életminőségét, komfortérzetét, produktivitását folyamatosan javítva.

Véleményem szerint a globalizáció által indukált kihívás, a generalizált humánerőforrás-gazdálkodás helyett, az individualizált (személyközpontú) személyügyi- és munkaügyi tevékenység előtérbe helyezése. A kihívásra adott újszerű válasz a humánszakmában teljes szemléletváltást követel meg. A jövőbe mutató HR-megoldásnak tartom a karriermenedzselést. Ugyanakkor látnunk kell a karrier utakat illetően, hogy a munkaerő-piacon a nonprofit- és a forprofit-szférában egyaránt megtalálhatóak erőteljesen és gyengén karrierorientált alkalmazottak. Az álláskeresők előmeneteli lehetőségei egyre inkább korlátozottak, nagy rajtuk az egzisztenciális nyomás. A munkaszervezetek az egyéni karrierjükért felelősséget vállaló mobil, váltani képes „tudásmunkásokat” keresik.

A sikeres és akár többirányú karrier, nagyfokú rugalmasságot, mobilitást feltételez, mely nagyban függ a személyi adottságoktól, az ún. *soft*- vagy más néven a sikerkompetenciáktól. Ezen jellemzőkre kell figyelemmel lennünk a köz- és magánszféra közötti átjárhatóság, mobilitás kérdésében is. A közszolgáltatón belül, a foglalkoztatáspolitikát tekintve, különösen aktuálissá vált ez a probléma a tömeghadseregek leépítésének európai folyamatában, Magyarország vonatkozásában is. Ennek következményei számos tekintetben, máig éreztetik hatásukat.

*

A Hadseregek munkaerő-piaci jellemzői a fejlett polgári társadalmakban és az új NATO-tagországokban címmel megjelent összefoglaló tanulmányban megfogalmazódott, hogy az elmúlt mintegy másfél évtizedben a katonai állomány feladatrendszere a korábbinál strukturáltabb lett. Egyik fontos momentumként ki kell emelnem, hogy az önkéntes hadseregek egyedi foglalkoztatáspolitikai jellemzőjeként, a kiképzés végrehajtásával járó sajátos igénybevétel miatt, állományuk jelentős része az aktív kora elején járó fiatal. Többségüknek (elsősorban a legénységi állományból) vissza kell lépni a civil munkaerőpiacra, mivel alkalmatlanná válhatnak a katonai szolgálattal járó terhelések elviselésére. Ez a követelmény önmagában is fontos foglalkoztatáspolitikai döntéseket indukált az önkéntes rendszerre való áttéréssel.

A megváltozott haderő-szervezési elv maga után vonta az egyes állománycsoportok foglalkoztatási időhorizontjának módosulását is. Ennek egyik alapvető oka a katonai munkakörökhöz eltérő módon kapcsolódó, de általában jelentős fizikai-, egészségügyi követelményrendszer, melynek csak bizonyos életkorig tud megfelelni az állomány.

Más oldalról, a technikai jellegű munkakörök széles skálájából adódik, hogy – alkalmazkodva a társadalom megváltozott mobilitási jellemzőihez – bizonyos mértékig növelni kell a haderőkben (adott esetben, katonai beosztások közötti rotációval) a horizontális átjárhatóságot. Ez azzal a konzekvenciával jár, hogy a modern katonai szervezetekben a karriermodell, pályakép tervezése többcsatornássá válik, nem csak a felfelé irányuló (vertikális), a szervezeten belüli emelkedést támogatja, hanem az oldal irányú (horizontális) szakmai előmenetelt,

² David C. Karten: Tőkés társaságok világuralma. Budapest, 1996. Kapu, XX. 303. o.

illetve a szervezetből való harmonikus kilépés lehetőségét is.

*

Amióta világ a világ a munkaerő piacon, mindig akadtak olyanok, akik túrték a függőséget, a parancsuralmi rendszert; és voltak olyanok is, akik ezzel együtt szerettek embereket irányítani, kedvelték a hatalmat, vállalták a felelősséget (ők a katonák, rendőrök stb); de találkoztunk olyanokkal is, akik a stabilitásra vágytak, a biztonságot, a magánéletet helyezik előtérbe. Foglalkozáscsoporttól függetlenül Belcourt és társai a foglalkozási életpályát öt részre osztják:³

- felkészülés a munkára (0–25 év);
- szervezeti belépés (18–25 év);
- kezdeti karrier (25–40 év);
- közép karrier (40-55 év);
- kései karrier (55–nyugdíj).

