

OTDK-dolgozat

2015

Az emberi munka értéke

A vállalati teljesítmény és az emberi erőforrás kezelésének kapcsolata

Value of the human work

The relationship of the company performance and the management of human
source

Kézirat lezárása: 2014. október 26.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	1
1. Az emberi munka megbecsülése a társadalmi fejlődés során	2
1.1. A földművelés kora	2
1.2. Az ipari társadalom kora.....	3
1.3. A tudástársadalom kora	4
1.3.1. Az alkalmazottak előtérbe kerülése	5
1.3.2. Példa az alkalmazottak előtérbe kerülésének vállalati teljesítményre gyakorolt hatására	6
2. A munkavállalók hozzájárulása a vállalati teljesítményhez a tudástársadalomban	11
2.1. A munkavállalói adottságok és a vállalati célok kapcsolata.....	11
2.1.1. A múlt gyakorlata és a jelen kihívása a toborzás-kiválasztás folyamatában	11
2.1.2. A vállalati célok pontos definiálásának, kommunikálásának és a szükséges emberi erőforrás adottságoknak a kapcsolata	12
2.1.3. A munkavállaló általi tudatos erősség-meghatározás	15
2.1.4. Az eredményes (együtt)működést befolyásoló tényezők	16
2.1.5. Példa a fókuszra	17
2.1.6. Példa a végrehajtásra	18
2.1.7. A BSC kiegészítése.....	20
2.2. Az új motivációs módszer	21
2.2.1. A bizalom és az ígéretek megtartása	22
2.2.2. Tisztelet.....	23
2.2.3. Együttműködés	24
2.2.4. Az eltérő generációk motiválásának kérdése.....	25
2.3. A megfelelő bánásmód és a vállalati teljesítmény kapcsolata.....	29
2.3.1. Emberi tőke index ®.....	29
2.3.2. POS	32
3. Összegzés	34
4. Irodalomjegyzék.....	35

BEVEZETÉS

Közel 15 éve kezdtem dolgozni alkalmazottként egy országos ismeretségű pénzügyintézetben. E vállalatnál jellemző volt, hogy a dolgozókat megbecsülték, az információ-áramlás nem akadozott, nem harapódzott el a bürokrácia, többnyire egy személyes vagy telefonos megbeszélés elegendő volt arra, hogy a problémák elinduljanak a megoldás útján. Ez a vállalat szép eredményeket ért el, a tulajdonos minden évben jelentős osztalékot vitt haza.

Amikor a jelenlegi munkahelyemre váltottam, mint alsó szintű vezető kezdtem dolgozni, s rövid időn belül szembesültem azzal, hogy az előző vállalatnál tapasztalt jellemzők ellentétével találkozom. A menedzsment, illetve a közép- és alsó szintű vezetők nem hagytak az alkalmazottnak önálló cselekvési, döntési kört; minden kérdésről feljegyzés született; az információ-áramlás már az egyes csoportok között is akadozott; a „mindenki pótolható” elv itatta át a légkört. A későbbiekben egyértelművé vált számomra, hogy az itteni vezetőség teljes mértékben meg van róla győződve, hogy a dolgok menete ilyenképpen a helyes. A tulajdonos ennél a vállalatnál nem hogy hazavitt volna jelentős osztalékot, hanem évről-évre még neki kellett pénzt betennie a vállalatba. Az alkalmazottakhoz való ilyen hozzáállás számomra furcsa volt, de csupán érzéseim voltak arról, hogy ez a fajta együttműködés nem célravezető. Azt azonban nem tudtam, hogy hogyan és milyen mértékben lehetne másként, ugyanis az addig általam ismert irodalmak mind-mind hasonló szemléletet tükröztek, mint amely a vállalatomnál volt.

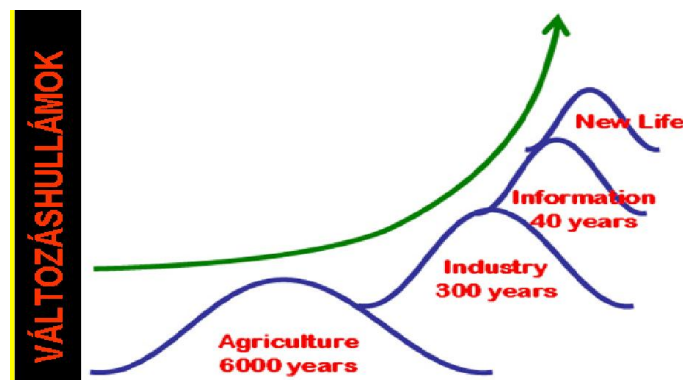
Nem tudtam párhuzamot vonni az alkalmazottak kezelése és a vállalati teljesítmény között, így bizonytalan voltam azt illetően, hogy mit is kellene tenni, hogy mindenkinek jobb legyen. Azután bekerültem az Egyetemre, ahol olyan előadásokat hallottam, amelyek rávilágítottak a munkaerő és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatra, s általuk sikerült helyretennem magamban a részeket. A további, e témában végzett irodalom tanulmányozása pedig egyre inkább afelé vitt, hogy ráeszméljek, ha a vállalat, ahol jelenleg dolgozom, eredményeket akar elérni, akkor elsőként a munkavállalóhoz való hozzáállásán kell változtatnia! Meggyőződéseim szerint a vállalat sikere, eredményessége az alkalmazottakkal kezdődik, melyet nem lehet büntetlenül kikerülni. A munkavállalók figyelmen kívül hagyása olyan, mintha alap nélkül szeretnénk házat építeni! Szükségeselem tartom, hogy mind az alkalmazottak, mind a munkaadók tudatában legyenek a jelen kor társadalmának lehetőségeivel. Eltökélt szándékom, hogy további munkásságom során ráébrezzem az alkalmazottakat és a vállalatvezetőket arra, hogy miként működhetnek együtt úgy, hogy azon mindkét fél nyerjen, kezdve ezt a toborzás-kiválasztás folyamatától a mindennapi munkavégzésig.

1. AZ EMBERI MUNKA MEGBECSÜLÉSE A TÁRSADALMI FEJLŐDÉS SORÁN

Ahhoz, hogy a későbbiekben ismertetett összefüggéseket megértsük, előbb mindenképpen szükséges megismerni, hogy maga az emberiség honnan indult és hol tart a fejlődése folyamán, illetőleg ennek megfelelően miként alakult a munkavállalók és a vállalatok kapcsolata.

1.1. A földművelés kora

A társadalmi fejlődés az emberi lét több száz éves történelmére visszatekintve napjainkig egy közel exponenciálisan növekvő egyenessel írható le:



1. ábra: Változáshullámok

Forrás: Alvin Toffler: A hatalomváltás c. könyve

Természetes az a folyamat, hogy a dolgok időről-időre változnak, s e változási, fejlődési folyamatnak megfelelően szükséges igazítani a korábbi elméleten és gyakorlaton, vagy azt továbbfejleszteni. Ez történt például akkor, amikor a halászó, vadászó, gyűjtögető társadalomból az emberiség áttért a letelepedés során a földművelésre berendezkedett társadalmi formára. Ekkor, a korábbi tapasztalatokon túlmutató, korszerűbb dolgokat kezdtek alkalmazni, amely folyamat keretében megtartották az addig hasznos ismereteket, illetőleg ráeszméltek a korábbi tévedésekre is, s azokat korrigálták, vagy elvetették.

A földművelés kora meglehetősen hosszú időszaka volt az emberiség történetének, amely alatt sokszor dúltak háborúk. Ezek eredményeképpen népeket igáztak le, újrarajzolták az országhatárokat, azonban a hódítások közben – a kornak megfelelő- jelentős ismeret-csere, tudásátadás is lezajlott. Alvin Toffler (1993) alapján úgy vélem, hogy ez volt az korszak,

amelyben a hatalom forrását az erőszak adta. Toffler a Fortune magazin társszerkesztője volt, emellett ismert futurista, aki „A harmadik hullám” c. könyvében (2002) az emberiség fejlődése során háromféle társadalmat különböztet meg egymástól. Elsőként az eddigiekben tárgyalt, a halászó, vadászó, gyűjtögető társadalmat felváltó földművelésre berendezkedett társadalmat említi.

A földművelésre berendezkedett társadalomtól az ipari társadalomig húzódó időtartam az, amelyre véleményem szerint David Ricardo-nak, az elméleti közgazdaságtan tudomány egyik megalapozójának, a komparatív előny elmélet atyjának, munkaérték-elmélete helyt áll. Ricardo munkásságának egyik meghatározó eleme az volt, hogy a megtalálja a társadalom anyagi gazdagsága növekedésének legkedvezőbb formáját az optimális termelési és elosztási feltételek felkutatásával. Azaz a megtermelt jövedelem társadalmi csoportok közötti elosztását vizsgálta. A munkaérték-elmélete szerint az előállított javak értéke (ezek ára is) a beléjük fektetett munkából származik. Ebben az időben még nem volt olyan általánosan elterjedt fejlett felszereltség, amellyel jelentős különbségek alakultak volna ki az érték teremtése terén, így az emberi munka adhatta az értéket.

1.2. Az ipari társadalom kora

A földművelésre berendezkedett társadalmat követően az ipari társadalom köszöntött be, ahol a gépek általános megjelenése, elterjedése meghozta a versenyt. Az ipari forradalom során a technológia fejlődésével, a gépek használatával a termékek előállítására ideje jelentősen redukálódott, vagyis több terméket lehetett előállítani ugyanannyi idő alatt. Toffler írásában ez a második hullámnak felel meg, amely az ipari forradalmat követi, s a 17-től a 20. századig tartott. Ezen időszak a tömegtermelésen, tömegképzésen, tömegmédian, tömegszórakoztatáson alapul, melyek kombinálódnak a standardizálással, központosítással, bürokráciával.

Közgazdaságtani értelemben ez a tőkés társadalom kora, ahol a hatalom a gazdagságból fakadt. Az egyre növekvő piaci verseny során a gépek, mint **érték** kerültek a fókuszba, lévén értéket hoztak létre. Az emberi tényező ily módon háttérbe szorult, hiszen segéderő volt csupán a gépek működtetéséhez. Meglehet, ez az időszak, ahol a Ricardo-féle elmélet értelmezése egy – mondhatni- kiforgatott állapotba került, s ezért annak relevanciája megszűnt. Ennek magyarázata, hogy miután az ipari társadalomban a gépek lettek az elsődleges értéket előállító eszközök - vagyis az emberi munka háttérbe szorult-, elveszett az ember által végzett munka és az érték közötti kapcsolat. Az új kapcsolat a gépek és az érték között állt fel.