Az egyének, pályaorientációs tevékenységük során, olyan környezetet keresnek, mely megfelel személyes beállítottságuknak, kompetencia-készletüknek. Meghatározza továbbá az álláskeresést, a munkaerő piaci lehetőség, az adott szakma, az adott pálya presztízse. A munkába lépés szakaszában a munkáltató, a munkakör optimális megválasztása az elsődleges feladat. Korosztályi jellemzők összefoglalásával – a teljesség igénye nélkül – lehetővé válik a „generációs hovatarozás” beazonosíthatósága. Az egyes generációk jellemzői a következők:

- *Baby-boom generáció*
Új utakra, tudásra, információra, cselekvésre vágnak, karriert építenek. Ez különbözteti meg őket elődeiktől. Ők a nagy lázadók, a hetvenes évek gyermekei, akik békében, boldogságban szerettek volna élni, azután felnőttek és munkába álltak és sikeres üzletemberek lettek. Bár még ma is megkérdőjelezzük a szüleik által megteremtett világot, időnként mégis előjönnek a beléjük nevelt régi sémák, ugyanakkor a fegyelem, tisztelet, kitartás jellemzi őket. Kötődnek a munkahelyhez, az íróasztalukhoz.
- *X-generáció*
Az átmeneti generáció. Már kamasz- és ifjúkorukban találkoznak az internettel, munkavégzésüket, életvitelüket alapvetően a web határozza meg. A legtöbbjük hagyja, hogy megmondják neki, mit és hogyan csináljon, szem előtt tartja a szervezeti szabályzat minden egyes betűjét, de képes megújulni, tartani a mai felgyorsult életritmust. Az X-generáció most van a teljesítőképessége csúcsán. Ismereteik, tapasztalataik, bölcsességük, munkafegyelmük, minőségközpontú magatartásuk, lojalitásuk olyan érték, amely bármilyen és bármekkora céget a legjobbak közé emelhet, versenyképessé tehet.
- *Y-generáció*
A digitális nemzedék első hulláma. Magánéletükben nap, mint nap jelen van az internet. A munkaerőpiacon komoly kihívást jelent az Y-generáció, mert minőségileg újat, mást, a szokásostól eltérőt képvisel. Elődeiket megszégyenítő önbizalommal szállnak szembe a megkövült szabályokkal, más képességekkel rendelkeznek, mint az előző generációk. A

³ Koncz Katalin: Életpálya és munkahelyi karrier menedzsment. 2 rész. www.mfor.hu

számítógépekkel együtt nőttek fel, igen gyakorlatiasak, és remekül eligazodnak az interneten. Az Y- generáció már maga alakítja, formálja a munkahelyet a saját képére, legyen az modern, kreatív, a hagyományostól eltérő, nagy tág terekkel, közös étkezésre, beszélgetésre lehetőséget adó konyhával, társalgóval. Nagyra értékelik a szabadságot, a demokratikus, formalitásoktól mentes munkakörülményeket. Egyszerre több feladatot szeretnek végezni, munkaidejük felénél kevesebb időt töltenek az íróasztal mögött, inkább a legkülönbözőbb helyekről mobiltelefonon és laptopon dolgoznak. Magukban bíznak, nem félnek a változástól, a saját személyes érdekeiket gyakran a céges érdekek elé helyezik, kevésbé lojálisak, mint szüleik. Gyorsan, könnyen döntenek és tovább állnak, akár „tudásnomádként” is, ha jobb ajánlatot kapnak: *„Napjainkban a tehetségek új generációjáról beszélhetünk, akik valószínűleg több munkahelyi stresszel, konfliktussal és elégedetlenséggel lesznek kénytelenek szembenézni, ugyanakkor több lehetőségük lesz, hogy munkahelyet változtassanak vagy értékes tudást és erőforrást tartsanak vissza.”*⁴

- **Z-generáció**

A Z-generáció tagjai már teljes egészében beleszülettek abba a világba, amelyet egyre inkább meghatároznak a különböző digitális technológiák. A Z-generációt, mely már a XXI. század első éveiben állt munkába, gyors váltások jellemzik. Nevét nem véletlenül az angol "zappers" (kapcsolgató, ugráló) kifejezésből kapta. Elődeikhez képest egy teljesen más világot képviselnek: a modern technikák, az informatika, az online világ a személyiségük része lett. Társadalmi kapcsolataikat egy időben élik meg a valós és a virtuális világban. Bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkedők saját képességeikben, korlátaikban, ha kell akár gátlástalanok is tudnak lenni. Praktikus szemlélet jellemzi őket, az egyén szabadságát, a formalitásmentes közvetlen környezetet nagyra értékelik. Fontos számukra a munka és az élet egyensúlya. Új világot építenek, hiszen nem a hagyományos irodai munkakultúrát képviselik, hanem a mobiltelefon, az internet segítségével a világ bármelyik pontján elvégezhetik feladataikat, bár az időérzésük gyakran cserbenhagyja őket. Világpolgárként hozzák létre, akár a kontinenseken is átívelő virtuális közösségeiket.

A korosztályok között a személyiségjegyekben mutatkozó jelentős eltérések ellenére tényként fogalmazhatjuk meg, hogy a szervezet érdekei, a tudás, a tapasztalatátadás megkövetelik a generációk közötti együttműködést. A vezetés feladata megtalálni azokat a lehetőségeket, melyek külön-külön, és csapatban is motiválják a különböző nemzedékekhez tartozó közszolgálat, illetve a magánszféra munkavállalóit.