Nyilvánvalóan ennek a szemléletnek megfelelően szükséges volt az alkalmazott munkaerő és a gépek kapcsolatát szabályozni akképpen, hogy az embert igazították a gépekhez. Ezen viszonyban a munkaerőhöz való hozzáállás a Taylor-i üzemszervezés emberképével szemléltethető a legjobban, amelyet a Toffler-féle (2002) leírás is hűen mutat. Maga Taylor (Frederick, Winslow) mérnök volt, aki az ipari hatékonyság fejlesztését kutatta, emellett az ő nevéhez fűződik a tudományos menedzsment is, melynek alapelvei:

- a hüvelyujj-szabály módszerekkel végzett munka helyébe tudományosan definiált munkavégzés kerüljön;
- az alkalmazottakat tudományos módszerekkel kell kiválasztani, tanítani, fejleszteni, vagyis nem szabad hagyni, hogy azok autodidakta, önfejlesztő módon tanuljanak;
- minden alkalmazottat részletes instrukciókkal kell ellátni, valamint szoros felügyelet alá vonni;
- a munkát meg kell osztani a menedzserek és a munkások között, amelynek keretében a menedzserek tudományos keretek között megtervezik a feladatokat, míg a munkások végrehajtják azokat.

Ezen elvekkel összhangban tehát az ipari társadalom korában specializálódás keretében szétválasztásra kerültek a fizikai és szellemi munkások, leszabályozásra kerültek a műveletek, s ennek megfelelően kijelölésre az emberek, majd szoros ellenőrzés keretében lezajlott a folyamat. Egyértelműen jól illeszkedik ez a felfogás a gépek munkájához.

1.3. A tudástársadalom kora

A társadalmi fejlődés nem állt meg az ipari forradalom után sem. Az élet valamennyi területét érintő információs, illetve innovációs forradalomnak köszönhetően az információ bárkihez elér. A globalizáció és a felgyorsult információ-áramlás által a lehetséges vásárlók köre nincs korlátozva, egyre több és több fogyasztó fér hozzá ugyanazon vállalat termékeihez. Ez mind a technológia, a gépek segítségével valósult meg, amely mögött nyilvánvalóan az emberi találékonyság, az innovatív szellem, a tudás áll. A tudástársadalom napjaiban az emberi szellem alkotta, tárgyasult formát öltő dolgok, valamint az általa létrehozott immateriális dolgok mind-mind túlmutatnak a gépek alkotta értéken. Toffler (2002) szerint ez az ipari társadalmat követő harmadik hullám, ahol a tudás az elsődleges erőforrás. Ezt a társadalmat nevezzük tudás társadalomnak, ahol jellemzően nem tömegre szabott dolgokban szükséges gondolkodni, hanem hangsúlyt kap a különbözőség, a tudásalapú termelés, a változások siettetése.

Itt az információ jelenti a munkások fő munkaeszközét, ez helyettesíti a tárgyasult formát öltő erőforrásokat. Ebben a korban a hatalom forrása a tudás.

1.3.1. Az alkalmazottak előtérbe kerülése

Ha megváltozott a társadalom, a környezet, akkor ahhoz, hogy a fejlődéssel lépést tartunk, igazodni kell a változásokhoz. Mint ahogy a földművelési formára való áttéréskor, most is szükséges az eddigi elmélet és gyakorlat felülvizsgálata és kiigazítása!

Visszanézve azt tapasztaljuk, hogy korábban, az ipari társadalom esetében a gyárakban kizárólag a gépek munkája hozta létre a terméket, amely értéket jelentett a vállalat számára. A gépek mellett dolgozó emberi munkaerőt (tekintve, hogy az ipari társadalom fókuszában inkább a gépek voltak) másodrendűnek tekintették. A bizonyítás kedvéért tegyük fel, hogy a tudás társadalomban is kizárólag a gépek hoznak létre az értéket. Ekkor azonban az érem másik oldalát, vagyis a folyamatosan végbemenő információs, illetve innovációs fejlődést nem hagyhatjuk figyelmen kívül! Ezeknek is köszönhető, hogy ugyanazt az árucikket ma már csak úgy lehet eladni, ha valamilyen többletet, előnyt nyújt a fogyasztónak maga a termék, vagy annak eladója. Vagyis míg korábban jószerivel a fogyasztó „örült”, hogy a vállalat termékét megvásárolhatta, addig manapság a vállalatnak kell a fogyasztó kegyeibe férkőznie, ha szeretné a termékét eladni. Tehát a mai korban az emberek nem pusztán a gépek által kreált materiális értéket kívánják megvenni, ennél jóval több kell már nekik! A vevő számára fontos, hogy legyen: *a termék és még valami mellé*, amit itt nevezzünk hozzáadott értéknek.

Adhatják a gépek ezt a hozzáadott értéket? Nem hinném, hiszen ők csak a terméket, vagyis (az ipari szemléletnek megfelelően) az értéket állítják elő. Márpedig a hozzáadott érték nem azonos az értékkel. Az értéknél többet a gépek nem tudnak termelni, mivel egyrészt a kapacitásuk korlátos, másrészt nem a gépek által adható esetlegesen jobb minőség vagy a nagyobb mennyiség értendő a vásárlók számára szükséges plusz alatt, hanem bizonyos érzelmi töltetről van szó. Akkor hát a hozzáadott érték honnan származik? Nyilvánvalóan az embertől! Azt gondolom, hogy ha a vállalatok számára az értéket továbbra is gép adja, akkor hozzáadott értékhez csupán az ember által juthatnak. Mivel az értékben nem lehet nagyobb növekedést elérni, ezért a vállalatok számára az egyetlen növekedési potenciál a hozzáadott értékben van. A hozzáadott értéket pedig az ember jelenti!

Ekkor azonban felmerül a kérdés, hogy lehetséges-e úgy elérni a növekedési potenciált, ha az ipari társadalomtól öröklött, az akkor bevált Taylor-i emberképet alkalmazzuk a tudástársadalomban, azaz a gépekhez igazítjuk az embereket?

Belátható, hogy ahhoz, hogy innovatív gondolatok szülessenek, hozzáadott érték termelődjön, nem lehet az emberekkel úgy bánni, mint ahogyan gépekkel bánnak, hiszen parancsszóra nem jönnek az ötletek sem! A gépek munkateljesítményére nem hatnak a kimondott szavak, illetve azok hangsúlya; az sem, ha ma a vezetőnek rossz napja van és rajta tölti ki a mérgét; nem zavarja őket, ha esetleg nem tartják be a nekik tett ígéreteket és még sorolhatnám. Az emberek munkateljesítményét azonban rengeteg ilyen és ehhez hasonló dolog befolyásolja. Márpedig a hozzáadott érték csak akkor jelenik meg és csak akkor lesz jelentős, ha az emberekkel megfelelő bánásmód kerül kialakításra. Ha a munkavállalókat emberként, s nem gépek módjára kezelik, az meghezsozza a gyümölcsét!

1.3.2. Példa az alkalmazottak előtérbe kerülésének vállalati teljesítményre gyakorolt hatására

Az alkalmazottak megbecsülésének megtérülésére példaként egy verseny eredményét mutatom be. Évente megrendezésre kerül a Great Place to Work® verseny, amelynek több szekciója is ismeretes, ezek közül most a világ legjobb multinacionális munkahely versenyének eredményét ismertetem. Azért esett erre a választásom, mert általában a multinacionális vállalatok azok, amelyek földrajzilag nem koncentráltak, s sokféle náció tagjait magukhoz gyűjtik.

A Great Place to Work® a legjobb vállalatokat válogatta ki a csaknem 6.200 olyan vállalat közül, amelyek részt vettek a Legjobb Munkahely megmérettetésben a 2012 vége és 2013 közepe időtartam alatt, mintegy 45 országot átfogva. Ezek a vállalatok összesen 11,9 millió alkalmazottat foglalkoztatnak, így ez a verseny a világ legnagyobb kiterjedésű felmérésének is tekinthető. Globálisan több mint 1000 multinacionális vállalat vett részt ebben.

A kiválasztás menete: a vállalatnak jelentkeznie kell és természetesen fel kell kerülnie a nemzeti Legjobb Munkahely listára. A versenykiírók ezután becslik az alkalmazottak körében végzett Trust Index® (megbízhatósági index) felmérés, illetve a menedzsment körében végzett Culture Audit® (kultúra audit) felmérés eredményeit. A munkahely vállalati kultúrájának becsléséhez 2/3 részben a munkavállalók körében végzett felmérés szolgál alapul, 1/3 részben pedig a vállalati politikán és gyakorlaton nyugszik, amelyet a Culture Audit ® mér.

A következő táblázat a 2013-as verseny első 10 helyezett vállalatának néhány adatát, valamint a listára kerülés okát, vagyis a dolgozókért tett intézkedést mutatja be.