*

A globális kihívásokra adandó válaszként ki kell alakítanunk a munkavállalókban (állampolgároknak) olyan egészségtudatos magatartást, melynek eredményeként az egészségről, mint munkaerő piaci verseny-előnyről beszélhetünk. Popper Péter – nemrég elhunyt vallásfilozófus, pszichológus és pszichiáter – szerint „... a

⁴ Robert Gondaggy – Elissa Tucker – Nidhi Wernai: Gazdálkodj okosan – a tehetséggel. HVC könyvek, Budapest, 2006. 23. o.

tehetséggondozás középpontjába az egészséget, a harmonikus, minden oldalúan fejlett, kiegyensúlyozott személyiségmodellt kell állítanunk.”

Popper elmélete szerint kiegyensúlyozottnak, mentálisan is egészségesnek tekinthető az a munkavállaló, *akinek képességei összhangban vannak teljesítményével, a beilleszkedést illetően fejlett adaptációs képességgel rendelkezik. Életvitelét a mértékletesség, az» arany középút« szabályrendszerének belátása és betartása, a magas fokú asszertivitás jellemzi. Kommunikatív egyén, aki kész és képes a külvilág történéseit érzékelni, a szépet, a jót észrevenni. Érzelem gazdag, pozitív életszemléletű személyiség, empátiával, beleérző képességgel rendelkezik.”* Mindezek közül bármelyik tulajdonság hiánya sikertelenséget eredményezhet, mely az emberi szervezet egyensúlyi állapotának felborulásához vezethet, kompenzációra kényszerítve a pszichét, akár szenvedélybetegséget is előidézve. A piacgazdaság keretei között az egészség a munkavállaló munkavégző képességének újratermelését, a rekreációt, a mentálhigiénés gondozást jelenti, melyek az egyén sikerességének kulcskérdései. Kiemelt figyelmet érdemel mindez a munkaadó és az egyén oldaláról.

Utolsóként, de nem utolsó sorban említem a szakmai siker, és/vagy család problematikáját, melynek kapcsán generációnként változó módon jelenik meg korunk nagykérdése: család vagy karrier? Napjainkra ez az eldöntendő kérdés különösen a női munkavállalók esetében válik kardinálissá, melyben számukra a kielégítő megoldást megtalálni talán még sohasem volt nehezebb.

Megítélésem szerint nem elég csak a családtámogatási rendszerre fókuszálni, ahogyan ezt a rendszerváltás utáni kormányok tették, hanem e mellett elő kell segíteni a nők visszatérését a munkaerőpiacra, akár „atipikus” foglalkoztatás formájában is. Hiába emelik adott esetben a családi pótlék vagy a GYES összegét, adnak kedvezményes lakáshitelt, ha semmit sem teszünk a kisgyermekes anyukák családbarát foglalkoztatásáért. Nem várhatjuk, hogy a születésszám újra emelkedjen.

1974–76 között, a baby-boom idején 190 ezer újszülött jött világra évente. Mindezek mellett a születéskor várható átlagéletkor is egyre inkább kitolódik, így sokszor már nem is lehetséges az anya életkora miatt második vagy harmadik gyerek vállalása. A család, a szakmai karrier, az egzisztencia-teremtés adott fázisainak torlódása egzisztenciális sokkhatást eredményezhet.

A „családbarát” munkahelyeknek – épp ezt szem előtt tartva – kell korszerű HR-megoldásokat alkalmazva, a távmunka lehetőségét megteremtve, a rugalmas munkaidőt bevezetve, a részmunkaidős foglalkoztatással az esélyegyenlőséget a nők és a férfiak esetében megvalósítani, hiszen ez társadalmi érdek.

*

Összefoglalásképpen megállapítható, hogy a létező világrend sok tekintetben átmeneti jellegű. A globális kihívások közepette a munkabiztonság megteremtésével, illetve az erre tett erőfeszítéssel, vissza kell juttatni az egyént egyensúlyi állapotába, mivel csak így válhat Maslow-i értelemben is önmegvalósítóvá.

Cikkemben bemutattam, hogy a NATO-tagországok hadseregei a társadalmi változások igen intenzív és egyre növekvő nyomása alatt keresik helyüket, szerepüket a körvonalazódó új világban, a nemzetközi, illetve hazai civil munkaerő-piacon.

A haderő környezete a társadalmi fejlődés következtében sok szempontból megváltozott, ezekre a változásokra maguknak a hadseregeknek több dimenzióban, (a foglalkoztatási feltételrendszerben és a képzés-fejlesztés, vezetőképzés tekintetében stb.) kell reagálniuk.

A gazdaság felgyorsult változása, a tanulási folyamat teljes vertikumának áttekintését, újragondolását, tudatos fejlesztését teszi szükségessé. Megállapítható, hogy humántőke gazdasági felértékelődése újszerű jelenség, de még sem teljesen új, hiszen az emberi munkavégzés mindig az emberi képességek termékké történő átalakítását fejezte és fejezi ki a köz- és a versenyszférában egyaránt.