1.számú táblázat: A Great Place to Work ® 2013-as verseny első 10 helyezett vállalata

Forrás: saját szerkesztés a Great Place to Work ® adatai alapján

Vállalat neve	Dolgozók száma (fő)	Iparág	Az első a listára kerülési év	Helyezés 2013-ban	Dolgozók átlagos életkora	Listára kerülés oka
Google	40 178	információs technológia	2006	1	NA	bürokrácia csökkentő lépések
SAS Institute	13 732	információs technológia	1993	2	45	vicces videókat készítettek, hogy a vállalatot még jobban megismertessék a dolgozókkal
NetAPP	12 604	információs technológia	2008	3	40,5	az elnökhelyettes naponta felhívja a jól teljesítő dolgozókat, hogy köszönetet mondjon nekik
Microsoft	100 517	információs technológia	1993	4	37,8	a dolgozók megtervezhetik a saját karrier útjukat a vállalatnál, a cég számítástechnikai eszközt biztosít az új munkavállalók bemutatkozására, amely eszköz ezen felül számos segítséget ad a munkavállalók számára
W. L. Gore & Associates	10 197	kemikáliák gyártása	1984	5	42,7	a dolgozók és vezetőik részt vesznek a magasabb vezetők megválasztásában
Kimberly-Clark	58 000	használati és háztartási cikkek	2003	6	38	a cég az IBM-mel társult, s a "One K-C CultureJam" program keretében megkérdezték a dolgozókat, hogy mit gondolnak, hogyan lehetne a kultúra-változást a leghatékonyabban előmoz-

						dítani, s ezáltal jobb üzleti eredményeket generálni
Marriott	328 790	Vendéglátás	1998	7	39,3	a Marriott számos lehetőséget kínál a dolgozónak, hogy a menedzsmenttel kommunikálhassanak, ahol természetesen kérdezhetnek és ötleteket is adhatnak
Diageo	28 000	ital	2002	8	NA	a vállalat VIP túrákat szervez a munkavállalóknak és azok családjainak, barátainak az ír Guinness sörfőzdéjébe
National Instruments	7 132	elektronika	2000	9	35	bónusz program keretében a menedzsereknek megadja a cég a lehetőséget, hogy a munkaköri kötelességen felül teljesítő egyéneket vagy csoportokat megjutalmazza a saját belátásuk szerint, egy maximum keret erejéig
Cisco	72 360	információs technológia	2001	10	39	N/A

2.számú táblázat: A Great Place to Work ® verseny egyes vállalatainak EPS és FCF adatai az elmúlt 5 évre

Forrás: saját szerkesztés, az EPS és FCF információkat a www.marketwatch.com oldal szolgáltatta

Adatok: millió USD

Vállalat neve	2009		2010		2011		2012		2013	
	EPS	FCF	EPS	FCF	EPS	FCF	EPS	FCF	EPS	FCF
Google	10,32	8 510,00	13,36	7 050,00	15,10	11 130,00	16,42	13 350,00	18,29	11 300,00
SAS Institute	sikertelen adatgyűjtés									
NetAPP	1,18	839,40	1,87	1 120,00	1,66	1 060,00	1,40	1 080,00	1,87	925,90
Microsoft	2,13	17 520,00	2,73	19 460,00	2,02	22 940,00	2,61	17 120,00	2,66	17 870,00
W. L. Gore&Associates	sikertelen adatgyűjtés									
Kimberly-Clark	4,53	1 650,00	4,47	714,00	4,02	221,00	4,45	1 040,00	5,58	864,00
Marriott	sikertelen adatgyűjtés									
Diageo	0,97	658,00	1,26	801,00	0,56	772,00	1,77	361,00	2,05	540,00
National Instruments	0,15	77,50	0,93	76,04	0,79	67,11	0,74	-24,96	0,65	51,91
Cisco	1,36	9 170,00	1,17	8 250,00	1,50	8 860,00	1,87	8 420,00	1,50	7 300,00
Autodesk	0,25	207,80	0,93	512,50	1,25	510,50	1,09	502,70	1,02	499,30
Monsanto	3,86	768,00	2,04	66,00	3,00	1 670,00	3,83	1 760,00	4,65	1 200,00
BBVA	sikertelen adatgyűjtés									
American Express	1,54	4 690,00	3,37	7 530,00	4,14	8 410,00	3,91	5 120,00	4,91	6 530,00

Az 1. számú táblázatban felsorolt helyezettek 50%-a az információs technológia területén kínál termékeket, szolgáltatásokat, amely vállalatokra valóban jellemző, hogy a tudásból élnek. Mint fentebb levezetésre került, a szárnyaló innovatív gondolkodás előcsalogatásához pedig nem lehet úgy bánni az emberekkel, mint a gépekkel! Úgy gondolom, hogy a helyezett vállalatok mindegyikre felismerte ezt a meglátást, s sikerrel is alkalmazza. S hogy ezzel maga a vállalat mit nyer? A 2. számú táblázat bemutatja ezen vállalatok által megtermelt FCF-et (a táblázat további helyezettek adatával került bővítésre tekintettel arra, hogy némely vállalat esetén nem állt rendelkezésre megfelelő információ, így ezek helyébe a soron következő helyezett adataival kívántam kompenzálni), amely adatokat megnézve szembetűnő, hogy a tulajdonosok számára (ebbe beleértve az esetleges hitelezőket is) hazavihető összeg majdnem minden esetben (egyetlen –negatív- kivételtől eltekintve) jelentős! Megéri tehát emberszámba venni az embereket!

A fejezet lényegét összefoglalva, ma a vállalatok számára fel kell ismerni, hogy csak a munkavállalókon keresztül tudnak hozzáadott értéket, illetve hathatós eredményeket elérni, fel kell ismerni tehát a tudás, az emberek foglalkoztatásának módja és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot. Ez azonban már túlmutat az ipari társadalom hagyományos értékein, gondolkodásán. Ahogy Einstein is mondta: „Fontos problémáinkat nem oldhatjuk meg a gondolkodásnak azon a szintjén, amelyen létrehoztuk azokat.”

2. A MUNKAVÁLLALÓK HOZZÁJÁRULÁSA A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYHEZ A TUDÁSTÁRSADALOMBAN

Míg korábban legfőképp a menedzserek munkájának, illetve az általuk hozott döntések megfelelőségének tulajdonították a jó vállalati teljesítményt, addig ma már tudjuk, hogy a siker elérésének jelentős súlyát a munkavállalók hozzájárulása adja. Korunkban tehát fókuszba kerültek a munkavállalók, hiszen rajtuk keresztül lehet hozzáadott értéket elérni. Ebben az esetben, amikor a vállalati teljesítmény alakulásának magyarázatát keressük, akkor a munkavállalók teljesítményéből kell kiindulnunk, illetve az azt befolyásoló tényezőkből. A dolgozat elkövetkezendő részében az általam fontosnak tartott ilyen két tényező, az adottság és a bánásmód tükrében kerül bemutatásra a vállalati teljesítményhez való hozzájárulás.

2.1. A munkavállalói adottságok és a vállalati célok kapcsolata

Ahhoz, hogy a sikerhez, vagyis az eredményes működéshez vezető úton egy vállalat el tudjon indulni, tudatában kell lennie, hogy ehhez milyen munkaerőre van szüksége, illetve hogyan válassza ki a számára megfelelő alkalmazottat. Az ehhez megfelelő döntést azonban csak akkor tudja meghozni, ha először a saját maga részéről elérendő célokat megfogalmazza. Az alábbiakban e szemlélet kerül ismertetésre.

2.1.1. A múlt gyakorlata és a jelen kihívása a toborzás-kiválasztás folyamatában

Az ipari társadalom során a Taylor-féle gondolat az volt, hogy az alkalmazottakat tudományos módszerekkel kell kiválasztani. Ez a legtöbb vállalat esetében mind a mai napig tartja magát, s általában a következő módon zajlik le: az álláshirdetésben leírják, hogy hova, milyen munkakörbe keresnek embert, melyek az ellátandó feladatok, milyen fokú végzettség és nyelvtudás szükséges, természetesen csapatjátékosok jelentkezését várják, s végezetül jön a versenyképes fizetés kínálása. A jelöltnek, ha megtetszett a kínált feladat, valamint megragadta a versenyképes fizetés gondolata, akkor jelentkezik is.

A vállalat számára általában a kiválasztás során elsődleges a megfelelő végzettség megléte, s ha ez megvan, akkor jöhetnek a különféle tesztek, elbeszélgetések, amelyek keretében megpróbálják felmérni a jelölt csapatmunkára való hajlandóság, illetve a munkafeladatra való alkalmasságát. Ha a felvételi jól sikerült, akkor nincs más hátra, mint szerződést kötni.

Azt gondolom, hogy az elsődlegesen a végzettség, illetve a különféle alkalmassági tesztek alapján történő felvétel a múlt gyakorlata, amelyen tovább kell lépni, mert sem a hosszú távú együttműködés megalapozásához, sem pedig hozzáadott érték teremtéséhez nem elegendők. Ezek nem veszik megfelelően figyelembe azt a két tényezőt, amelyekről úgy hiszem, hogy a toborzás és állásra való jelentkezés pillanatában egyidejűleg meg kell legyen az eredményes kapcsolat kialakulásához. Ez két olyan tényező, amely egyikét a munkaadó oldaláról szükséges definiálni, míg a másik a munkavállaló által kell, hogy tudatosan meghatározásra kerüljön.

A vállalat oldaláról ez a tényező a célok pontos definiálásából áll, amely az ezek elérését támogató alkalmazotti adottságokra, készségekre épít.

A munkavállaló oldaláról pedig szükséges a saját adottságok, készségek pontos ismerete, majd az ehhez leginkább passzoló állás betöltése.

Covey (2004) nyer-nyer vagy nincs egyezség szemlélete szerint (idézi Géczy a prezentációjában, 2014): „olyan megoldás kell, amely mindkét félnek jó; ha ilyet nem találunk, akkor barátságos egyet nem értéssel zárjuk a tárgyalást”...”a győz-győz helyzet akkor áll fenn, amikor a szív és gondolat egyaránt a közös haszon felkutatásán dolgozik minden emberi interakcióban”.

Vagyis ahelyett, hogy csupán a képzettség, gyakorlat alapján venne fel munkaerőt a vállalat, előbb a saját maga számára kijelölt, elérendő célokat kell megfogalmaznia, majd a cél eléréséhez szükséges „készlet” tulajdonságait. Saját adottságaikat ismerve a munkavállalók pedig úgy jelentkeznének a munkára, hogy biztosan tudhatják, hogy ennek tükrében a számukra megfelelő állást fogják betölteni. Nézzük meg a két tényezőt részletesen is!

2.1.2. A vállalati célok pontos definiálásának, kommunikálásának és a szükséges emberi erőforrás adottságoknak a kapcsolata

A vállalati célokat illetően elmondható, hogy valamely cél iránt a vállalatnak elkötelezettnek kell lennie, különben előáll az a helyzet, hogy nem fogja tudni, hogy merre tart és milyen eredményeket kellene elérnie. Covey (2010) „A 8. szokás” című könyvében igen szemléletesen érzékelteti, hogy mennyire fontos a célok ismerete. Ebben ismerteti a Harris Interactive által végzett Harris Poll közvélemény-kutatás néhány megdöbbentő adatát. A felmérés során 23.000 Egyesült Államokbeli lakost kérdeztek ki xQ kérdőívvel, amely azt méri, hogy milyen a vállalatnál a végrehajtási képesség, vagyis mennyire képesek a kitűzött célokat elérni. A 8. szokás c. könyvében (15. o.) kiemelésre került tényadatok:

„A megkérdezetteknek csak 37 százaléka válaszolta azt, hogy világos képe van arról, mit akar a szervezete, és miért.

5-ből csak 1 érzett lelkesedést munkacsoportjának és szervezetének céljai iránt.

5-ből csak 1 dolgozó mondta, hogy világos összefüggést lát egyfelől a saját közvetlen feladata, másfelől munkacsoportjának és szervezetének céljai között.

A válaszadónak csak a fele volt elégedett a saját heti teljesítményével.

Csak 15 százalék érezte úgy, hogy a szervezet, ahol dolgozik, teljes mértékben biztosítja számukra, hogy elérhessék az alapvető céljaikat.

Csak 15 százalék érezte úgy, hogy a munkakörnyezetükre jellemző a nagyfokú bizalom.

Csak 17 százalék érezte úgy, hogy a szervezetük támogatja az egyenes beszédet, vagyis hogy tiszteletben tartja az emberek eltérő véleményét, és hogy ennek eredményeképpen új és jó ötletek, gondolatok kerülhetnek felszínre.

Csak 10 százalék érezte úgy, hogy a szervezetük felelősnek tartja az embereket az eredményességért.

Csak 20 százalék érezt teljes bizalmat a szervezet iránt, ahol dolgozik.

Csak 13 százalék tudott beszámolni más munkacsoportokkal vagy osztályokkal kialakult olyan munkakapcsolatokról, amelyek nagyfokú bizalmon és fejlett együttműködésen alapulnak.”

Covey egy egyszerű példán keresztül mutatja be, hogy a gyakorlatban mit is jelentenek a felmérés eredményei (15. o.):

„Ha például egy futballcsapatra vetítjük ki ezeket a mért eredményeket, akkor a tizenegy játékosból csak négy tudná, hogy egyáltalán melyik kapuba kellene gólt rúgniuk. A tizenegyből mindössze kettőt érdekelne a gólrúgás. A tizenegyből csak ketten tudnák, hogy mi a saját posztjuk, és hogy pontosan mit is várnak tőlük. És kettő kivételével az összes játékos valamilyen módon inkább a saját csapattársai ellen tevékenykedne, mintsem az ellenfél ellen.”

A felmérés számait látva szembetűnő, hogy amennyiben van is a vállalatnak kitűzött célja, azzal azonban a munkavállalók jelentős része nincs tisztában; továbbá vagy nem érzik úgy, hogy a személyes hozzájárulásuk ezek megvalósulásához szükséges lenne, vagy ha úgy is érzik, akkor különféle gátló tényezők (bizalom, más kollégák, saját teljesítményről alkotott kép) akadályozzák őket a munkájuk végrehajtásában.

Meglátásom szerint, amint a vállalat tisztába kerül az elérendő céljaival, azt is megtudja fogalmazni, hogy ezek eléréséhez mely cselekmények összessége szükséges. Ha megvannak a cselekmények, akkor egyrészt meg kell határozni, hogy ezt milyen emberi erőforrás „készletből”, azaz mely emberi adottságok által tudja megvalósítani a legkönnyebben és leghamarabb, másrészt pedig az alkalmazottai számára kommunikálnia kell a saját részüket a cél megvalósításában.

Finna (2014) ír arról, hogy az adottságokat illetően számolni kell azzal, hogy az emberek adottságai maradandóak és egyediek. Ez az Erősségekre való építkezés filozófiájának egyik fontos megállapítása. Egyfelől ez azt jelenti, hogy ha a vállalat a kiválasztás során nem keresi tudatosan azt az adottság halmazt, amelyre szüksége van a céljai eléréséhez, akkor a hiányos „készlet” - véleményem szerint- a célok megvalósulását nehezkesebbé teszi, késlelteti.

Ugyanakkor az adottságokat, erősségeket illetően az Erősségekre való építkezés filozófiája szerint minden ember a legfontosabb erősségei területén képes a legnagyobb fejlődést elérni. Azaz, ha a vállalat a számára megfelelő adottságokkal rendelkező munkaerőt ki tudta választani, akkor azt az adottságot tovább is tudja fejleszteni a saját céljai elérése érdekében. Amennyiben azonban a számára nem megfelelő adottsággal rendelkező erőforrást használja, s abba szeretné a nem létező, vagy nem domináns adottságot fejleszteni, úgy bármennyit is áldoz rá, azzal nem ér el átütő eredményt. Ez amellett, hogy felesleges költségeket ró a vállalatra, még frusztrációt és csalódást is okoz a munkavállalókban.

A fentieket fejezi ki az 1973-ban Nobel díjra jelölt, filozófusként is ismert professzor, dr. Robert S. Hartman mondata is (idézi Malcsiner, 2014): „Ne próbáljuk beletenni azt az emberbe, amit Isten kihagyott, inkább foglalkozzunk azzal, amit beletett!”

Meglátásom szerint szükséges tehát vállalati oldalról már a toborzás során a számára megfelelő adottságokkal rendelkező jelölteket tudatosan keresni, mert ezzel a vállalat több oldalról is nyerhet: egyrészt a céljai elérése hamarabb megvalósul, másrészt költségeket spórolhat meg magának.

A leendő munkaadó számára a munkavállaló jelöltek kompetenciáinak, értékeinek felmérésére professzionális módszerek is rendelkezésre állnak. Ilyen például az Axiogenics®, amely segítséget adhat a munkavállalói erősségek meghatározásához, illetőleg a várható fejlődésre vonatkozóan. Ezek számontartásával a vállalat akár stratégiai is tervezni tudna a munkavállalók megfelelő foglalkoztatása és képzése során.

Az Axiongenics® Hartman nevéhez fűződik. Ez a módszer nem más, mint az alkalmazott neuro-axiológia technológiája, azaz olyan alapelvek és gyakorlatok, amelyek lehetővé teszik magasabb értékek elérését, az egyéni, a vezetési, szervezeti fejlődést. Tudományvezérelt, erősségekre fókuszáló technológia, amely szabadon engedi szárnyalni az emberi potenciált és pozitív változásokat hoz létre a gondolkodásban, a látásmódban, vagy a cselekvésben.

A neuro-axiológia alapeszköze a Hartman-féle értékprofil (HVP – Hartman Value Profil), amely segítségével meg lehet állapítani egy ember VQ profilját (VQ: value intelligence quotient, azaz érték intelligencia hányados). A VQ profil 36 mérésből tevődik össze, mérésenkénti pontozással. Minden egyes mérés az alany észlelésének és ítéletének a jelenlegi minőségéhez és természetéhez kapcsolódik 36 féle perspektívából. A magas VQ pontszám az erősségek területére utal, míg az alacsony VQ pontszám a gyengeségeket mutatja. Az alacsony VQ pontszám mutatja azokat a területeket, amelyek a legnagyobb kihívást és stresszt okozzák, míg a magas VQ pontszámot produkáló területek azok, amelyek boldoggá teszik az alanyt, s ahol a legnagyobb sikereket tudja elérni.

VQ méréssel Magyarországon is foglalkoznak tanácsadó cégek. A HR Portálon közzétett, Malcsiner Maximilian Péterrel (Innermetrix-Hungary Kft., az axiológiával foglalkozó amerikai Innermetrix Inc., partnere) készült interjúból például megtudhatjuk, hogy a méréseknek matematikailag pontos értékük van, illetőleg a teljesítmény megítélhető a viselkedés, értékrendszer, és a tehetség által. Érdekességgént azt is elmondja, hogy a magatartás 25 évente, az értékrendszer 8-10 évente változik, ennek okán a kiválasztás során 5-10 évre tudnak biztosat mondani egy személy potenciáljára vonatkozóan.

2.1.3. A munkavállaló általi tudatos erősség-meghatározás

Amikor a munkavállaló egy betöltendő állásra pályázik, a szakmai képzettségén túl kell, hogy tisztában legyen a saját értékeivel, amelyeket nyújtani tud. Ha a munkavállaló a munkaadó által keresett adottságokkal rendelkezik, úgy nagy az esélye annak, hogy olyan, hozzá passzoló munkát végezhet, amelyben a leginkább ki tud teljesedni. Nyilvánvalóan ez mindkét félnek egy nyertes ügy: a vállalat hamarabb és könnyebben eléri a céljait, a munkavállaló pedig az adottságaira támaszkodva, azokat kamatoztatva dolgozhat, amely által kevesebb az esélye, hogy esetleges hiányos „készlet” miatti frusztrációt él meg.

A munkavállalói oldalt tekintve egyfajta tudatos adottság-felmérés szükséges. Ehhez segítségül hívható az RBS modell (Tükörkép legjobb önmagunkról), amely Finna (2014) ismertetése szerint lehetővé teszi az emberek számára, hogy azonosítsák erősségeiket és tehetségei-

ket, amely eszközök a személyes fejlődés megvalósítását szolgálják. Ehhez nem feltétlen kell professzionális segítő jelenléte, tanácsa; az emberek – az interneten is elérhető szakirodalom alapján- már hozzá tudnak fogni az erősségeik számbavételéhez az alábbi gyakorlat segítségével:

- az egyénnek meg kell kérdeznie másokat, hogy mit gondolnak, melyek az ő erősségei,
- a válaszok alapján az egyén azonosítja a jellegzetességeket,
- ezek után el kell készíteni a saját erősségi portrét,
- majd annak megfelelően kell megtervezni/áttervezni a munkakört, hogy olyan dolgokra épüljön, amelyben az egyén a legjobb lehet.

2.1.4. Az eredményes (együtt)működést befolyásoló tényezők

Tegyük fel, hogy egymásra talált a munkaadó és a munkavállaló a toborzás-kiválasztás során. Annak ellenére, hogy a kereslet találkozott a kínálattal, lehetnek-e buktatói a közös kapcsolatnak? Persze, ráadásul mindkét fél oldaláról!

A vállalat eredményes működéséhez szükséges teendők magva két szóban összefoglalható: fókusz és végrehajtás. Covey (2010) szerint ezekhez a szavakhoz két-két vezetői szerep társítható: a fókuszhoz a *példamutatás és az útkeresés*, míg a végrehajtáshoz az *összehangolás és a felhatalmazás*. Ezeket nézzük meg most mélyebben!

A fókusz Covey értelmezésében (A 8.szokás, 2010.,291 o.):*”Az útkeresés alapvetően stratégiai jellegű munka, ebben döntjük el, mik a kiemelt prioritású célok, és hogy mely értékek szolgálnak irányadóként a célok eléréséhez és megtartásához. De ehhez egyértelmű megértés szükséges, és az, hogy a vállalati kultúraelkötelezett legyen a célok iránt. Az ilyen elkötelezettség a bizalmon, a bizalomra-méltóságon és a szinergián alapul- ezek a példamutatás lényegi elemei.”*

Nem csupán Covey, de Laáb (2007) is ír az elkötelezettség fontosságáról. Szerinte a munkaerő gazdasági-társadalmi értéke függ attól is, hogy mennyire hajlandó elkötelezni magát a munkavállaló a szervezet céljai mellett.

A végrehajtás magyarázata Covey-től (A 8. szokás, 2010., 291 o): „*Azt jelenti, hogy olyan **struktúrákat, rendszereket és folyamatokat** (összehangolás) alakítunk ki, amelyek céltudatosan lehetővé teszik az embereknek és a csapatoknak, hogy a szervezet nagy stratégiai céljait vagy legfontosabb prioritásait (útkeresés) **leképezhessék a maguk mindennapi tennivalóinak és csapat-céljainak a szintjére.** Röviden: az emberek **felhatalmazást** kapnak a munkájuk elvégzésére.*”

A továbbiakban az eredményes működéshez szükséges egyes elemek hatására kívánom felhívni a figyelmet.

2.1.5. Példa a fókuszra

Gondolhatnánk, hogy a szervezet feltétlenül érdekelt a dolgozói teljesítmény növelésében, azonban ahogyan Covey (2010) is említi, a struktúra, a kultúra, a folyamatok mind szerepet játszanak a fókusz és a végrehajtás során. Érdekes módon tehát maga a vállalat működésének mikéntje is gátja lehet a nagyobb teljesítmény előmozdításának. Ennek megfelelően Cameron és Ettington (Cameron, 2004) is úgy véli, hogy a vállalat hatékonyságára a kultúra típus jobban hat, mint mondjuk a kultúra erőssége.

Fekete (2011) alátámasztotta, hogy a szervezeti kultúrának szignifikáns hatása van az összteljesítményre, ahol az alábbi, Cameron-féle (2004) kultúra típusokat használta:

- *Klán kultúra*: barátságos munkahely; hasonlatos ahhoz, mintha egy nagycsalád és a barátok dolgoznának együtt; a vezetők mentorként, coach-ként tevékenykednek; jellemző alojalítás, tradíció, együttműködés; a vállalat előnyben részesíti a munkavállalók egyéni fejlődésének hasznát; „mi-tudat”, szóbeli kommunikáció (pl. Pixar);
- *Adhokrácia*: dinamikus, vállalkozó, kreatív munkahely; az emberek kockázatvállalók; a hatékony vezetés innovatív, kockázat orientált; a kísérletezés és az innováció mondhatni kötelesség; a változásra való nyitottság és az új kihívások keresése fontos (pl. NASA);
- *Piaci kultúra*: eredményorientált munkahely; a vezetők kemények és sokat követelnek; a győzelemben való hit kovácsolja össze a vállalat szereplőit; a sikert a piaci részesedéssel és a penetrációval mérik (pl. Xerox);
- *Hierarchikus kultúra*: formalizált és strukturált munkahely; előre jól meghatározott folyamatokat végeznek az emberek; a hatékony vezető jól szervez, koordinál; fontos a

stabilitás, tervezhetőség, hatékonyság; erők a formális szabályok, utasítási jogkörök, személytelenség (pl., McDonald's, Ford Motor).

Fekete kutatása alapján az adhokrácia esetében legnagyobb a teljesítményátlag (5,19%), a legkisebb pedig a piaci kultúrában (4,53%). Érdekes, hogy a klán (4,81%), illetve a hierarchia típusú kultúrákban (4,78%) a teljesítmény közel egyezőnek mutatkozik. A pénzügyi teljesítményre való kihatást illetően továbbá úgy tartja, hogy az uralkodó kultúra alacsony hatást gyakorol. Azonban itt megjegyzi, hogy a hierarchikus kultúra negatívan érinti, míg a piaci és a klán típusú kultúrák egyértelműen pozitívan hat a pénzügyi teljesítményre. Ez utóbbiak közül, a családiasabb légkörű klán típusú kultúra hatása erősebb.

2.1.6. Példa a végrehajtásra

A megfelelő vállalati kultúra mellett még egyéb tényezők is segíthetik a célok elérését. Így például biztosítani szükséges a munkavállalók esetén a kiszabott feladatok nyomon követését. Ez nem csupán egyfajta ellenőrzésként szolgál, hanem iránymutatást ad az elkötelezett dolgozóknak abban, hogy miként állnak a vállalat céljai teljesülésének rájuk szabott részével. Segít továbbá abban, hogy pontosan megértsék az elérendő célt, valamint az egyéni és csapatban aratott sikereiket is „felfedezzék, megízleljék”. Érdemes észrevenni a különbséget, mert az ipari társadalomban az ilyesféle visszamérések inkább a menedzsereknek szóltak, az irányítás eszközeként jelenteket meg.

A munkatársaknak szóló iránymutatáshoz támaszt nyújthat a stratégiai térképekkel operáló Balanced Scorecard (BSC), melynek segítségével a célok és az elérési módok kommunikálásra kerülnek a dolgozókkal, s ezen térképek használatával kimutatható a teljesítményt.

A BSC lényege, hogy olyan stratégiát alakítanak ki, amely a pontosan meghatározott jövőképből, valamint az intézményi értékekből indul ki, majd az ennek megvalósításához szükséges célokat meghatározzák a BSC nézőpontjainak megfelelően, azután ezekhez a célokhoz mérőszámok kerülnek hozzárendelésre, illetve azonosítják a célok eléréséhez szükséges lépéseket. A BSC alapmodelljének nézőpontjait az alábbi táblázat foglalja össze.



2. számú ábra: A Balanced Scorecard nézőpontjai

Forrás: Lehel Management

A BSC a célok teljesülésének méréséhez pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat egyaránt használ. Előbbiek a múltbeli teljesítményt mérik, s az eredményhez kapcsolódnak (objektív rész), utóbbiak pedig az ügynevezett teljesítményokozókkal operál, vagyis a jövőbeli teljesítményre ható tényezőkkel (szubjektív rész).

Tanulás és fejlődés

Ide sorolható például a vállalati szintű fejlesztések, illetve az alkalmazottak képzései, valamint a munkatársak közötti kommunikáció fejlesztése is. A munkatársak képzéseit illetően nem árt szem előtt tartani az Erősségekre való építkezés filozófiáját!

Belső folyamatok

Általános képet nyújt a szervezet működéséről, továbbá megmutatja, hogy mennyire felelnek meg a szervezet küldetésének és a vevők igényeinek a vállalat termékei, szolgáltatásai.

Vevők

Ez nem más, mint az ügyfelek elégedettségét fejezi ki. Ha gyenge a teljesítmény, az a szervezet kudarcát is jelentheti.

Pénzügyi teljesítmény

Ide sorolhatók a szervezet pénzügyi mutatói, valamint még ide integrálható a kockázatelemzésből és költséghatékonysági elemzésekből származó adatok.

Magát a BSC-t akár a TQM (Topár, 2013) filozófia alapelveinek gyakorlati megtestesítőjének alapjaként is tekinthetnénk, ugyanis a TQM alapelve hasonló paramétereket vesz figyelembe, így kifejezi az összpontosítást:

- a külső és belső vevőre (vevőközpontúság),
- a folyamatok javítására (folyamatok folyamatos javítása),
- a velünk együtt dolgozók tehetségének hasznosítására (teljes elkötelezettség).

A TQM-nek ezen felül vannak még kiegészítő elemei, mint a vezető-szerep, oktatás és képzés, támogató struktúrák, kommunikáció, jutalmazás, elismerés, mérés.

2.1.7. A BSC kiegészítése

Nem véletlen, hogy a korábbiakban azt írtam, hogy a BSC egyfajta alapként tekinthető, ugyanis véleményem szerint kiegészítésre szorul a vevői nézőpontot illetően. A TQM felismerte, hogy nem csupán a külső vevőkkel szükséges „számolni”, de a belső vevőket is figyelembe kell venni. A vállalatban belül a kollégáknak úgy kell bánniuk a többi kollégával, mintha azok egytől-egyig a vevőik lennének. Ebben a kapcsolatban is a vevő elégedettségére kell törekedni! Miért fontos ez? Nos, előfordult-e már esetleg az, hogy nem időben, nem a megfelelő információk kíséretében és nem a megfelelő minőségben kapott meg munkaanyagot? Mindezt esetleg nem egyszer, nem kétszer, de már unalmasan sokszor? Velem előfordult. Persze ilyenkor jut eszembe, hogy amennyiben a külső vevő kapná az ilyesfajta színvonalas szolgáltatást vállalatától, úgy nem kellene meglepődni, ha azonnal sarkon fordulna és megszüntetné az üzleti kapcsolatot.

Azt gondolom, hogy ha a belső vevőt nem tudja megfelelő színvonalon kiszolgálni a vállalat, akkor a külső vevő sem azt fogja kapni, amelyet elvár, vagy amely minőséget a vállalat valóban nyújtani szeretne. Ezt nagyon jól szemlélteti azon összefüggés, amely szerint, ha egy vállalati terület csupán 90%-os minőséget ad át a másik területnek a munka során, illetve amaz is 90%-ot ad tovább egy harmadik területnek, úgy a végeredmény a vevő felé nem egy 90%-os minőségű termék lesz, hanem ezeknek a szorzata, vagyis csupán 81%.

Finna (2014) az általa írt oktatási segédanyagban foglalkozik a minőség kérdésének kihatásával, amelynek keretében ismerteti Festinger kognitív disszonancia elméletét. Eszerint az emberek frusztrációt élnek meg, amennyiben a hozzáállásuk és a viselkedésük nem áll összhangban egymással. Márpedig ha a vállalat alkalmazottja a minőség iránt elkötelezett, ugyanakkor azt látja, hogy a minőség a munkahelyén nem hangsúlyos kérdés, úgy az negatívan fog hatni a teljesítményre.

Ahhoz, hogy a belső vevő koncepció a megfelelő színvonalon megvalósulhasson, az a munkatársak hozzáállásán múlik. Ha a munkavállaló tud azonosulni a vállalat céljaival, úgy ezeknek az eléréséért saját munkájában is az általa is elvárt színvonalat igyekszik majd adni. mindamellett, hogy ha pedig a céleléréshez megvannak a megfelelő adottságai is, akkor a vállalat ezen célokat hamarabb és könnyebben fogja tudni elérni. A hozzáállás kérdésével azonban visszatérünk a korábban már említett, a TQM által is felismert kérdéshez, az elkötelezettséghez.

2.2. Az új motivációs módszer

Covey-tól a korábbiakban idézett, a fókusz és a végrehajtás összetevői közül a stratégia, valamint a kiemelt prioritású célok meghatározása jelen írásban nem kerül mélyebb bemutatásra, mert a TQM filozófia (Covey megfigyeléseivel szinte egyezően) részletes támpontot szolgáltat ezeknek elkészítéséhez. Azonban amire mindenképpen érdemes kitérni, az a munkavállalók elkötelezettsége. Hogyan tudja a vállalat elkötelezetté tenni a munkavállalóit?

Ha megnézzük az ipari társadalomtól kezdve a tudás társadalomig megjelent motivációs elméleteket, általában mind más és más tényezőket tart fontosnak. A korai elméletek közül a tartalom elméletek a motivált magatartás okait keresik, míg a folyamat elméleti modellek a folyamatokra fókuszálnak, amelyben a motiváció kialakul.

Ahogy én látom, ezek közül a legtöbb folyamat elméleti modell az emberi viselkedés csupán egy-egy szeletére koncentrál, majd erre a szeletre építve próbál általános megoldást nyújtani (például elvárás-, célkitűzés-, méltányosság, megerősítés-elmélet; Gyökér (2013)).

A tartalom elméleti modellek a szükségletekből, illetve egyes igényekből, valamint ezek fontossági sorrendjéből igyekeznek levezetni a hatékony motivációs eszközöket (pl. Maslow, Alderfer, McClelland; Gyökér (2013)), ez azonban megint csak nem adja meg a teljes képet, hovatovább, elfelejti az emberi lét generációk óta fennálló értékeit. Ilyen érték például a bizalom, a bevonás, az ígéretek megtartása, a felelősségvállalás, a tisztelet, az együttműködés, a megértés.

A folyamat-, illetve tartalom elméleti modellekben felfedezhető az ipari társadalomra jellemző Taylor-i szemléletet, illetve ezek valamelyest a gépek szerepének elsődlegességét tükrözik vissza, azaz megpróbálják a gépek működéséhez hasonló kiszámíthatósággal, egyszerűséggel

leírni a teljesítmény és az alkalmazottakkal való bánásmód közötti kapcsolatot, mindeközben kihagynak jelentős hatással bíró egyéb tényezőket.

Ezzel szemben a felsorolt, generációk óta fennálló értékek mind örökérvényűek, ezekre kódolva vagyunk! Ha motiválni szeretnénk valakit, akkor tehát nem azzal az időtöltéssel kell foglalkozni, hogy megpróbáljuk ismét felfedezni az embert, hanem az örökérvényű értékeken keresztül történő bevonásra kell koncentrálni! A modern vezetéselméletek ezeket már számba veszik, jobban igazodnak a tudás társadalom elvárásaihoz, sajnálatos módon azonban sok vállalat ezeket még nem alkalmazza.

Nézzünk példát a felsorolt értékek meglétének, illetve nem létének különbségére!

2.2.1. A bizalom és az ígéretek megtartása

A szervezeten belül a bizalom nem csupán az alkalmazottak, hanem a döntéshozók számára is fontos tényező, ugyanis a bizalom kihat az alkalmazottak eredményességére, amely közvetlenül befolyásolja a vállalat eredményességét is. Ugyan a vállalati stratégia és végrehajtás adja az eredményt, azonban a bizalom, mint rejtett változó, befolyásolja az ténylegesen elért eredmény nagyságát.

A bizalomvesztés igen gyorsan be tud következni, azonban az, hogy az elvesztett bizalmat visszaszerezzünk másoktól, egy sokkal hosszabb folyamat eredménye. Saját környezetemben is tapasztaltam, hogy mi történik akkor, amikor egy vállalat nem tartja be az ígérteit, s elveszíti a dolgozók bizalmát. Szemléltetésként következzen most ez a történet.

Egy vállalat bónuszfizetéshez adott előírást az egyes munkavállalói számára, azaz személyre szabott célfeladatok teljesítéséhez kötötte a jutalomosztást. A célfeladatok egyrészt az ügyfelek által vásárolható befektetési termékek prosperitását, a piaci versenyben a többi szereplőnél magasabb hozam elérését, másrészt a befektetési termékeket kezelő vállalat eredményességének növelését tűzték ki célul. A következő évi elszámoláskor a vállalatvezetés tapasztalta, hogy a dolgozók egytől-egyig teljesítették a céladataikat, a befektetési termékek szép hozamot értek el, a cég pedig jelentős profittal zárta az évet. Ezek ellenére a dolgozók mégsem kaptak semmit, még hozzá arra való hivatkozással, hogy a cég anyavállalata rossz évet zárt, s így nem oszthatnak jutalmat a leányvállalatnál, hiszen ilyen juttatás most az anyavállalatnál sincs. A leányvállalat dolgozói ezt tudomásul vették, azonban a vállalatvezetés szavahihetőségében való csalódás élménye, a célfeladat teljesítéséért ígért jutalom elmaradása jelentősen kihatott a továbbiakban a munkához való hozzáállásukra, amely végeredményben a

vállalat ügyfelein csapódott le, méghozzá a befektetési termékeken keresztül. A versenytársak termékei sorra magasabb hozamot produkáltak, a vállalat piaci részesedése is csökkent, majd stagnált. Amikor a jegybank kamatcsökkentések sorozatát hajtotta végre, s a betétesek pénze megindult a befektetési termékekbe, akkor vállalatunk menedzsmentje kezét széttárva értetlenkedett azon, hogy a vállalat piaci részesedését nem sikerült megnövelni. Azonban egyikük sem gondolt arra, hogy a munkavállalók nem lettek érdekeltté téve abban, hogy az ügyfelek számára magas hozamot produkáljanak, hiszen a csalódás okán úgy érezték, hogy hiába fáradtak volna a végrehajtáson. A vállalat tehát úgymond szerződést szegett, amely után a munkavállalók már más szemmel néztek az ígéretekre.

Finna (2014) ismerteti Covey képletét a bizalom gazdaságtanára vonatkozóan:

$$\downarrow \text{Bizalom} = \downarrow \text{Sebesség} \uparrow \text{Költség} \qquad \uparrow \text{Bizalom} = \uparrow \text{Sebesség} \downarrow \text{Költség}$$

Vagyis ha a bizalom csökken, az eredményesség hasonló intenzitással ugyancsak csökken, mindemellett azonban a költségek növekednek. Példánkban ezt azt jelenti, hogy a bizalom csökkenésével az ügyfelek által elért hozam is csökkent, melynek eredményeként a befektetés-kezelő vállalat elért eredménye sem növekedett (hiszen a magasabb hozammal büszkélkedő konkurencia termékeit vásárolták inkább, így nem érkezett plusz pénz a vállalat számára), azonban ehhez mérten a hasztalanul ügyfélszerzésre fordított összegek növekedtek. Ebben az esetben a vállalat tehát egy bizalmi adót fizetett, szemben a másik eshetőséggel, ahol bizalmi hozamot realizálhatott volna.

2.2.2. Tisztelet

Az alkalmazottak –optimális esetben- ismerik a vállalat céljait, azonosulnak vele, s tevékenységüket akképpen végzik, hogy ezen célokat a vállalat el tudja érni. Munkájuk végzése közben rálátásuk van a folyamat, vagy annak egyes elemeinek ésszerűsítésére, ezeket illetően ötletekkel, javaslatokkal rendelkezhetnek. Ezeknek a javaslatoknak a figyelmen kívül hagyásával a vezető a méltánytalanság, a mellőzés érzését sugallja a beosztottjai felé, amelynek következménye lehet a közöny megjelenése, illetve a tisztelet hiánya. Az emberek általában véve szeretnek segíteni a problémák megoldásában, szeretnek részesei lenni egy fontos ügynek, így jónéven veszik, ha megkérdezik a véleményüket.

Nem csupán a megkérdezés hiánya vezet a tisztelet hiányához (Finna, 2014), hanem például az is, amikor a vezetők jeles vendégeket fogadnak, majd a vállalat bemutatása, a körbevezetés

során kihagynak bizonyos, lényegtelennek vélt területeket, vagy rosszabb esetben, ezen területről annak fontosságának alábecslésével nyilatkoznak.

Ugyancsak saját környezetemből hozott példa, amikor az előbb már példaként szolgáló vállalatnál egy nemzetközileg elismert tanácsadó cég segítségével kellett a munkaköröknek megfelelő bérezést kialakítani. A tanácsadó cég képviselőit a vállalat vezetője fogadta, majd némi diskurzus után sor került a kollégákkal történő elbeszélgetésre. A vállalatnál a kollégák két csoportba sorolhatóak: az egyik csoport az üzleti terület, akik a vállalat által kezelt befektetési termékek prosperitását szolgáló döntések meghozataláért felelősek, míg a másik a terület feladata ezen döntések végrehajtása, menedzselése, amely mellett elvégzik a termékekhez és a vállalathoz köthető ügyviteli teendőket is. A tanácsadó az üzleti területtel kezdte az elbeszélgetést, majd amikor rá szeretett volna térni az ügyviteli terület kollégáival folytatandó beszélgetésre, arról a vezető lebeszélte, mondván, hogy az a terület nem fontos. A vezető a tisztelet teljes hiányát sugallta ezzel minden fél számára, amely eredménye az lett, hogy az ügyviteli területen dolgozók már nem becsülték meg a munkahelyüket, illetőleg erősödött a vállalat két területe közötti azon konfliktus, amely a nem csoporttag munkavállalók lenézéséről szólt.

2.2.3. Együttműködés

Az együttműködés felöleli az emberi kapcsolatokat, továbbá ide tartozik a szinergia létrejötte is, s ezeken belül ugyan csak kicsiny részét képezi az információ átadása, azonban érdemes szót ejteni erről is (Finna, 2014). Amennyiben a vezető információkat megtart magának annak szellemében, hogy „az információ birtokosa a hatalom birtokosa”, s így a saját pozícióját próbálja erősíteni, vagy csupán általa lényegtelennek vélt tudnivalókat nem a kellő időben közöl, azzal a beosztottjai elégedetlenségét váltja ki. Természetesen nem csupán a vezetők okozhatnak az információ-visszatartással problémát az alkalmazottak számára, hanem más, csoporton belüli vagy kívüli munkatársak is. Az információhiánynak a nyújtott szolgáltatás, vagy az előállított termék is kárát láthatja, mellyel visszatérünk az előző fejezetben tárgyalt, a minőség kérdéséről szóló részhez.

2.2.4. Az eltérő generációk motiválásának kérdése

A modern vezetéselmélet már emberszámba veszi az alkalmazottakat, s ez - véleményem szerint- a tudásalapú társadalomnak megfelelő vezetés-elméleti forma. Mindemellett a tudomány ma azzal foglalkozik, hogy a munkaerőpiacon egyszerre három-négy generáció is jelen van, mely hatalmas kihívást jelent a vezetők számára a vállalatnál alkalmazott, az egyes generációba tartozó, eltérő igényű és szemléletű munkavállalók kezelése. A születendő és jelen lévő generációk több ponton eltérést mutatnak, így például más-más technológiai ismerettel, vagy munkához való hozzáállással bírnak. A korábbi társadalmi formákban (pl. ipari társadalom) ez a fajta gyors ütemű és éles szabdaltság a generációk között nem volt jellemző, a jelen korban viszont a globalizáció, információs forradalom, a technológiai vívmányok mind afelé vezetnek, hogy az egymást követő generációk között lévő szakadék egyre mélyebb legyen, több fronton is. Nézzük meg a generációkat!

3.számú táblázat: A generációk jellemzői

Forrás: saját szerkesztés a www.jamjam.hu-n közölt adatok alapján

Generáció	Bébi bumm	X	Y	Z
Születési év	1946-1964	1965-1979	1980-1995	<1996
Kora 2014-ben (év)	68-50	49-35	34-19	<18
Általános jellem- zők	demográfiai robbanás	átmeneti nemzedék, fiatal korában találkozik a digitális kultúrával	körülveszi a digitális kul- túra	digitális generáció, a technológia nem szab határt az ötleteknek
	élete derekán találko- zik a digitális kultúrá- val	hozzászokott a megújuláshoz	fordított szocializáció: ő tanítja szüleit, nagyszüleit internetre, mobil eszkö- zökre	a legtöbb időt tölti az oktatási rendszerben az összes generáció közül
	aktuális trendeket kö- veti	motivált az új ismeretek és témakörök elsajátítására		legkisebb létszámú generációba született

				ingerekben gazdag környezethez szokott (bármit, bármikor, bárkivel meg tud osztani), ezáltal előfordulhat, hogy felületes, és megosztott figyelem jellemzi
Munkaerő-piaci jellemzők	tudatos karrierépítés	a multinacionális vállalatokra jellemző „korlátlan munkaidővel” ő találkozott először	tudatos önérvényesítés □ öntudatos munkavállaló és öntudatos érdekvédő	megszokott gyakorlatok folytatása nem érdekli
	fontos az előrelépés lehetősége	viszonylag telített munkaerőpiacra került be	szembeszáll a szabályokkal, ha nem érti az okát/értelmét	innovatív, kreatív lehetőségek keresése
	új utakat keres	esetenként nehezen tartja az egyensúlyt a munka és magánélet között, ezért ha szükséges, feláldozza szabadidejét a munka oltárán	fontos a munka és magánélet egyensúlya, szabadideje érték számára	természetes számára, hogy a munkavégzés helye és munkaideje rugalmas
	megkérdőjelezi az előző generáció gyakorlatát	szabályokat elfogadja, betartja, nem kérdőjelezi meg őket	kollégái és önmaga megítélésében a személyes értékekre helyezi a hangsúlyt a korral szemben	alapvető érték a munka-magánélet egyensúlya, jókedv

		munkafegyelem, lojalitás, a munkához alázattal közelít	nem mindent tud fejből, de tudja, hogy hol keresse	formalitást nem kedveli, praktikus szemlélet jellemzi
		státusz és anyagiak fontos motiváló tényező számára	minden különösebb érzelmi trauma nélkül munkahelyet vált, ha úgy érzi, hogy az aktuális munkáltató nem megfelelő számára	
			keresi a lehetőségeket, bevethető tudást akar, gyors előrehaladásra törekszik	

Nos, valóban eltérő jellemzővel és igényekkel rendelkező emberekről van szó. Mi azonban a közös bennük? Mindannyian emberek! Mindannyijukra érvényesek az örökérvényű értékek, így mind ezen egyetemes értékekkel motiválhatóak!

Így például nyilvánvaló, hogy egy X generációba tartozó ugyanolyan érzékeny lesz a bizalom hiányára, mint ahogyan az Y generáció tagja; vagy a Z generációba tartozónak, ha nagyobb felhatalmazást, felelősséget adunk, azt a Bébi-bumm korszak gyermeke is szívesen venné. Az bizony meg lehet, hogy egy Z generációsnak vannak - bizonyos területeken- fejlettebb ismeretei (például számítástechnikai ismeret), mint egy Bébi-bumm generációsnak, azonban ez oda-vissza igaz.

Ennek tükrében már a kérdés valójában nem az, hogy hogyan vezessük az eltérő generációkat, hanem az, hogy hogyan tudjuk kihozni az együttműködésükből a legtöbbet! Vagyis, hogy miként tud a vállalat saját maga is nyerni ezek specifikus hozzáállásából, eltérő tudásából, azaz hogyan tudja az együttműködést a saját fejlődésének szolgálatába állítani?

2.3. A megfelelő bánásmód és a vállalati teljesítmény kapcsolata

Jelen fejezetben kutatási eredményekkel alátámasztva szeretném bemutatni, hogy igenis megéri a vállalatok számára értékes erőforrásként tekinteni a munkavállalókra. Az alábbiakban ehhez két kutatást kívánok ismertetni.

2.3.1. Emberi tőke index ®

Annak bizonyítására, hogy az alkalmazottakkal való megfelelő bánásmódból a vállalat is profitálhat, elsőként a Watson Wyatt féle kérdőíves felmérés eredményei kerülnek bemutatásra. Ezen kutatás során két tanulmányt végeztek. Az elsőt az 1990-es évek végén, több mint 400 olyan amerikai és kanadai székhelyű, tőzsdei vállalat bevonásával, amelyek rendelkeztek az utolsó 3 évben részvényesi megtérüléssel illetőleg legalább 100 millió amerikai dollár árbevétellel vagy piaci értékkel. A vállalatok számára feltett kérdések fókuszában az alkalmazott HR gyakorlat volt, ide értve a fizetési, munkavállaló fejlesztési, kommunikációs, illetve létszám meghatározási gyakorlatot.

A válaszokat objektív pénzügyi mérésekkel vetették össze, beleértve:

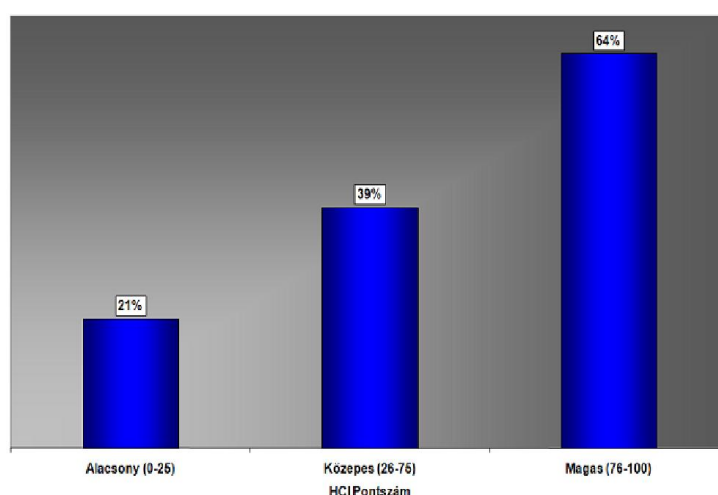
- a piaci értéket,
- 3-5 évre a részvényesek teljes megtérülését,
- a Tobin féle Q mutatót.

A szükséges pénzügyi információk megszerzéséhez az S&P Compustat adatbázist használták.

Annak érdekében, hogy megvizsgálják a kapcsolatot az emberi tőke gyakorlat és az értékteremtés között, többszörös regressziós analíziseket hajtottak végre. Ennek során azonosították, hogy egyértelmű kapcsolat áll fenn a vállalat által alkalmazott emberi tőke gyakorlat és a részvényesi értékteremtése között. 30 olyan kulcs HR gyakorlatot azonosítottak, amely 30%-os piaci érték növekedést okoz. Az egyes vállalatokhoz úgynevezett HCI pontszámokat rendeltek. A pontszámok egy 0-100 skálán mozognak, ahol a nulla mutatja a legszegényesebb, míg a 100-as pontszám az ideális HR tevékenységet mutatja.

2000-ben kiterjesztették a felmérést, s európai vállalatokat is bevontak, melynek során több mint 500 válasz érkezett, 16 országból. Az európai kutatás az észak-amerikai felmérés eredményeihez hasonló értéket mutatott, melynek során 19 kulcs HR tevékenység azonosítottak 26%-os piaci érték növekedéssel. 2001-ben –immáron több cég bevonásával- ismét elvégezték az észak-amerikai felmérést, amelyben 51 olyan vállalat szerepelt, amelyeket az 1999-es kutatásban is részt vett. Az európai és az új amerikai felmérés adatait összevonták, s létrejött egy több mint 750 vállalat válaszait tartalmazó adatbázis.

A kutatás eredményeként megállapították, hogy minél magasabb egy vállalat HCI pontszáma, annál magasabb a részvényesi értéke. Vagyis minél jobban menedzseli a vállalat az emberi tőkéjét, annál nagyobb a részvényesek megtérülése. A HCI pontszámok alapján három csoportba rendezték a vállalatokat. Egy öt éves részvényesi megtérülési időszakra nézve az alábbi eredményeket kapták:



3.számú ábra: 5 éves teljes részvényesi érték megtérülés (1996. április-2001. április)

Forrás: Friedman, B.: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholders Value, Watson Wyatt, 2002.

Összességében véve tehát a magasabb szinten űzött HR gyakorlat folytán nem csupán korrelál egymással a munkaerő teljesítménye a vállalat pénzügyi teljesítményével, hanem kimutatták, hogy a munkaerő teljesítménye maga a fő indikátora a részvényesi érték növekedésének. Felismerték továbbá, hogy a jobb HR tevékenység magasabb pénzügyi eredményhez vezet, azonban a magasabb pénzügyi kiadások nem feltétlen jelentik a jó HR gyakorlatot.

A részvényesi értékre való legnagyobb befolyás alapján 49 olyan kulcs HR gyakorlatot azonosítottak, melyeket aztán hat dimenzióba soroltak. Maga a kutatás számszerűen megmutatja, hogy az egyes HR gyakorlatok terén bekövetkezett fejlesztés milyen várható növekedést okoz a vállalat piaci értékére, mindamellett, hogy vannak olyan gyakorlatok is, amelyekkel ellenkező hatást lehet elérni.

4. számú táblázat: Kulcskapcsolat az emberi tőke és a részvényesi értékteremtés között

Forrás: Friedman, B.: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholders Value, Watson Wyatt, 2002.

HR gyakorlat megnevezése	A vállalat piaci értékére gyakorolt hatás*
jutalom és felelősség	16,50%
kollegiális, rugalmas munkahely	9,00%
toborzási és megtartási kiválóság	7,90%
kommunikációs integritás	7,10%
HR szolgáltatás módszereinek fókuszba állítása	6,50%
erőforrások körültekintő használata	-33,90%

*A piaci érték várt változása a HCI dimenzióban történő szignifikáns egy egységnyi javulással összekapcsolva

Az első kutatás tehát rávilágított arra, hogy egy adott cég HR tevékenységének minősége és a cég gazdasági eredményei között pozitív kapcsolat áll fenn. Azt is tudni vélték, hogy a jól teljesítő vállalatoknak nem pusztán csak jól felépített HR programjuk van, hanem teljesen más felfogás szerint igyekeznek kezelni az embereiket, mint a rosszul teljesítő vállalatok. Így például a kiemelkedően

teljesítő vállalatok kínálnak olyan lehetőségeket (például részvényopciók), amelyeket a rosszul teljesítő vállalatok nem, azonban távol tartják magukat azon HR tevékenységektől, amelyeket a rosszabbul teljesítő társaik szeretettel alkalmaznak (például olyan tréningekre küldik a munkavállalókat, amelyek a jövőbeli munkájukban kamatoztatható hasznot adja ahelyett, hogy a jelenlegi munkájukban elérhető sikereket megvalósító fogásokat állítaná fókuszba). Ezen első tanulmány azonban nem tudott bizonyítékot szerezni arra, hogy a magas fokon üzött HR tevékenység valóban hatással van-e a piaci érték növekedésére.

A meghatározó eredményeket a második kutatás elvégzése meghozta. Azzal ugyanis, hogy a második felmérésben 51 olyan cég is szerepelt, akik az első felmérésben is részt vettek, gyakorlatilag 1999. és 2001. évekre megvolt a HCI pontszám és a pénzügyi teljesítményről az információ, amelyekből a következő korrelációs kapcsolatokat hasonlították össze:

- „A” korrelációs kapcsolat: mutatja a kapcsolatot az 1999-es HCI pontszám és a 2001-es pénzügyi teljesítmény között,
- „B” korrelációs kapcsolat: mutatja a kapcsolatot az 1999-es pénzügyi teljesítmény és a 2001-es HCI pontszám között.

Ha a magasabb pénzügyi teljesítmény az, ami a jobb HR gyakorlatokat generálja, akkor „B” korrelációnak nagyobbak kell lennie. Amennyiben a vállalatok emberi tőkével kapcsolatos, magasabb minőségű gyakorlata generálja a pénzügyi sikert, akkor viszont „A” korrelációnak kell a magasabbnak lennie.

A kutatás meglepő eredményt hozott, az „A” korreláció (0.41-es értékkel) magasabb lett, mint a „B” értéke (0,19).

Az eredmények arra mutattak rá, hogy a múltbeli HR gyakorlat nagymértékben befolyásolja a jövőbeli pénzügyi teljesítményt, mintsem ez fordítva történne.

2.3.2. POS

A pozitív szervezeti tudomány (POS: Positive Organizational Scholarship) a szervezeti viselkedés-kutatás egy területe, mely olyan pozitív dinamikákra fókuszál (például erősség, rugalmasság, bizalom, stb.), amelyekkel pozitív hatás érhető el egyénileg vagy szervezeti szinten (így például teljesítmény vagy termelékenység fokozás).

POS kutatás keretében Kim Cameron demonstrálta, hogy a pozitív szemléletmód hogyan segítette a Rocky Flat (nukleáris telep Colorado-ban) vállalat dolgozóit megküzdeni a nehéz és veszélyes tisztogatási munkával, ráadásul rekordidő alatt!

Az 1995-ben megkezdett, 36 milliárd USD-os költségre, s mintegy 70 évig tartó folyamatra becsült munkát a Rocky Flat végül 10 év alatt, kevesebb, mint 7 milliárd USD-ból hozta tető alá. Ez annak volt köszönhető, hogy a Kaiser-Hill - a vállalat, amely felelős volt a tisztogatásért- felcserélte az akkori vállalati kultúrát egy olyanra, amely támogatta a munkavállalók rugalmasságát és dicsőíti az eredményeket. Ennek az eredményeképpen a munkavállalók új eljárásokat fejlesztettek ki, amelyek gyorsabbak, értelmesebbek és biztonságosabbak voltak. Mit tettek csupán ehhez a vállalatnál? Felelősséget adtak a dolgozóknak!

Egy másik, a repülési iparágban végzett tanulmány szerint, a jobb kollegiális kapcsolatokkal rendelkező légitársaságoknál alacsonyabbak voltak a költségek, valamint kevesebb az elbocsátás, illetőleg gyorsabban helyreállt a részvényárfolyam a 9/11-es eseményt megelőző szintre (Gittel et al., 2006). Itt is felfedezhető a Wyatt-kutatás, amely szerint a kollegiális, rugalmas munkahely mintegy 9%-al növeli a vállalat piaci értékét.

3. ÖSSZEGZÉS

Úgy vélem dolgozatomban sikerült megfelelnem azon gondolatmenetnek, hogy a társadalom fejlődésének nyomon követése által rávilágítsak az emberi munkaerőhöz való hozzáállás megváltozásának fontosságára, illetve ezzel együtt párhuzamot vonjak a vállalati teljesítmény, a munkavállalói adottságok, valamint a munkaerőt befolyásolni igyekvő vezetői motivációs módszerek között. Felvetésem szerint a vállalatok a céljaik elérésének megfelelő adottsággal rendelkező, tudatosan kiválasztott munkavállalókkal való együttműködése lehetővé teszi az eredmények gyorsabb és könnyebb elérését, mindamellett, hogy a munkavállalók az erősségeiknek megfelelő munkakörben tudnak kiteljesedni a leginkább. Az alkalmazottak motivációjának új szemléletét is bemutattam, amelynek során javaslatot tettem a munkavállalók irányításának, segítségének lehetséges eszközeként bemutatott Balanced Scorecard vevői nézőpontjára vonatkozóan a munkavállalók, mint belső vevők figyelembe vételére.

4. IRODALOMJEGYZÉK

Amernic, J.: The impact of human capital management on shareholder value

http://www.drakeintl.com/dbr/pdf/human_capital.pdf

Bognár T. (2004): A vevői nézőpont a *Balanced Scorecard* rendszerében; BGF Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar; előadás szerkesztett változata; http://elib.kkf.hu/okt_publ/szf_15_02.pdf

Cameron, K (2004): A process for changing organizational culture

<http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf>

Cameron, K: Positively deviant organizational performance and the role of leadership values

<http://www.valuesbasedleadershipjournal.com/issues/vol1issue1/cameron.php>

Clegg, S.R& Cooper, C.L (2009): The SAGE handbook of Organizational Behavior, Volume 2., SAGE Publications Inc.

Covey, Stephen. R. (2004): A kiemelkedően sikeres emberek hét szokása, Géczy Anikó prezi előadásában <http://prezi.com/bazghinml3bv/a-kiemelkedoen-siker-es-emberek-7-szokasa/>

Covey, Stephen. R. (2010): A 8. szokás , Bagolyvár Könyvkiadó

Fekete H. (2011): Merre tart a hajó? A szervezeti stratégia, a struktúra és a kultúra hatásainak vizsgálata a vállalati teljesítményre

http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2012/Fekete_Hajnalka_dissertation.pdf

Felvi: 2.sz. melléklet:A Balanced Scorecard mint menedzsmenttechnológia bemutatása

https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR_kezikonyv/AVIR_kezikonyv_2_Melleklet.pdf

Finna H. (2014): Hatékony vezetés, oktatási segédanyag, BME Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet

Friedman, B.: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholders Value, Watson Wyatt, 2002.
http://www.oswego.edu/~friedman/human_cap_index.pdf

Generációk ismertetése: Generációk a munkahelyen (2012); <http://www.jamjam.hu/generaciok-munkahelyen>

Great Place to Work® (2013) :<http://www.greatplacetowork.com/best-companies/worlds-best-multinationals/the-list>; www.marketwatch.com

Gyökér I. (2013): Szervezeti Viselkedés, oktatási segédanyag, BME Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet

Hartman, R.S.: http://en.wikipedia.org/wiki/Robert_S._Hartman

Axiológia: <http://www.neuroaxiology.com/>

Harvard Business Review: How to play to your strengths (2005), <http://hbr.org/2005/01/how-to-play-to-your-strengths/ar/1>

HR Portál, Malcsiner Maximilian Péter interjú: <http://www.hrportal.hu/hr/rengeteg-trening-zajlik-hiaba-nem-minden-keszseg-fejlesztheto-20140530.html>

Laáb Á. (2014): Vezetői Számvitel I., oktatási segédanyag, BME Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet

Laáb Á. (2007): Kompetencia számviteli alapok, <http://www.laabagnes.hu/kompetencia-szamvitel-alapjai/>

Lehel Management: A BSC-ről röviden (Balanced Scorecard): Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer
http://www.lehel-management.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=88&Itemid=122

Mindtools: Your Reflected Best Self – Getting a Deeper Understanding of Your Strengths http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_61.htm

Ricardo, D.: http://hu.wikipedia.org/wiki/David_Ricardo

Somogyi I.D.: Teamépítés, teamvezetés lean környezetben,

<http://www.lkq.hu/sigma/files/somogy.pdf>

Taylor, F.,W.: http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

Toffler,A., (1993): A hatalomváltás, Európa Könyvkiadó

Toffler, A., (2002): A harmadik hullám, Typotex Elektronikus Kiadó Kft.

Topár J. (2013): Minőségmenedzsment, oktatási segédanyag, BME Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet