A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra

Malatyinszki Szilárd

Malatyinszki Szilárd

A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra

Szakmai lektor:
Káposzta József, MATE
Szabó Péter, KJE

Anyanyelvi lektor:
Gyurovics Ilona

Szerkesztő:
Hajnalné Várai Rita

A kötet kiadását támogatták:
Kodolányi János Egyetem



Pro Senior Talentum Alapítvány



Felelős kiadó:
Szabó Péter, rektor

Kiadó:
Kodolányi János Egyetem, Székesfehérvár

Készült:
Kolorprint Nyomdaipari Kft.
5600 Békéscsaba, Teleki u. 6.



ISBN 978-615-5075-65-0 (könyv)



ISBN 978-615-5075-66-7 (pdf)

2022

TARTALOM

I. Bevezető gondolatok 9
1. Mi inspirált e könyv megírására, célkitűzés 9
2. A digitalizáció csomópontjai 12
II. A digitalizáció fogalmi háttere, környezete 15
III. A digitalizáció szerepe és jelentősége a családok életében 19
1. Hasznos és káros folyamatok 19
2. Fölösleges számítógépes játék és/vagy e-sport? 19
3. Internetfüggőség – korunk betegsége vagy életünk része? 22
4. Otthoni munka – otthoni tanulás 24
5. Atipikus foglalkoztatási módok és a családi élet 27
6. Pénzügyi folyamatok az online térben 28
7. Pénzügyi folyamatok tervezése 29
8. Online alkalmazások 30
IV. Az oktatás és környezete 33
1. Értékek 33
2. Pedagógus digitális kompetenciák 34
3. A digitális eszközhasználat 35
4. Az oktatásirányítás és számonkérés új korszaka 36
5. Közösségek, kapcsolatok 37
6. Manualitás fejlesztése 39
7. Egyenlő feltételek 40
8. Élményközpontú oktatás 41
V. A vállalkozások megváltozott élete a 21. században 43
1. A kisvállalkozások megváltozott/megváltoztatott világa 44
2. A vállalkozások születése 46
3. A szervezet kialakulása 50
4. A funkciók kialakulása és változása 51
5. Mikro- és kisvállalkozások a digitális térben 53
6. Közép- és nagyvállalatok a digitalizáció keresztttüzében 59
7. A bizalomteli működés alapjai 69

VI. Generációk a digitalizáció kereszttüzében 73
1. Generációk nyelve..... 75
2. Generációváltás, tulajdonosváltás 86
3. A vállalkozások életciklusai 88
4. Az utódlás 90
5. Mi segítheti a generációváltást? 92
VII. A digitalizáció hatása a település- és térségfejlesztési folyamatokra 97
1. A településen megjelenő szakmai tudás 97
2. A vállalkozások élete 100
3. Települések és a technológiai fejlődés 102
4. Az emberi erőforrás a településen 105
VIII. Befejező gondolatok 117
IX. Interjúk 121
1. Bagdiné Fodor Erika tréner, coach, üzletfejlesztő specialista 121
2. Nemes Zsuzsanna közgazdász, coach, tréner 128
3. Gajdács-Leszkó Georgina – Gajdács Krisztián üzletvezetők, RoboKaland 134
4. Mrsán Attila egyéni vállalkozó, festő 138
Felhasznált szakirodalom 145
Online források.....152

Lénának

I. Bevezető gondolatok

1. Inspirációim

A digitális technológiák átkot vagy áldást is jelenthetnek az emberek életében. Mindkettőre egyaránt láttam példát az elmúlt évtizedekben. Az, hogy áldássá vagy átokká válik a technológia, tudatosság, a tudatos választás kérdése. Választani akkor tudunk, amikor ismerjük saját magunkat, a választási lehetőségeinket és valódi lehetőségünk van választani. Sokszor saját képzésünkkel, fejlesztésünkkel ki kell terjeszteni az érdekszféránkat és döntési helyzetbe kell hozni magunkat.

Amikor egy gyermek idejének jelentős részét tölti tudattalanul – a szülők hozzájárulásával – kijelzők között úgy, hogy még a tartalmakat sem maga választja (csak sodródik), akkor a gondolkodó ember újra és újra elgondolkodik azon, hogy vajon hasznos volt-e létrehozni e technológiákat. Amikor a robotizáció és az újabb és újabb fejlesztések révén egy automatizált gépsor kiveszi a megélhetést egy már 30-40 éve kétkezi munkával jó minőségű termékeket előállító szakember kezéből, akkor újra felvetül a kérdés: a technológia áldás vagy átok?

Ma Magyarországon – és szerte a világon – a közszolgáltatások jelentős részét online rendszereken keresztül érhetjük el, és a folyamatnak nincs vége. A szolgáltatók szerint a váltást azért hozták létre, hogy mindenki gyorsan, utazás nélkül intézhesse ügyeit. Igen, de amikor az erdei tornaverseny rajtvonalánál egyaránt jelenik meg a futóversenyen a csiga, a kígyó és az oroszlán, akkor a célba érkezés sorrendje garantálható. Ha pedig azt szeretnénk, hogy mindenki célba érjen és lehetőség szerint viszonylag gyorsan, akkor mindenkinek a képességeit leginkább támogató eszközt és az ahhoz kapcsolódó tudást szükséges biztosítani. Nem várhatunk arra, hogy – mint ahogy az erdei futóverseny résztvevői közül mindenki lábat növesszen, úgy – mindenki képes legyen feldolgozni az egyre gyorsuló digitalizáció egyes állomásait, technikáit, szoftvereit. Hihetjük azt, hogy a generációk képesek lesznek átadni egymásnak a tudást, de egyrészt a generációk nem egységesek, másrészt nem mindenkinek van szándékában átadni a tudást.[1]

1 Nemes Orsolya (2019): Generációs mítoszok – Hogyan készüljünk fel a jövő kihívásaira? – HVG Könyvek, p. 320, ISBN 9789633047880

Ma egy vállalkozó nem lehet sikeres a digitális megoldások ismerete nélkül. A szakmák folyamatos változáson mennek keresztül, ahol a fiatalok – és kevésbé fiatalok – úgy szerezhetik meg a végzettségüket, szakképzettségüket jó esetben, ha az adott szakterület legújabb technológiáit, eszközeit, szoftvereit megismerik. De mi lesz azokkal a százezrekkel, akik 10-20-30 éve indították el a vállalkozásukat. A vásárlók, megrendelők becsatornázása, az ügyvitel, a megrendelések és az ezekre adott válaszok – szolgáltatások és termékek – sem nélkülözhetik a digitális eszközök használatát. Ma, ha egy üzleti partner az üzleti megbeszélést Skype-on vagy Teams-en szeretné megvalósítani, akkor nem mondhatjuk neki, hogy: Elnézést, a gépemen nincs még telepítve a program! vagy Elnézést, de nem értek a videókonferenciához. A szakadék egyre nő, és gondolhatjuk, hogy majd a piac megoldja ezt a problémát, és az erősebb – és digitálisan felkészültebb – marad majd talpon, de addig egyes térségekből eltűnnek a szakemberek. Ma a vállalkozások csak egy része tekinthető digitálisan felkészült vállalkozásnak (DFV) és amíg a változás eléri azt a szintet, amikor minden vállalkozó képes és alkalmas lesz a szakmájában legalább minimális technológiai szintet elérni, addig városok veszítenek versenyképességükből és térségek iparágai szűnhetnek meg csupán azért, mert nem tudjuk felkészíteni őket.

Láthatóvá vált, hogy mind a lakosság, mind a vállalkozói szektor – ami dolgozók, vezetők (lakosság) tudáselemeiből áll össze – egy-egy meghatározó rétege még nem készült fel a változásra. A szemléletformálás, a szemléletalakítás elengedhetetlen ahhoz, hogy elérjük a gyorsabb fejlődést és versenyképes Magyarországot hozzunk létre. Amíg gazdasági szakemberek azon dolgoznak, hogy bizonyos mutatószámok alapján elérjünk egy meghatározó fejlődést, addig a regionális fejlődés nem kiegyenlített. A felzárkóztatás és a felzárkózás végső soron mindig egyéni törekvések elemeiből áll. Országos szinten hiába megfelelő a foglalkoztatás, ha egyes településeken a lakosság 20%-a nem jut munkához vagy nagyobb térségekben élők nem elégedettek a munka- vagy fizetési körülményeikkel. A zöldségtermesztésből élő megrendeléseitől megfosztott szentesi Jóska bácsit nem érdekli a GDP emelkedése, ha a lengyelországi, hatékonyabb termelőtől beszerzett termék olcsóbb és jobb minőségű, és ezért elvesztette megrendeléseit. Ő már nem képes megtanulni a hidrokultúrás zöldségtermesztést[2] és főleg nem képes lefi-

2 „A hidrokultúrás eljárás lényege, hogy a növény tápoldatban vagy tápoldattal rendszeresen átjárt anyagban fejlődik." Árpád-Agrár Zrt. (2017): Miért jó a hidrokultúrás zöldségtermesztés? – Agroinform.hu, https://www.agroinform.hu/kerteszet_szoleszet/miert-jo-a-hidrokulturas-zoldsegtermesztes-33063-001, letöltve: 2022. 01. 02.

nanszírozni a fejlesztéseket. Ma egy asztalos hagyományos, kézi technikával gyönyörű bútorokat tud készíteni, de a gépesítése fejlesztésével a hatékonysága több 100%-kal tud fejlődni, és így a bevételei visszaforgatásával, új gépek vásárlásával vagy fogyasztási cikkek vásárlásával támogathatja a helyi vállalkozók fejlődését. Ha segítünk egy-egy magánszemélynek vagy vállalkozónak sikeressé válni alkalmazottként vagy üzletemberként, akkor egy-egy térségnek is segítünk, mely kialakíthat egy pozitív spirált.

A fenti fejlődési folyamat kizárólag az oktatási rendszer bizonyos szintjeinek fejlődésén keresztül érhető el. Elmondható, hogy amíg a generációs technológiai tudáselemek igen nagy eltéréseket mutatnak, addig a jelenlegi technológiai szint elérése igen nagy energiabefektetést igényel. Gondoljunk csak bele, hogy milyen nehéz megtanítani egy korábban DOS programon nevelkedett ismerősünket a Windows használatára vagy a nyomógombos telefonról „átszoktatni" az okostelefonra. A folyamatos tanulás és fejlődés mellett a technológia is fejlődik, így a szemlélet és a módszertan fejlődése nélkül lehetetlen behozni a lemaradást. Az oktatási rendszernek és a szülők fejlődésének köszönhetően a lemaradás újratermelődését is meg kell állítani úgy, hogy még egy-két generációval idősebb oktatók (és szülők) tanítják a gyermekeket. Ennek az anomáliának a feloldásához hasznos lesz majd más kultúrák, országok jó gyakorlatainak megismerése, a hibás gyakorlataink elengedése és a kettő közötti bölcs különbségtétel.

Hiszem és vallom, hogy egy sikeres település és egy sikeres vállalkozás működtetéséhez hasonló tulajdonságok szükségesek. Bár tudom, hogy más a forrás, más a „megrendelő", mégis mindkettőben egy adott közösség szinergikus együttműködésével, együtt gondolkodásával, az ember megbecsülésével, bizalomteli légkör kialakításával lehetséges elérni hatékonyabb működést, örömteli környezetet, elégedett közösségeket. Ha az ember jól érzi magát a környezetében, akkor a benne lévő tudást sokkal szívesebben és önzetlenebbül „adja le", adja át másoknak is. A pozitív spirál kialakítására nagy szükség van a mai 21. századi Magyarországon. A jó szándékot, a jó példákat támogatja a technológiai fejlődés, a digitalizáció és hiszem, hogy ez az eszköz – jó kezekben – képes pozitív irányba mozgatni cégek és térségek életét.

Könyvem megírásával célom, hogy egyrészt felhívjam a figyelmet egyes jelenségek természetére, megoldási gondolatokat, ötleteket adjak

bizonyos területeken megjelenő hiányokra, lemaradásokra és bemutassak jó gyakorlatokat is.

A tanulás, tanítás és nevelés hármasa végighalad a fejezeteken, hiszen legyen szó bármilyen területen lévő fejlődésről, az tanulás nélkül nem valósulhat meg. A vállalkozások vezetői és alkalmazottai is csak a tanulás és gyakorlás útján fejlődhetnek. A családi generációk az értékátadás példáján keresztül haladhatják meg a korábbi generációk eredményeit. A településeknek és közösségeiknek szintén nem szégyen tanulni a sikeresebb települések példáiból, tanulni a versenyszféra működéséből, irányításából, és megismerni azt annak érdekében, hogy kielégíthessék az igényeiket, szükségleteiket. Valójában mindenki szolgáltat és igényeket elégít ki, legyen szó szülőről, vállalkozóról, cégvezetőről, alkalmazottról vagy egy település vezetőjéről. Reméljük, hogy a pozitív példák előbb-utóbb markáns változást hoznak térségeinkbe és a bizalomteli környezet általánossá válik szerte Magyarországon.

2. A digitalizáció csomópontjai

A családok, a vállalkozások és a települések egy-egy közösségét alkotják a társadalomnak. Mind a három közösség más és más célt fogalmaz meg és másként tudja segíteni az életét a digitalizáció, a fejlődés. Az egyes csoportokat mutatom be olyan kapcsolatban, mely kissé eltér a korábbi struktúráktól. Elsőként a családok működését, a benne lévők tevékenységét mutatom be és a generációk kapcsolódását a digitális technológiákhoz. Másodsorban a megváltozott oktatási módszerekről, információgyűjtési rendszerekről adok támpontokat és eszközöket a sikeresség érdekében. Vallom, hogy lehetséges a család minden tagja számára teljes mértékben bevonódni és jól használni a digitalizáció eszközeit úgy, hogy végül kapcsolataiban, pénzügyi eredményeiben is előnyére válik.

A következő nagyobb blokk a vállalkozások világa. Érdemes és hasznos megismerni az egyéni vállalkozói léttől a komoly szervezetig felépítésüket, motivációjukat, hiszen egyszer mi is alapíthatunk céget vagy lehetünk alkalmazottai egy vállalkozásnak. Egy vállalkozást megélni tulajdonosként és alkalmazottként eltérő, az azonban biztos, hogy egy bizalomteli légkörben, felhasználva kompetenciánk legjavát könnyebbé válik. A digitalizáció mindkét fél számára tartogat – akár még ki

nem használt – eszközöket, melyekből egyet-egyet felvillantunk, kitérve a generációk eltérő életmódjára, sajátosságaira.

A leginkább átfogó fejezetet, úgy vélem, a települési- és térségfejlesztési folyamatok jelentik, melyek a leginkább vertikális módon fogják át a digitalizáció témakörét és adnak eszközöket a 21. században a településvezetők kezébe egy-egy új szemléletmóddal, technikával vagy éppen módszertannal.

A fejezetek között célszerű átolvasni a témát kiegészítő interjúkat is a kötet végén, hiszen a gyakorlati világból nyert tapasztalatok bőven adnak kiegészítést és gondolkodnivalót vállalkozónak és alkalmazottnak egyaránt.

II. A digitalizáció fogalmi háttere, környezete

A digitalizáció sokak számára megfoghatatlan fogalom. Azt értik, hogy a telefonok és a számítógépek folyamatosan változnak és elfogadják, hogy egy-egy folyamatot már szoftvereken keresztül kell intézniük, de nehéz lefordítani számukra, hogy miért alakul így. A digitális átalakulás „átütő erejű, könnyen hozzáférhető technológiák adottságaira építve olyan egyedi és integrált szervezeti képességek kifejlesztése, amelyek a szervezetet fogékonnyá teszik a környezet folyamatos változására".[3] A digitalizáció olyan tartalmak, folyamatok, objektumok digitálissá válását jelenti, melyek korábban fizikaiak, vagy analóg fogalmak voltak. A digitális transzformáció egy magasabb szint, hiszen az egy elhatározás arra, hogy a szervezet működését alapvetően teljes mértékben átalakítsuk. Az átalakítás nem arról szól, hogy befektet egy cég egy új technológiába vagy kifejleszti és beépíti azt. A digitális transzformáció által átalakul az értékteremtés módja.[4]

Ha egy vállalkozás a folyamatait digitalizálni szeretné, akkor több szintet célozhat meg. Első szinten a papíralapú dokumentumok elhagyása, azok digitális rögzítése történik meg, melynek előnye a kereshetőség, biztonságosabb tárolás (digitizáció). Második szint a folyamatok digitális leképezése és követése, mely lehetővé teszi a folyamatok optimalizálását, melyre példa, hogy a megrendeléstől a fizetésig egy (Order-to-Cash) folyamat. Harmadik szint az első két szint elérése után következhet be – ez a folyamatok automatizálása vagy robotizálása. E szinten már kiváltásra kerül az emberi tényező, ahol algoritmusok segítségével strukturált adathalmazokat lehet feldolgozni. A robotizált folyamatirányítás (RPA) már komplexebb, bizonytalan kimenetelű feladatok elvégzésére is képes. A következő lépésben a szoftverrobotok képesek az informatikai alkalmazások szokásos felhasználói felületén dolgozni a munkavállalókat utánozva. Lehetséges például, hogy a számlák feldolgozása teljes automatizálás után egy szoftverrobot segítségével történik (osztályozás, feldolgozás, könyvelés). Az ötödik szint a tanuló rendszerek alkalmazását jelenti. E rendszerek már mesterséges intelli-

3 Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., Fonstad, N. O. (2017): How BigOld Companies Navigate Digital Transformation. MISQuarterly Executive, 16(3), 197–214

4 Csedő Z., Zavarkó M., Sára Z. (2019): Innováció-e a digitalizáció? A digitalis transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál, Vezetéstudomány, I. évf. 7-8. szám, DOI: 10.14267/veztud. 2019. 07. 08

genciát használnak és folyamatos fejlődési potenciállal rendelkeznek, döntéseket képesek előkészíteni és előrejelzéseket is készíthetnek az élő emberi erőforrásnál.[5]

A robotizáció előnye, hogy a robot 24 órában képes működni kisebb hibaszázalékkal. A felszabaduló erőforrást kreatívabb feladatokra tudja a munkáltató használni, és sokkal nagyobb motiváló erővel bír a változatosabb munkatevékenység, mint a monoton munkavégzés.

A változó piaci igények és újabb fogyasztói generációk, online csatornák terjedése új ügyfélélményt is igényelnek. A szervezetek folyamataiban bekövetkező változás (a digitizáció, a digitalizáció és a digitális átállás egyaránt) természetszerűen a szervezeti kultúra megváltozását is magával hozza. Nem mindenki lelkes attól, hogy egy korábban analóg folyamat (pl. papír alapú elégedettség mérés online térbe helyezése) megtörténik, és sok dolgozóból, akár ha településeket vizsgálunk: lakosból ellenkezést vált ki, negatív módon befolyásolja az ügyfélélményt.[6] A digitális stratégiaalkotás egyik alapeleme az érintettek azonosítása, az igények felmérése, és célszerű a szervezeti kultúrát is együtt „fejleszteni" a digitális fejlődéssel. Az ellenállás alapja sok esetben a félelem az ismeretlennel szemben, a tudás hiánya. Sokszor a munkahelyek elvesztését prognosztizálják a digitalizáció fejlődésével. 2019-ben azt prognosztizálták, hogy 2022-re nagyjából 75 millió munkahely fog megszűnni a digitalizációnak köszönhetően világszerte. A digitalizáció nem csupán munkahelyet szüntet meg, hanem álláslehetőségeket is teremt, munkahelyeket hoz létre és ebben a három évben 130 millió munkahelyet teremthet. Minél egyszerűbb egy foglalkozás, minél könnyebb definiálni, annál valószínűbb, hogy automatizálható, robotizálható a tevékenység. A Magyar Telekom humán erőforrásért felelős vezérigazgató-helyettese szerint: „Ha el tudod mondani egy mondatban, hogy mivel foglalkozol a munkahelyeden, akkor két-három éven belül át fogja venni a munkádat egy robot."[7] A másik oldalát megnézve sokan nem lennénk szomorúak, ha a munkánk automatizmusait, számolgatós részeit átvennék a robotok, mert így lenne időnk a kreatív teremtésre, alkotásra és konstruktív gondolkodásra.

5 Marcziniak R., Móricz P., Baksa M. (2020): Lépések a kognitív automatizáció felé – digitalis átalakulás egy magyarországi üzleti szolgáltatóközpontban, Vezetéstudomány, LI. évf. 6. szám, DOI: 10.14267/veztud. 2020. 06. 05

6 KPMG: Digitalizáció – https://home.kpmg/hu/hu/home/industries/fogyasztoi-piacok/digital-transformation.html, letöltve: 2022. 01. 04.

7 Wiedemann Tamás (2019): A digitalizáció miatt teljesen átalakul a munkaerőpiac, de már most sem mindegy, hogy mit írsz az önéletrajzodba, G7, https://g7.hu/fizetett-hirdetes/20190322/a-digitalizacio-miatt-teljesen-atalakul-a-munkaeropiac-de-mar-most-sem-mindegy-hogy-mit-irsz-az-oneletrajzodba, letöltve: 2022. 01. 04.

A digitalizáció fejlődését és az atipikus (nem hagyományos) munkavégzési formák fejlődését egyértelműen felgyorsította a COVID-19 járvány, mely kapcsán a személyes érintkezés csökkenése kényszerhelyzetet jelentett. A munkaerőpiac rugalmasabb lett, és a korábbi egyszerűsített foglalkoztatás, kölcsönzés és részmunkaidő mellett megjelentek más foglalkoztatási formák is.[8]A nagyszámú távmunkavállaló miatt a magyar jogalkotó törvényben is mérsékelte az adminisztrációs terheket, rugalmasabbá tette az előírásokat és szabályozta a számítástechnikai eszközzel végzett munka feltételeit is. A vírushelyzet megváltoztatta az ország alapvető működését, mely által sok – korábban elképzelhetetlennek tűnő – megoldás állandósult. Munkafolyamatokat szerveztek át és ki a vállalkozások. Sokan átgondolták a teljes szervezeti működést, és világossá vált, hogy a személyes jelenlét sok esetben nélkülözhető egy folyamatban. Erősödött a távmunka jelentősége, és a bérelt irodák helyett kisebb helyen, rotációban vagy akár a közösségi irodák szolgáltatásait igénybe véve nem egy állandó helyet vesznek bérbe, hanem flexibilis módon az éppen hozzáférhető helyen dolgoznak.[9]

A digitalizáció folyamatosan fejlődik, változik, egyre újabb és újabb elemeit lehetséges fejleszteni a vállalkozáson belüli folyamatoknak. Így célszerű időközönként felülvizsgálnia a szervezeteknek a folyamatait, lehetőségeit. Ez a folyamatos fejlődés és megújulás, a hatékonyság növelése egyben a lean menedzsment alapja is. A lean szemlélet optimális sorrendbe állítja az értékteremtő műveleteket, melyek egyre hatékonyabbá válnak. Egyre kevesebb energiából, egyre kevesebb létszámmal, egyre nagyobb hatékonysággal és kevesebb idő alatt.[10] E folyamat egyik eszköze lehet a digitalizáció és a robotizáció, hiszen mindkettő jelentős erőforrást (humán erőforrást, teret, időt) képes csökkenteni, hatékonyabbá tenni.

8 Járdi Roland (2021): A koronavírus-járvány a távmunkában is áttörést hozott, Magyar Gazdaság, https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2021/11/a-koronavirus-jarvany-a-tavmunkaban-is-attorest-hozott, letöltve: 2022. 01. 04.

9 Kolonics Patrícia–Pónusz Mónika (2020): A megosztásos gazdaság magyarországi helyzete, In: Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok, ISSN 2030-886X, https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.02.05

10 Daniel T. Jones–James P. Womack (2009): Lean szemlélet – A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja, HVG Könyvek, p. 426.

III. A digitalizáció szerepe és jelentősége a családok életében

E fejezetben igyekszem feltárni és tükröt, mérleget állítani mindazon területek oldalán, melyeket a digitalizációnak köszönhetünk és érinti a családok életét. Megváltoztak a korábbi tevékenységek a családban, melyek csak részben köszönhetők a technikai vívmányoknak. A családok és annak szereplői másként gyűjtik be a szükséges információt, másként tanulnak, dolgoznak sokszor, és eltérő a kultúrához való viszonyuk is. Nem meglepő, hogy e változások nagyban kihatnak az időgazdálkodásra, a szociális funkciókra és az egyéni megélésekre is. Ma már más okoz örömöt számunkra, mint néhány évtizeddel ezelőtt.

1. Hasznos és káros folyamatok

Az alcím már magában ítéletet tartalmaz, és tudatosan megosztó. Például a számítógép vagy mobiltelefon használata, vagy akár a televízióé lehet egyszerre hasznos és káros folyamat is attól függően, hogy milyen mértékű és milyen célú. Egyértelműen a tudatosság, a feladatfókusz határozza meg egy-egy tevékenység értékítéletét, és nyilván az a személy, aki megítéli. Egyértelmű, hogy ha egy dolgozó a családi tevékenységei után megnéz egy filmet, vagy éppen egy rögzített filmet, akkor rá nem lehet mondani, hogy károsnak tekinthető, hiszen pihenési céllal használja.

Az biztos, hogy a technikai eszközökre sokkal nagyobb figyelmet és több időt fordítunk, mint korábban. Ezt az időt az egyéb személyes és társas tevékenységeinktől vesszük el.

2. Fölösleges számítógépes játék és/vagy e-sport?

A számítógép megjelenése óta a játékok is futnak a számítógépeken. Az adatok vizualizációja, a dolgok irányítása, a szimulációs jelenségek mindig is vonzották az embereket, és teljesen mindegy, hogy néhány kilobites játékok voltak, melyeket kazettákon kellett felmásolni a Com-

modore számítógépekre, floppy lemezen a későbbi asztali gépekre, vagy több gigabyte-os játékkonzolokon jelennek meg akár a virtuális térben 3D-ben leköti az embereket. A számítógépen történő elfoglaltság munkahelyi kikapcsolódás, a tanulások közötti örömforrás és akár munka is lehet.

Mi motiválja a számítógépes játékokra az embereket? Empirikus vizsgálatot folytattak le a kutatók, mely által megállapítható, hogy leginkább a teljesítmény- és hatalommotiváció, a közösséghez való tartozás és az új kihívások tartják ott a gépek előtt a résztvevőket. A játék a fantáziavilágnak egy új metafórája. A játékosok megfogalmazták az interaktivitást, a folyamatos, a játékkörnyezeten kívül is megjelenő problémamegoldást és a konfliktusok megoldásának lehetőségét egy biztonságos környezetben, külső kockázat nélkül. A kutatás választ ad arra a kérdésre is, hogy a mozgás illúzióját kelti-e a számítógépes játék, és nem szűkül-e be a társas tér. A felmérés azt mutatja, hogy valójában a játékosok közösségi tere ugyanúgy nyitott marad, és azok vonzódnak a passzív környezethez, akik a számítógépes játékok megjelenéséig sem vettek részt aktívan a szélesebb közösségi életben.[11]

Jelenleg ma az e-sport Ázsiában, Amerikában és Európában is önálló iparág. Az élsporthoz hasonlóan megjelennek több millió dolláros díjazású ligák, melyeket szponzori megállapodások öveznek, és egyetemi ösztöndíjakat adnak az intézmények csapatoknak, sőt, profi karrierek alakultak ki az elmúlt évtizedekben. Már 2009-ben a Leage of Legends MOBA játék első világbajnokságán 10 000 fős stadiont töltöttek meg a nézők és több mint 8 millióan követték online módon az eseményt. Ma e sportág világbajnokságát tízmilliók követik, mely adat meghaladja az NBA (legnagyobb kosárlabda liga nézőszámait.)[12] Itthon is egy dinamikusan növekvő iparág, bár növekedését gátolja, hogy a csapatok mögött csak a legritkább esetben van egy jogi személy, és a professzionalizáció alacsony szintje miatt nem elég elterjedt. Ma már egyre több az értékes verseny, egyre nagyobbak a nyeremények, és a marketing bevételek miatt is mindinkább kitermeli a főállású játékosokat. A sportág fejlődését akadályozza, hogy a sportolók egy területen jók, és a közönség sem ismeri a játékok sajátosságait, így a szponzorok sem tudják, hogy valójában milyen célközönséget és volumenben ér el e sportág. E területen

11 Kiss Orchidea Edit–Izsó Lajos–Eglesz Dénes–Fekete István (2002): Professzionális számítógépes játékok a motiváció empirikus vizsgálatának tükrében, Alkalmazott Pszichológia, IV. 1. 5-33, https://people.inf.elte.hu/fekete/pub/Folyoirat_cikkek/2005%20Jatekosok_motivacioja.pdf, letöltve: 2022. 01. 08.

12 The History Of Esports – https://americanesports.net/blog/the-history-of-esports/, letöltve: 2022. 01. 08.

is megoldást jelenthet az edukáció, az oktatás. A sportolók vállalkozói kompetenciái fejlődésével egyre sikeresebben indulhatnak majd el nemzetközi versenyeken, alapíthatnak szervezeteket, míg a közönség és a szponzorok, amint megismerik a sportágat, elindulhat a többi sportág irányába a saját speciális szabályaival, rendszerével, hierarchiájával.

A számítógépes játék és a videojáték (a kettő különbsége csupán eszközhasználat kérdése) szabadidős tevékenység. Hatása sokszor abban mérhető, hogy mivel játszik a személy és milyen mennyiségű időt tölt el vele. Az tény, hogy a „játékfüggőség" – nem szerencsejáték tekintetében – megjelenik az Egészségügyi Világszervezet által kiadott Betegségek nemzetközi 11. kiadásában is, így 2022. január 1-től hivatalosan is betegség[13]. Meghatározása szerint „a játékfüggőség olyan súlyosan tartós vagy visszatérő viselkedés, amelyben a játék elsőbbséget élvez az élet más területeivel szemben."[14] Sok országban közegészségügyi problémaként tekintenek a területre, hiszen az Egyesült Királyságban e függőséget már magánklinikákon kezelik, Dél-Koreában megtiltja a törvény a 16 éven felüliek éjjeli online játékát, Kínában pedig az internetszolgáltató korlátozza a játékkal eltölthető idő mennyiségét.

A másik oldalt figyelembe véve a számítógépes játék olyan – a hétköznapi életben is nélkülözhetetlen – képességeket erősít, mint az önállóság, kreativitás, problémamegoldás és együttműködés. E mellett erősíti a karrierkompetenciákat (üzleti alapelvek, globális perspektívák, STEM – science, technology, engeneering, mathematics – tárgyak) és a közoktatásban kulcsfontosságú szövegértési, -írási, matematikai, történelmi ismereteket is. A versengés és az együttműködés, a célok meghatározása és megvalósítása mind-mind olyan képességek, melyek nélkül egyetlen vállalkozás sem tudna elindulni. Az tény, hogy az e-sport képes fejleszteni jelentős számú készségek azok közül, melyet a Világgazdasági Fórum az elmúlt időszakban javasolt és a jövőben is a holnap legjobb munkakészségének tart.

13 WHO: Gaming disorder – ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics (who.int), letöltve: 2022. 01. 08.
14 Hegyeshalmi Richárd (2018): Videojáték-függség = betegség, index.hu, Index - Tech - Videojáték-függőség = betegség, letöltve: 2022. 01. 08.

TOP készségek 2015–2025[15]

2015	2020	2025
Komplex problémamegoldás	Komplex problémamegoldás	Analitikus gondolkodás és innováció
Kritikus gondolkodás	Együttműködés másokkal	Aktív tanulás és tanulási stratégiák
Kreativitás	Emberek vezetése	Komplex problémamegoldás
Emberek vezetése	Kritikus gondolkodás	Kritikai gondolkodás és elemzés
Együttműködés másokkal	Tárgyalókészség	Kreativitás, eredetiség és kezdeményezőkészség
Az érzelmi intelligencia	Minőségellenőrzés	Vezetés és társadalmi befolyás
Ítélet és döntéshozatal	Szolgáltatási orientáció	Technológia használata, felügyelet és ellenőrzés
Szolgáltatási orientáció	Ítélet és döntéshozatal	Technológiai tervezés és programozás
Tárgyalókészség	Aktív hallgatás	Rugalmasság, stresszsztűrő képesség és rugalmasság
Kognitív rugalmasság	Kreativitás	Érvelés, problémamegoldás és ötletelés

Forrás: saját szerkesztés a World Economic Forum jelentései alapján

3. Internetfüggőség – korunk betegsége vagy életünk része?

Az interneten, hálózatban használható számítógépes játékok csak az egyik részét jelentik azoknak a függőséget okozó területeknek, melyek a számítógéphez kapcsolódnak. Ma a számítógép már nem csupán az

15 Kate Whiting (2020): These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them, https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/, letöltve: 2022. 01. 08.

asztali számítógépet vagy a laptopot jelenti, hanem az internethez kapcsolható eszközöket. A tablet és a telefon nem egészséges ideig vagy módon történő használata szintén csökkentheti társas kapcsolatokra fordítható időt vagy a munkaidőt. Kimberly Young az internetfüggőség alábbi aleseteit azonosította:

– internetes játékfüggőség (gaming),
– online kapcsolatfüggőség (e-mailek, kommunikációs applikációk, chat-programok, stb.),
– kényszeres információgyűjtés (fórumok, híroldalak, közösségi felületek túlzottan hosszú időtartamú használata),
– online vásárlási függőség,
– online szexuális tevékenységektől való függőség (pornográf oldalak, szexchat, szextörténetek, stb.)[16].

A problémás internethasználat előfordulási gyakoriságával sok pszichológus foglalkozott, de mérőeszközeik és értékeik is igen eltérőek. A prevalenciaértékek 0,8 és 17,1% között változnak. Még ha a legalacsonyabb értéket vizsgáljuk, akkor is igen magas lakosságszámhoz jutunk a teljes lakosságra vetítve.[17]

Sok pszichológus véleménye szerint az internethez való menekülés és a társas kapcsolatoktól való elfordulás menekülés a valóságtól, a valóságban megjelenő konfliktusok elől. A cégek – sok esetben elismert módon – kihasználják a függőséget, mely az orvosok által leírt dopaminrendszer alulműködése, a jutalomhiányos szindróma egyfajta válasza. Az intenzívebb ingerek kompenzálják az alulműködést.[18] Az internetes programok generálják a „fogyasztók" visszatérését, ösztönzik pozitív megerősítésekkel és támogatják a minél hosszabb időtöltést. Ezt a pszichológiai folyamatot használja ki a reklámpszichológia is, mely azt elemzi, hogy mivel motiválhatók a böngészők arra, hogy mielőbbi vásárlási döntéseket hozzanak.[19] A rendszeres visszatérés, új feladatok kiadása, a folyamatos kapcsolat fenntartása a telefonos applikációk és telefonra történő játékok letöltésénél is megjelenik. Az Amerikai Pszichiátriai Társaság szerint, akkor tekinthetjük függő-

16 Kimberly S. Young–Cristiano Nabuco de Abreu (2011): Internet Addiction: A Handbook and Guide to Evaluation and Treatment, John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 978-0470551165

17 Galán Anita (2014): Az internetfüggőség kialakulása és prevalenciája, https://metszetek.unideb.hu/files/201401_17_galan_anita_1.pdf, letöltve: 2022. 01. 13.

18 Aronson, Elliot Pratkanis, Anthony (1992): Rábeszélőgép, AB OVO Kiadó, Budapest, ISBN: 9789637853036

19 Sas, I. (2007). Reklám és pszichológia. Budapest,Kommunikációs Akadémia Könyvtár

ségnek a rendellenességet, ha az alábbi tünetekből legalább öt jelentkezett az elmúlt évben:

– ha akkor is a játék körül forog a személy gondolata, ha nem játszik;
– ha nem tud játszani, akkor ideges, feszült, szorongó lesz;
– mindig egyre több időt kell a játékkal töltenie, hogy az élményt megkapja;
– feladja a korábbi hobbijait, érdeklődését;
– nem tudja korlátok, időkeretek közé szorítani a játékkal töltött időt;
– menekül a problémái, megoldatlan helyzetei elől;
– ha visszacsatolást kap a függőségéről, akkor is tovább játszik;
– titkolja a játékra fordított valódi idő nagyságát;
– veszélyezteti a játékra fordított idő a munkáját, tanulási- vagy karrierkapcsolatait, párkapcsolatát.[20]

Akár betegségnek tekintjük, akár nem, a bármilyen eszközzel megvalósított internet- és játékszenvedély mögött általában valamilyen háttér- vagy gyökérok figyelhető meg. Ezt az okot kell megszüntetni ahhoz, hogy hosszabb távon ne tegye az egyént szorongóvá, depresszióssá. Hasznos olyan élmények, valódi társas kapcsolatok, tevékenységek keresése, melyek elvonják a figyelmet a játékról, az internetről és nagyobb élményt, örömöt adnak. Megoldás lehet egy önsegítő csoport vagy szakember felkeresése is. A tendencia azonban egyértelműen megfigyelhető, hiszen egyre több személyt – akár családtagot – zavar, ha a közelében lévő folyamatosan a telefonját, laptopját ellenőrzi, mert fél, hogy lemarad valamiről. A „kütyüfüggőség" sokszor széttördeli a családi beszélgetéseket, munkahelyi folyamatokat és baráti találkozásokat.

4. Otthoni munka – otthoni tanulás

A digitalizáció folyamatosan az emberek életének részévé válik. Az atipikus foglalkoztatási módok bizonyos esetei segítséget nyújtanak ahhoz, hogy a munkatevékenységek alkalmazkodjanak a dolgozók életmódjához, életkörülményeihez. A részmunkaidős foglalkoztatás alkalmas a megváltozott egészségi állapotúak és a kisgyermekek melletti munkavégzéséhez, és jó lehetőség arra is, ha valaki fokozatosan vissza

20 Lottó-Számok.hu, A számítógép- és internetfüggőség – https://lotto-szamok.hu/jatekszenvedely/, letöltve: 2022. 01. 13.

szeretne térni a munka világába. A távmunka lehetősége pedig csökkenti a közlekedési idő- és költségfelhasználást és egyúttal költséghatékony foglalkoztatást teremt a munkáltatónak. Az önfoglalkoztatás szintén lehetőséget ad arra, hogy a magánélethez illeszkedő munkatevékenységeket folytassunk. A fenti rugalmas munkaviszonyok természetesen megfelelő jogi keretek mellett és a munkáltató támogatásával valósulhatnak meg. A nem munkahelyen történő munkavégzés megvalósulhat a dolgozó otthonában, külső helyszínen vagy akár egy közösségi irodában (coworking) is. A külső hely távol tartja a magánéletet és el tudunk vonulni a munkatársaktól is. Az otthoni munka azonban nem tudatos idő- és eszközfelhasználás nélkül nem valósulhat meg. A legritkább esetben áll rendelkezésre minden családtag számára külön hangszigetelt helyiség a megfelelő minőségű digitális eszközökkel. Korábbi kutatásunk a pedagógusok online munkarendbe kényszerített élete során is megmutatta, hogy a home office során a következő hiányosságokat tapasztalták: technikai felszereltség (50,2%), módszertani felkészültség (54,7%), időgazdálkodás (49,5%). E speciális esetben a munkavállalók szerezték be az eszközök többségét. Az otthoni munkavégzés sok munkavállaló esetében nehezen egyeztethető össze a családi élettel. E felmérésben a közel 300 válaszadó közül 37,3% szerint nehéz otthonról tanítani, 46,8% jól tud tanítani, de vannak kihívásai, míg mindössze 15,9% az elégedettek aránya.[21]

A távmunka és otthoni munka természetszerűen nem alkalmazható minden munkakörben. A személyes megjelenést, a fizikai jelenlétet és a gyors beavatkozást jelentő munkaköröknél a távmunka nem lehet megoldás. A leggyakoribb foglalkozások távmunkában a következők: szoftverfejlesztés- és tesztelés, IT-hálózatépítés, adattal kapcsolatos munkák, mérnöki munkakörök, kreatív szakmák (animáció, grafika, fotográfia), írással, fordítással, adatrögzítéssel kapcsolatos munkák, menedzsmenti és asszisztens munkakörök, ügyfélszolgálat, értékesítés, marketing, könyvvitel, számvitel és HR feladatok.[22] A megjelöltek mellett természetesen sok más egyéb munkavégzést is lehet online otthonról vagy részben otthonról végezni. Sokan a vírushelyzet után is szívesen dolgoznának részben távmunkában, ezért hasznos a munkáltatónak és a munkavállalónak is egyeztetni arról, hogy a kölcsönös

21 Malatyinszki Szilárd (2020): Experiencing Digital Education, EasyChair Preprint, https://easychair.org/publications/preprint_download/GtvW, letöltve: 2022. 01. 14.

22 CodeBerry (2020): A 15 leggyakoribb otthonról végezhető munka 2020-ban, https://codeberryschool.com/blog/hu/15-otthonrol-vegezheto-munka/ , letöltve: 2022. 01. 14.

megelégedettség mellett mely feladatokat és milyen időkeretben láthatnak el otthonról a dolgozók.

2022. január 14-től Magyarországon a munkáltató az ellenőrzési jogát már számítástechnikai eszköz alkalmazásával is gyakorolhatja, és a munkavédelmi szabályok betartását ilyen eszközök alkalmazásával távolról is ellenőrizheti.[23] Az említettek mellett egyre több jogszabályban közelít a jogrend a távmunka szabályozásában az otthoni munkavégzés életszerű viszonyaihoz. Bár a távmunkavégzés szabályai Magyarországon egyre szabályozottabbak, még mindig nagyon sok hibát követnek el az otthonról dolgozók. Az online munka során egy-egy megbeszélés során elengedhetetlen kameraképet használni és egyáltalán nem mindegy, hogy a megjelenésünk, frizuránk mennyire üzletszerű és mennyire alkalmazkodik a helyzet elvárásaihoz. Az öltözködés és megjelenés mellett a háttérben lévő vagy megjelenő személyekre, állatokra és kínos helyzetet teremtő tárgyakra is érdemes odafigyelni. Egy 2.500 résztvevő válaszait tartalmazó felmérés szerint 34%-uk került olyan helyzetbe, amikor szégyellte a környezetét, és 28%-uk már felejtett a háttérben olyan személyes tárgyat, ami kellemetlenséget okozott.[24] A kamera használata során javasolt háttérszűrők, vagy háttérképek bekapcsolása, így csak a személy látható a tervezett vagy elmosódott háttér előtt.

Az otthoni munkavégzés hatékonyságát leginkább a munkavégzésre fordított nem megfelelő időkeretek és a figyelmet elvonó egyéb tényezők csökkentik. A munkavégzést célszerű összehangolni a gyermekek és a házastárs, élettárs elfoglaltságaival a munkavégzés helye és a minőségi munka érdekében. Nem feltétlenül tud mindenki hatékonyan dolgozni otthon, és ha hiányzik a fókusz a személy életéből, akkor inkább javasolt – ha lehetőség van rá –, hogy a munkáltató telephelyén történő munkát válasza. Bár az otthoni munkavégzéssel jelentős közlekedési költség és idő megspórolható, célszerű átgondolni, hogy az adott helyzetnek mi a legmegfelelőbb.

23 487/2020. (XI. 11.) Korm. Rendelet a veszélyhelyzet során a távmunkával kapcsolatos szabályok alkalmazásáról, https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2000487.KOR, letöltve: 2022. 01. 14.

24 Forbes.hu (2022): Öt tipp ahhoz, hogy profin elkerüld a kellemetlen home office bakikat, https://forbes.hu/legyel-jobb/ot-tipp-ahhoz-hogy-profin-elkeruld-a-kellemetlen-home-office-bakikat/, letöltve: 2022. 01. 14.

5. Atipikus foglalkoztatási módok és a családi élet

Fontos kitérni a fogalom meghatározására. Tipikus és egyben a legelterjedtebb munkavégzésnek tekintjük azt a munkaviszonyt, amikor határozott időre kötött, teljes munkaidőben végzi a munkavállaló a munkáltató telephelyén.[25] Minden olyan munkavállalási formát, mely ettől eltér tartalmában, helyében, foglalkoztatási idejében, hosszában atipikus foglalkoztatásnak nevezzük. Legjelentősebb atipikus foglalkoztatási formák a következők: részmunkaidős, határozott időre szóló foglalkoztatás, készenléti jellegű munkavégzés, távmunka, munkaerő-kölcsönzés, tanulók és gyakornokok foglalkoztatása, bedolgozók, megbízási vagy vállalkozási szerződéssel foglalkoztatott alkalmazottak, nyugdíjasok foglalkoztatása és az önfoglalkoztatás.[26] E foglalkoztatási formák nem mindegyike látható el otthoni munkavégzés keretében. Fontos látni, hogy az atipikus foglalkoztatás más kategória, mint az otthoni munkavégzés. Hagyományos, tipikus munkaviszonyban is lehetséges dolgozni úgy, hogy munkánkat részben vagy teljes egészében otthonról vagy más helyszínről – nem a munkáltató telephelyéről – látjuk el. Ma már – nem feltétlenül a pandémia miatt és főként a szellemi dolgozók körében – erősödni látszik az a tendencia, hogy csökkentik a munkáltatók a telephelyen kívüli munkavégzők számát. Ennek oka részben a technikai és szoftveres színvonal fejlődése, a munkáltatók informatikai készségeinek erősödése és a menedzsment módszerek változása, mellyel képesek a delegálási, ellenőrzési és motivációs rendszereket hagyományos munkahelyen kívül is megvalósítani.

Az otthoni munkavégzés megfelelő tudatosság, ütemezés, helyszín és technikai feltételek megvalósulása mellett otthonosabbá teheti a munkát és a munkáltatónak egyértelműen költségcsökkentő hatással bír. Nem szabad elhanyagolni azonban, hogy nem megfelelő személyiség, habitus esetén a túlzott otthoni munkavégzés káros a családi életre és a munkavégzésre is. A káros mennyiségű számítógépes játék és internethasználat mellett csökkentheti a család kohézióját, a közös minőségi időt, és egyoldalúvá teheti az ember életét. Ne felejtsük el, hogy a munka a mellett, hogy – jó esetben – értékteremtés, önmegvalósítás

25 Holló Sándor (2022): Az atipikus foglalkoztatás, https://www.atipikus.hu/index.php/atipikus-foglalkoztatas, letöltve: 2022. 01. 14.

26 Hovánszki Arnold (2005): A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon, Munkaügyi Szemle, 2005. július–augusztus, http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Hovanszky.pdf, letöltve: 2022. 01. 14.

és jövedelemszerzés, mégiscsak eszköz annak érdekében, hogy családi életünket minőségi módon tudjuk megélni.

6. Pénzügyi folyamatok az online térben

Egy család életében a pénzhez való viszony meghatározó. Nem mindegy, hogy célnak, vagy eszköznek tekintik a családtagok. A pénz, vagyon birtoklása, a fel nem használt vagyon halmozása igen torz helyzetet és személyiséget tud létrehozni. Nem célom pénzügyi tanácsokat adni. Most nem is arra kívánok kitérni – bár az is megérne néhány oldalt –, hogy milyen módszerekkel, eszközökkel kereshetünk (és találhatunk) jövedelmet és őrizhetjük meg, hanem inkább arra, hogy miként könnyíthetjük meg a családban a pénzügyi folyamatainkat a digitalizáció segítségével.

A digitalizáció a pénzügyi területen (is) egy eszköz arra, hogy egyszerűsítsük életünket és bizonyos folyamatokat gyorsabban, költséghatékonyabban valósítsunk meg. A folyamatok digitalizációja azt jelenti, hogy azok a tevékenységek, melyek korábban személyes ügyintézést igényeltek, kevesebb személyes jelenlétet jelentenek vagy egyáltalán nem kell foglalkozni velük. A kormányzati rendszerek és vállalati folyamatok digitalizációja, automatizációja azt jelenti, hogy a folyamatokat elemeire bontják, megnézik az ismétlődő elemeket, megvizsgálják, mit lehet informatikai eszközökkel megvalósítani, és a digitalizációjuk után az algoritmusokat (ismétlődő elemeket) szoftverekkel feldolgozzák, az információtartalmát továbbítják más rendszerek, gépek vagy személyek számára. Az alapvetően bonyolult folyamat részleteit nem szükséges a felhasználóknak ismerni. A magánéletünk vagy munkánk leegyszerűsítéséhez azonban alapvető eszközök, szoftverek, applikációk elsajátításától nem tekinthetünk el.

A családok eltérő generációkhoz tartoznak, melyek mindegyike más és más kompetenciaterületeken lehet sikeres. Míg a X és Y (idősebb) generációk tapasztaltabbak lehetnek a készpénz kezelésében, az életterületekre való ráfordításában és akár az ingatlanügyletekben, hitelfelvételben, addig az Y és Z generációk az eszközhasználatban, szoftverek működésében segíthetnek. Minden korcsoportnak vannak speciális pénzügyi folyamatai, melyekben az eszközök segíthetnek. Ilyen folyamat lehet az online csekkbefizetés, utalás, hitelfelvétel, befektetés, kártyamű-

veletek vagy akár vásárlások, rendezvényekre történő regisztrációk. Az együtt élő (egymásra utalt) generációk együttműködéséhez hasznos közösen meghatározni az életüket meghatározó pénzügyi műveleteket és azt, hogy melyekben vannak elakadásaik. Ezzel együtt tervezzük meg azt is, hogy mikor, milyen formában tud a másik fél segítséget nyújtani. Lehetséges, hogy a nagymamának a közszolgáltatáshoz szükséges mérőórák bejelentésében és befizetésében segíthet az az unoka, aki számára a hitelfelvételben vagy ingatlanpiaci folyamatokban kevesebb az ismerete. Az együttműködéssel, közös tervezéssel a családi közösségek gyorsabban, hatékonyabban működhetnek az online térben és csökkenti a kiszolgáltatottságot is. Az is elképzelhető, hogy egy-egy eszköz, szoftver kapcsán bizonyos folyamatokat megtanítunk szüleinknek, nagyszüleinknek, akik utána saját maguk – hasznosnak tartva magukat – bevonódnak a digitalizáció örömteli folyamataiba. Központi oktatás mellett, külső kényszer nélkül az összefogás segíthet a költségcsökkentésben és a készpénzmentes, gyors pénzügyi műveletek elsajátításában.

7. Pénzügyi folyamatok tervezése

Pénzügyi szoftverek, alkalmazások is segíthetnek a pénzáramlás irányításában, a rendelkezésre álló pénzösszeg helyes kezelésében, beosztásában, befektetésében. Online tervezők, telefonos applikációk vagy egy egyszerű Excel-táblázat is segíthet, hogy folyamatosan kövessük kiadásainkat. Persze csak akkor fordulunk ezekhez az eszközökhöz, ha belátjuk fontosságukat és hasznosságukat. Sokan, sokféle hozzáállással, nézőponttal bírnak a pénz, hitel, befektetés fogalmakhoz, és szükséges a tudatosság ahhoz is, hogy segítséget kérjünk. Online képzési rendszerek – sokszor ingyenesen is – rendelkezésre állnak a pénzügyi műveltség fejlődéséhez. A jövőben hasznos volna az online pénzügyi képzésekhez anyagi, tárgyi ösztönzők hozzárendelése, mert akkor az emberek kevesebbet bosszankodnának a miatt, hogy már nem tudják a régen készpénzben megvalósítható dolgaikat elintézni.

Fontos, hogy csökkentsük saját magunk és környezetünk kiszolgáltatottságát az anyagi helyzetünk kapcsán. Egyes banki applikációk alkalmasak arra, hogy csoportosítsák kiadásainkat, bemutassák a bevételünk és kiadásaink arányát. Az online rendszerek figyelmeztethetnek, ha túlléptük a magunk által tervezett limiteket. A folyó- vagy hitelszámla-

keret kapcsán beállíthatunk olyan napi felhasználható összeghatárokat, melyek védik a pénzünket az online támadásoktól és a nem tervezett kiadásainktól.

8. Online alkalmazások

A digitalizáció segítségével asztali számítógépen, laptopon, tableten vagy okostelefonon hozzáférhetünk adatainkhoz, folyószámláinkhoz, a közüzemi szolgáltatásainkhoz vagy éppen a közoktatás online rendszereihez. Az online alkalmazásokhoz történő hozzáférések igénylik a telefonos vagy e-mailes azonosítást, az alapadatok rögzítését. A digitális világban nem jártas munkavállaló sokszor megijed ezektől a folyamatoktól és ódzkodik attól, ha megérkezik egy alkalmazásüzenet a webbankból jóváhagyásra, esetleg e-mailen küldött azonosító linkre kell kattintani, vagy kódot kell begépelnie. Az elektronikus eszközök összekapcsolásával, a folyamatok digitalizációjával együtt nem került oktatásra mindazon logikai rendszer, melyet a szolgáltatók használnak. Az applikációk letöltése különböző tabletekre, telefonokra és azok regisztrációja már meghaladja – főleg az 50-60 évesek – lehetőségeit, türelmét. A villany, gáz és egyéb mérőállások online rögzítése még viszonylag egyszerű lehet, de elektronikus aláírással pályázni egy lakosság számára hozzáférhető pályázati lehetőségre már kihívás még egy fiatal számára is. Türelemmel, lépésről lépésre mindent bemutató felhasználói videókra, a digitális életet népszerűsítő – akár online – műsorokra volna szükség az eltérő képességű rétegek közelítéséhez. Ha gyorsabban szeretnénk megvalósítani a digitális átállást, mint 30-40 év – márpedig költségvetésileg és mentálisan is hasznos volna –, akkor szemléletmódot kell váltania mind a felhasználóknak, mind a szolgáltatóknak. Egy sajátos frusztráció jelenik meg, ha a szolgáltatók a bérköltség csökkentése és a folyamataik optimalizálása miatt fejlesztenek rendszereket, de a lakosság nem – vagy csak részben – tud hozzáférni az eszköz- vagy kompetenciabeli hiányosságai miatt.

Telefonos és okosórás fizetési lehetőségek

A pénzügyi folyamatok megváltozásával egyre jobban elszakadunk a készpénz használatától. Ma már a fizetési tranzakciók 40%-át bankkártyával, mobiltelefonnal, vagy okosórával valósítjuk meg. Ezek az esz-

közök a kétlépcsős azonosítás miatt nemcsak biztonságosabbak, mint készpénzt tartani magunknál, hanem jóval olcsóbbak az államnak, és a magánszemélynek, vállalkozónak egyaránt e mellett azt is meg kell említeni, hogy tudatos használat mellett tehetünk szert csak előnyre. Sok esetben 10-20%-nál is többet költhetünk, ha nem látjuk a valódi pénzt a pénztárcánkban és nem beosztó módon használjuk a bankszámlára érkezett jövedelmet. Ma már olyan szoftverek is vannak, melyek kategorizálják a költéseinket és figyelmeztetnek, ha egy-egy költségcsoportra a beállítottnál nagyobb összeget vagy nagyobb százalékban költöttünk. E mellett jelentős összeget takaríthatunk meg, ha pénzügyi vásárlási tranzakcióként fizetjük be a számláinkat és kártyával rendezzük banki utalás helyett. Az okos fizetési rendszerek kiértékelését és beillesztését egy-egy család életébe már hasznos, ha megelőzi egy mélyebb beszélgetés a gyermekek, szülők, nagyszülők között. Minden generációnak lehet hasznos gondolata, tudása a pénzügyi folyamatokról. A szülők, nagyszülők konzervatívabb hozzáállása ugyanúgy segíthet, mint a fiatalabbak technikai tudása. A szülők megvédhetik a gyermekeket a tudatosság nélküli költekezéstől, míg a gyermekek, fiatalok segíthetnek a számítógép-, telefon vagy okosóra használatában.

IV. Az oktatás és környezete

A család több szempontból meghatározza az ember életét. A szülők teremtette környezet, értékrend, elvárásrendszer, kulturális hagyományok és kapcsolatok mind-mind óriási hatást gyakorolnak a gyermek életére. E fejezetben nem a család szerepét igyekszem körüljárni, hiszen szociológusok, pszichológusok, oktatáspolitikusok már megtették ezt előttem. E helyett olyan elemeket mutatok, melyek eszközt és új erőforrást jelenthetnek az oktatási folyamatban, az oktatást támogató digitális környezetben a jövőben is használható képességek kifejlesztéséhez, megőrzéséhez. Az oktatás célja nem csupán a múlt értékeinek átadása, hanem a jelen és a jövő számára az értékteremtő képesség létrehozása. Az oktatás a tudásátadás mellett olyan szocializációs tér, melyben a pedagógusok és gyermekek nagyon komoly hatással bírnak egymásra, motiválhatják, segíthetik és támogathatják a tanórán kívül társadalmi-gazdasági-kulturális folyamatokat. Az online tér és a digitalizáció egy eszköz, mellyel meg kell tanulnia élni mindenkinek. Most még csak tanuljuk azt, hogy milyen lehetőségek, eszközök rejlenek ebben, és igyekszünk az esetlegesen negatív mellékhatásait tompítani, csökkenteni. Gondolatainkkal, jó gyakorlatainkkal támogatni kívánjuk ezt a tanulási folyamatot és eszközöket, erőforrást nyújtani szülőknek, pedagógusoknak és fenntartóknak egyaránt.

1. Értékek

Már közel 25 éve, hogy az első szakdolgozatomat az értékközvetítésről, az Ifjúsági Magazin értékközvetítő szerepéről papírra vetettem. Az érték meghatározása akkor is a következő volt: „azok az alapelvek, erények vagy tulajdonságok, amelyek egy személyt, tevékenységet vagy tárgyat jellemeznek, és amelyeket egy társadalmi csoport általában pozitívnak vagy nagy jelentőséggel bírónak tekint."[27] Egyet tudok érteni azzal, hogy „az érték egyrészt hozzájárul a közösségek fejlődéséhez, azaz közösségfejlesztő funkcióval rendelkezik, másrészt elősegíti az egyén

27 Forrás: https://hu.encyclopedia-titanica.com/significado-de-valores, letöltve: 2022. 01. 25.

fejlődését, azaz individuális funkciót is betölt."[28] Nem célom összefoglalni az értékkutatásokat, azonban célszerű bemutatni, hogy Schwartz a kutatásában milyen 10 értéktípusra jutott. E kutatás 20 országra és 5 kontinensre terjedt ki, így minden kultúrában fellelhető értékeket láthatunk:

1. Univerzalitás (pl. világbéke, egyenlőség, belső harmónia)
2. Jóindulat (pl. becsület, barátság, szerelem)
3. Tradicionalitás (pl. hagyománytisztelet, élet elfogadása, alázatosság)
4. Konformitás (pl. udvariasság, önfegyelem, engedelmesség)
5. Biztonság (pl. a nemzet, a család biztonsága, egészség, társadalmi rend)
6. Hatalom (pl. tekintély, gazdagság, szociális elismerés)
7. Elismerés (pl. siker, tehetség, ambíció)
8. Hedonizmus (pl. élvezet)
9. Ösztönzés (pl. változatos, érdekes élet, merészség)
10. Önállóság (pl. szabadság, önbecsülés, kreativitás)[29]

Bár egy-egy elemet időnként megkérdőjeleznek egyes társadalmi csoportok, azért a többségükben egyetértés van, és az emberek többsége igyekszik ezeket elérni, életének részévé tenni. A digitalizáció és a technikai fejlődés által ezen értékeknek megjelenési módja, kifejezése, elérésének módja megváltozik. Ha sorra végignéznénk a fenti értékeket, akkor mindről rögzíthetnénk, hogy a kommunikáció eszközeinek változásával másként jelenik meg az udvariasság, a hedonizmus vagy a változatos életre való törekvés a 21. században. A generációk kommunikációs módjának változása miatt érezhetjük úgy, hogy teljesen megváltozott az értékrendünk. Vélhetően nem az értékrend változott meg, hanem a kifejezés módja, dinamikája.

2. Pedagógus digitális kompetenciák

Az elmúlt évtizedekben a pedagógusok órák százait töltötték továbbképzéseken, melyekkel a szakemberek a digitális átállásukat igyekeztek segíteni. TÁMOP-os, EFOP-os és hazai forrásból indított

28 Hungarian Online University: http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/hunline_pedpszi/16_pedagogus_mesterseg/222_a_nevels_rtelmezse_nevelsi_koncepcik_az_rtkek_rendszere.html, letöltve: 2022. 01. 25.

29 Pál Eszter: Értékkutatások – a fiatalok számára fontos értékek, EMOK – XXII. Országos Konferencia – Hitelesség és Értékorientáció a Marketingben, VI. Fogyasztói Magatartás, p. 449. - https://emok.hu/tanulmany-kereso/d491:ertekkutatasok-a-fiatalok-szamara-fontos-ertekek/pdf, letöltve: 2022. 01. 25.

képzésekkel, önerős képzésekkel, a hét éven belül kötelező 120 órás továbbképzésekben megjelenő speciális tartalmakkal támogatták eszközhasználatukat, tartalomfejlesztésüket. Könyvek százaiból ismerhetjük meg a digitális kultúra alapjait, módszertani sajátosságait és a digitális környezethez való alkalmazkodás főbb gondolatait. A tapasztalat és a szakértők többsége azt mondja, hogy – bár mindenki képes tanulni – a változáshoz az egyén motivációja is szükséges. Amíg nem találja meg az egyén saját magában azt a hajtóerőt, ami miatt ő akarja a változást és a fejlődést, addig számára szenvedés lesz minden továbbképzés, legyen az bármilyen apró lépésekből is felépítve. Használni fogja az interaktív táblát a prezentációk vetítésére, esetleg weboldalak vagy YouTube-videók bemutatására, de konstruktív módon az oktatási-nevelési folyamatokra nem lesz hatása.

Nagyon sok múlik a vezetőkön a tartalmi-módszertani átadások folyamatában. Ha sikerül – akár coach segítségével – megtalálni az egyéni hajtóerőt a pedagógusban (ami nem külső kényszer), akkor vezethet sikerre. Ha erre nincs lehetőség és idő, akkor javasolt olyan szinten bevonni a digitális eszközök használatába, melyen a komfortzónáján belül képes örömteli oktatást tartani. Ha nem élvezi az oktatási-nevelési folyamatot azért, mert az eszközhasználat nehézséget okoz, akkor azokat a funkcióit fogja elveszteni az adott tanóra, melyre létrejött. Nem fogja elérni a célját, és lehet bármilyen jó a tartalom, nem fogja tudni ő sem lelkesíteni a tanítványokat. A jó vezető ismeri a kollégáit és olyan elvárásokat táplál, melyet teljesíteni tud és akar is a kollégája.

3. A digitális eszközhasználat

Sok tanulmány jelent meg a tabletek, okostelefonok és digitális táblák alkalmazása kapcsán. Az oktatási intézmények egy része beépíti az oktatási folyamatba[30], más része szigorú szabályokat vezet be, egyes iskolákban, országokban kitiltják az iskolákból a mobiltelefonokat[31, 32]. Dr. Benedek András az m-learninget („mobil tanulást") az

30 Havassy András (2016): Az okostelefon használatának néhány lehetősége és tapasztalata a gimnáziumi oktatásban, Új Pedagógiai Szemle, 2016/9-12, https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/az-okostelefon-hasznalatanak-nehany-lehetosege-es-tapasztalata-a-gimnaziumi, letöltve: 2022. 01. 25.

31 Civishir.hu: Kitiltják a mobilokat egy iskolából, https://emok.hu/tanulmany-kereso/d491:ertekkutatasok-a-fiatalok-szamara-fontos-ertekek/pdf, letöltve: 2022. 01. 25.

32 168.hu: Kitiltják a mobiltelefonokat a francia iskolákból, https://168.hu/kulfold/kitiltjak-a-mobiltelefonokat-a-francia-iskolakbol-146306, letöltve: 2022. 01. 25.

e-learning részének tekinti, az egész életen át tartó tanulás eszközének.[33] A mobiltelefonok és tabletek térnyerése társadalmi tendencia, melynek ideig-óráig lehet ellenállni, de a gyermekekben frusztrációt kelt az, ha nem veheti elő. A keretek betartása, a tudatosság mértéke az már lehet vita tárgya az oktatásban. A digitális eszközök (telefon, tablet, okosóra, stb.) térnyerése és a tanórán nem megfelelő időben történő használata sokszor azért jelenik meg, mert nem képes lekötni a pedagógus a meglévő pedagógiai eszköztárával. Az újabb generációk egyre több és több ingert képesek kezelni és szeretnének befogadni. „Ha a Z generációt ugyanúgy oktatjuk, ahogyan eddig tettük, az nagy veszélyt rejt magában. A tantárgyak, tananyagok, tankönyvek, pedagógiai módszerek, az oktatás formái, stb. mind nem az új igényekre vannak szabva. Már az Y generációnál is megfigyelhető, hogy a hagyományos, poroszos formákat elutasítják, igénylik az interaktivitást, a sokszínűséget, a technikai eszközök használatát, az idejüket maguk szeretnék beosztani."[34]

Az online világban élők a szolgáltatóipar gyermekei. Ha nem tudunk számukra vizuális kultúrán keresztül elég ingert nyújtani, akkor érzelmileg kell hozzájuk odafordulni. Azt nem kapják meg az online világban a kütyük segítségével – és sajnos otthon, a családban sem. A szeretetteli légkör, a valódi odafigyelés – még egy-egy tanóra kárára is – sokkal nagyobb eredményt ér el, mint a folyamatos tiltás.

A digitális eszközök bevonását az oktatási folyamatban csak úgy szabad megtenni, hogy megfelelő minőségű tartalommal legyenek ellátva. Ha a tankönyv elektronikus adaptációját látják úgy, hogy nem tudnak elérni plusz információkat, akkor az nem élményteli környezet a mai generációk számára. E mellett természetesen lehet olyan kutatómunkát adni, mely használja az online világot és szintetizálja a tartalmakat nemzetközi szinten egy-egy tanóra tartalmi fejlesztése érdekében.

4. Az oktatásirányítás és számonkérés új korszaka

Az elektronikus rendszerek beiktatásával, az oktatásban történő használatával egy új korszak vette kezdetét. Az elektronikus órarendek, elektronikus naplók korában teljesen új vezetési módszerek kezdenek

33 Kis Sándor: „Elő a mobilokkal!" – M-learning – mobiltelefon alkalmazási lehetőségei a történelemórán, https://tte.hu/media/pdf/eloamobilokkal.pdf, letöltve: 2022. 01. 25.

34 Kárpáti Boglárka (2015): A Z generáció, https://otthonfa.hu/a-z-generacio/, letöltve: 2022. 01. 25.

kialakulni. Nem elég a személyes visszacsatolás, nem elég a mosoly és a kedvesség, esetleg a szóbeli értékelés egy félévzáró értekezleten. Az elektronikus rendszerek megmutatják az erősségeket és gyengeségeket, a közösségek eredményeit és az iskolák minősítését. Az elektronikus rendszer nem adja át a nevelés értékeit, a pedagógus életviteléből fakadó eltéréseket, a személyiséggel történő nevelést. Az oktatás irányításában a legfontosabb kihívássá vált az elektronikus rendszerek kezelésének ellenőrzése, a jegyek beírása, a gyermekekkel és szülőkkel történő elektronikus kapcsolattartás számonkérése.

Ha csupán a számokat figyeljük, akkor az iskola legfontosabb szerepét veszítjük el, a személyes interakciót, az egyéni viselkedésekre való válaszokat, az ember személyiségét. Amennyiben a digitális világ vívmányait ki szeretnénk használni és teljes mértékben az egyén érdekében kiteljesíteni, akkor értékelni és erősíteni kell a pedagógusok nevelési munkáját, egyéni bánásmódját, a deviancia tompítására és elfogadására tett válaszait, a közösség érdekében kifejtett tevékenységét. A fenti gondolatoknak meg kell jelenniük az értékelési folyamatban is azért, hogy megmaradjon a pedagógusokban a lelkesedés, a szenvedély a munkájuk, a gyermekek fejlesztése, nevelése iránt és ne csupán egy adatvezérelt folyamat elemének tekintsük őket.

A számonkérés a digitális világban szintén a jövő egyik kihívásává válik, hiszen az online térben a dolgozat megíratása, a beadandó dolgozat elkészítése mind-mind az egyén kreativitásán, technikai felkészültségén és közösségépítő munkáján múlik. A valódi érték- és tudásteremtés az elméleti, hallgatólagos (tacit) és gyakorlati (explicit, kifejezhető) tudás és a kreativitás egyensúlyának megtalálásán van. A jelenléti és online oktatás egyensúlyában a fenti ellenőrzési feladat nagyon jelentős pedagógiai munkával érhető el úgy, hogy az értékelés érvényes legyen, eleget tegyen az oktatáspolitikai elvárásoknak és segítse az egyén előrehaladását is.

5. Közösségek, kapcsolatok

A személyes érintkezés – a vírushelyzet miatt is – egyre inkább az online térbe helyeződik át, viszont az ember társas lény[35]. A virtuális viszonyok, kapcsolatok adhatnak társaságot, de nem helyettesíthetik

35 Elliot Aronson (2008): A társas lény, Akadémiai Kiadó Zrt, ISBN: 9789630586283, p. 503.

a valós kapcsolatokat. A gyermekek érzelmi fejlődésében is szükséges az, hogy ne csak szülői, hanem valódi társas kapcsolataik is legyenek hasonló és ellenkező nemű kortársaikkal. A rendszeres és hosszú idejű valós kapcsolathiány kiöli – vagy ki sem alakítja – a gyöngédséget, empátiát, odafigyelést és az érzések terén megnyilvánuló tisztánlátást.[36] Tompíthatja ideig-óráig a kommunikációs nehézségeket az online tér, de előbb-utóbb a másik ember szemébe kell nézni, és valódi konfliktusokat kell megoldani szemtől-szemben. A gyermekek esetében célszerű olyan irányba sarkallni őket, hogy legalább egy-két baráttal folyamatosan tartsák a kapcsolatot, még akkor is, ha néha csalódnak a másikban.

A személyes kapcsolat nemcsak azért kell, hogy valós érzelmi kötelék alakuljon ki, hanem azért is, hogy kialakuljon a személyes kommunikáció, az asszertivitás, az odafigyelés és néha igen, fel kell vállalni a nehézségeink elmondását és a konfliktust, az érdekkülönbséget a másik személlyel azért, hogy később ne seperjük a szőnyeg alá és egészséges személyiség alakuljon ki. Nagyon könnyű becsukni egy chat-ablakot vagy letiltani az ismerőst a közösségi médiából, de odamenni és elmondani neki – nem sértő módon –, hogy mi nem tetszik és hogyan oldjuk meg a nézeteltérést, már sokkal nehezebb. Ezt a tanulási folyamatot nem lehet megspórolni személyes találkozások nélkül.

E mellett a másik nagyon fontos tényező az intimitás kérdése. A másik félhez való közeledést, a gesztusokat, a szavainkra való reagálást, a térközszabályozást, az illatát nem lehet az online térben megtapasztalni. Nagyon sokat sérül az, aki fiatalkorában nem élte meg a közös bulikat, beszélgetéseket, baráti közösségeket.[37] Később a munkahelyen is nehezebben találja meg a helyét. Sok esetben az iskolai közösségek egy próbát jelentenek ahhoz, hogy a munkahelyi közösségeit miként alakítja ki a fiatal. Mennyi kollégával tartja a kapcsolatot? Miként old meg egy munkahelyi vitát? Miként kezeli le mások közeledését? E mellett nagyon sok korábbi személyes kapcsolat megadhatja a jövőben a munkatársi, üzleti kapcsolatok alapját. Egy-egy közösen kialakított apró projekt a jövőbeli cégalapítás ötletét is felvetheti.[38] De ha nem is lesz belőle vállalkozás, még így is olyan kompetenciákat erősíthet, mint a komplex prob-

36 Giovanni Cucci (2016): Az internetes kapcsolatok – Mindig kapcsolódva vagy mindig egyedül? Embertárs, 2016/3, https://jezsuitakiado.hu/cikkek/az-internetes-kapcsolatok/, letöltve: 2022. 01. 26.

37 Balázs Árpád László (2019): Ön is falakat épít vagy mindig olyanba akad, aki ennek mestere? Pszichológia Magazin, https://hvg.hu/pszichologiamagazin/20190718_On_is_falakat_epit_vagy_mindig_olyanba_akad_aki_ennek_mestere, letöltve: 2022. 01. 26.

38 Tóth, T. (2018): Közösségépítés települési dimenziói, Studia Mundi – Economica, 5; 2 pp. 58–73., 16 p.

lémamegoldás, kreativitás, eredetiség és kezdeményezőkészség, kritikai gondolkodás, ellenállóképesség, stressztűrő képesség és rugalmasság, érvelés, újszerű ötletek feltárása, innováció.[39] E kompetenciák pedig a Világgazdasági Fórum jelentése szerint a legfontosabbá válnak 2025-re a munkaerőpiacon.[40]

6. Manualitás fejlesztése

Ön is tapasztalta már, hogy gyermeke nem képes olyan alapvető dolgok megvalósítására, int például a krumplipucolás, kerékpár felpumpálása vagy akár egy lapra szerelt bútor összeszerelése? Gáspár László pedagógiai munkássága erősen vitatott volt korában, ma a 21. században nagyon hiányzik. Úgy vallotta, hogy a nevelés nem más, mint oktatás, termelőmunka, társadalmi munka, szabadidős tevékenység. „Ahhoz, hogy megfelelhessen e kihívásnak, az oktatásnak négy alapfeladatot kell teljesítenie. Ezek lesznek minden ember számára a tudás alappillérei élete során: meg kell tanulnia megismerni, azaz megszerezni a dolgok megértéséhez szükséges eszközöket, meg kell tanulni dolgozni, hogy hatni tudjon környezetére, meg kell tanulnia együtt élni, hogy együttműködhessen a többi emberrel minden emberi tevékenységben, s végül meg kell tanulnia élni, s ez az előző három eredménye lehet."[41]

Sajnos ma a fiatalok jelentős része nem ismeri a főzéshez, házimunkához kapcsolódó alapanyagokat, a természetet, ahol megteremnek, létrejönnek, és nem tanulják meg, milyen az, amikor belemegy a szálka az ujjukba, vagy nem talál a kalapács. Sok-sok olyan funkció kimarad az életükből, ami az alkotást, problémamegoldást segíti és egyben örömforrást, amikor létrehoz valamit. Az jelen esetben mindegy, hogy elkészít egy ételt, megjavítja, megolajozza a kerékpárját, elültet egy fát vagy impregnálja a cipőjét.[42] Olyan összefüggéseit ismeri meg a világnak, mely örömöt ad és egyben felkészíti arra, hogy képes legyen fenntartani magát, kevésbé legyen kiszolgáltatott. E mellett problémát old meg és

39 Tóth, T. – Gerencsér, I. (2019): Közösségi tervezés, In: Csegődi, Tibor László (szerk.)"...elemezni, tervezni, dönteni kell..." : Tanulmánykötet Prof. Dr. Enyedi György emlékére, Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó (2019) 126 p. pp. 100–126. , 27 p.

40 Kránicz Éva: Mi lesz a tíz legfontosabb kompetencia a jövőben? Vezetőfejlesztés, https://vezetofejlesztes.hu/legfontosabb-kompetencia/, letöltve: 2022. 01. 26.

41 Fábry Béla (2018): Gáspár 80, Új Pedagógiai Szemle, 2018/3–4. https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/gaspar-80, letöltve: 2022. 01. 26.

42 Sinkovics Szilvia (2019): Mérnökből kemenceépítő – A kétkezi munkától nemesedik az ember, Képmás Magazin, https://kepmas.hu/en/node/3132, letöltve: 2022. 01. 26.

közösséget épít, családi, baráti kapcsolatokat alapoz meg. Korábban a szüleiktől, nagyszüleiktől a háztartások szerves részei voltak ezek a folyamatok, az otthoni alkotásban, kalákában magukba „szívták" a gyermekek. A gyakorlati tevékenységek talán a többgenerációs családmodell átalakulásával, talán a generációs különbségek erősödésével maradtak el. Termékek sorát nem javítjuk, hanem cseréljük, a tudatos avulás pedig életünk része lett. A manualitás tudatos fejlesztése rengeteg területen önbizalmat, támogatást jelent a gyermek életében, és szülőként, pedagógusként célszerű beépíteni a mindennapi tevékenységek közé már kisgyermekkorban. Ha megismeri a gyermek az alkotás élményét, azt, hogy ő irányítja a dolgokat, akkor törekedni fog a megismerésre, a bevonódásra és később arra, hogy ne passzív, szenvedő alanya legyen a folyamatoknak, hanem aktív formálója. Talán újra feléledhet a magyar találékonyság és innováció. A manualitásra alapuló környezettudatos közösség a RoboKaland, mely közösség gyermekek számára nyújt élménygazdag kikapcsolódást elektronikai hulladékok újrahasznosításával. A teljes interjút Gajdács-Leszkó Georginával és Gajdács Krisztiánnal a mellékletünkben olvashatják.

7. Egyenlő feltételek

Sajnos igen különböző mind az otthonokban, mind az oktatási intézményekben az informatikai eszközök, és az internet-sávszélesség minősége. Az oktatási intézmények eszközállománya sokat fejlődött az elmúlt évtizedekben, de a folyamatos szoftverigények és a technikai avulás miatt egy olyan folyamatos cserére volna szükség, ahol a gyermekek ugyanolyan vagy jobb minőségű eszközöket használhatnának, mint otthon. Ha nincs élmény, nincs lelkesedés, és előbb-utóbb nem tudja felkelteni a pedagógus sem a gyermekek figyelmét – legyen megáldva bármilyen jó módszertani tudással.

Az otthoni eszközállomány cseréjére, fejlesztésére ma már nagyon jó – akár más országokból, cégekből kiselejtezett – géppark áll kedvező áron rendelkezésére a családoknak. Célszerű volna az önkormányzatoknak segíteni e családokat pályázni, esetleg eszköztámogatást adni annak érdekében, hogy ne kelljen e miatt a fiataloknak elhagyniuk a községüket, városukat. Egy jó közösségi tér, közösségi iroda lehet egy település által, minőségi gépparkkal és internettel ellátott művelődési ház, ahol

valóban a célcsoport igényei szerint szerveznek programokat és akár a korábbi szakmák képviselői közösen kialakítanak egy alkotó teret (makerspace-t vagy hackerspace-t).

8. Élményközpontú oktatás

Az élményközpontú tanításra, oktatásra nagyon sok hivatal, pedagógusokat képző és oktatási intézmény felhívja a figyelmet.[43, 44, 45] A manapság népszerű élménypedagógia Kurt Hahn munkásságából indult ki és a német „Erlebningspädagogik" kifejezés fedi az angol nyelvterületen használt „experimental education", tapasztalati oktatás fogalmat. Mi ezt élménypedagógiára fordítottuk, ami nem más, mint kihívás és élmény, melyet reflexió követ, és ez vezet a tanuláshoz és fejlődéshez. A gyakorlatban egy csoportos élmény, melyet a csoport kiértékel és tanul belőle.[46] A mai kifejezésünk mögött egy évszázadokkal ezelőtt is működő természetes folyamatot „didaktizáltunk". Régen a családok közösen gazdálkodtak a szabad ég alatt (állatokat tartottak, mezőgazdasági munkát végeztek) és este – sokszor táncmulatság, fonás-szövés vagy más tevékenység mellett – megbeszélték az élményeket. Az idősebb családtagok töltötték be a mai pedagógusok szerepét, és igaz, nem használtak pedagógiai kifejezéseket és módszertani tudást, de a hétköznapi életben használható tapasztalatokat adtak át a fiatalabbaknak. Ma az élménypedagógia lényege Stad és Michl szerint:

– jellemzően szabad ég alatt, a természetet felhasznált tevékenység;
– fizikai cselekvés és mozgás komoly szerepet tölt be a folyamatban;
– meghatározóak a problémamegoldó feladatok;
– a tevékenységek következményeire épít;
– kihívásokkal és a szubjektív határok kitolásával dolgozik;
– a csoport maga idézi elő a változást;
– az élményt reflexió követi, megfogalmazzák, hogy mit lehet ebből a hétköznapokban felhasználni.

43 Oktatási Hivatal: Gyakorlati életre nevelés – nevelési-oktatási program, https://ofi.oh.gov.hu/gyakorlati-eletre-neveles-nevelesi-oktatasi-program, letöltve: 2022. 01. 26.

44 Rubóczkiné Pekó Brigitta (2020): Élményközpontú oktatás, Szent Imre Katolikus Gimnázium, Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola, Kollégium, Óvoda és Alapfokú Művészeti Iskola, https://szentimre-nyh.hu/2020-01-27/elmenykozpontu-oktatas/, letöltve: 2022. 01. 26.

45 Elek György (2017): Az élménypedagógia az oktatás alapja, Szatmári Friss Újság, https://frissujsag.ro/az-elmenypedagogia-az-oktatas-alapja, letöltve: 2022. 01. 26.

46 Memofaktúra (2018): Az élménypedagógia fogalma, https://memofaktura.hu/blog/post20180403, letöltve: 2022. 01. 26.

Gondolkodjunk el azon, hogy mennyi minden van, amit még érdemes lenne a szüleinktől, nagyszüleinktől átvenni az étkezésen, időgazdálkodáson, a közös beszélgetéseken keresztül a természeti környezethez való alkalmazkodásig. Kevésbé volna szükség a pszichológusokra, coachokra és gasztroenterológusokra.

Jó gyakorlat a pedagógia és a digitalizáció együttműködésére

Néhány évvel ezelőtt egy házaspár felfigyelt arra, hogy gyermekük saját maga 5 évesen megkereste a számára szimpatikus weboldalt és kinyomtatta a számára szükséges színezőt. E házaspár egyik tagja informatikus, másik tagja általános iskolai tanár. Környezettudatos szülők révén elkezdték kislányuknak tudatosan tanítani azokat a tevékenységeket, melyek az elektronikus eszközök felhasználásával elérhetők. A tudatos avulás következtében ezekből az eszközökből sok hasznos termék állítható elő. Ahogy a család barátai, ismerősei egyre hozták hozzájuk a gyermekeket és építettek robotokat, programoztak okos babaházakat, csepegtető-rendszereket növényeknek, úgy szaporodtak a kidobott hulladékok is otthonukban. A folyamat annyira sikeressé vált, hogy 2021-ben már több száz gyermek számára hoztak létre táborokat, programokat, melyeken több tonna kidobott, avultatott elektronikai hulladékot dolgoztak fel. A tudatos tevékenységük és munkájuk nyomán létrehoztak szakmai program alapján tematikus táborokat és a Telekom digitális külön díját is elnyerték a Cápák között című műsorban is bemutatott munkájuk nyomán. A műsorban szereplő vállalkozók azóta is segítik ötletük megvalósulását és azt, hogy minél szélesebb körben ismertté váljon tevékenységük. A RoboKaland program vezetőivel történő interjút elolvashatják kötetünk végén.

V. A vállalkozások megváltozott élete a 21. században

A digitalizáció nem csupán a családok életét változtatta meg markánsan, hanem a vállalkozásoknak is másként kell tekinteniük a folyamataikra. Korábban csupán egy-egy területet könnyített meg az informatika és támogatta munkájukban, míg mára már valójában e nélkül nem lehet megszerezni hatékonyan, gazdaságosan és piacképesen semmilyen vállalkozási folyamatot a versenyszférában. Az első gépesített, vízi energiával hajtott szövőgép 1785-ben lett szabadalmaztatva, majd a második ipari forradalom 1870-ben a tömeggyártással és az elektromos meghajtású futószalagokkal, addig sokan még a harmadik ipari forradalom vívmányait próbálják megérteni. Az első mechanikus szövőgépet 1790-ben alkalmazták először, de a kenyerüket féltő takácsok felgyújtották és lerombolták. A 21. században ugyanúgy félnek az emberek az újításoktól és a technikai vívmányoktól. Magyarországon még az automatizálást igyekszünk bevezetni sok vállalkozásban, mely az egyes folyamatok elektronikai és számítástechnikai megoldásait hozza létre. Más országokban már sokkal előbbre léptek és jelentős minőségi fejlődés valósult meg. Természetesen az adott vállalkozó számára komoly eredmény, ha beépülnek az integrált vállalatirányítási rendszerek az életébe, melyekből a marketing, az értékesítési folyamatok, a menedzsment, tervezési folyamatok, a gyártás, szállítás és a teljes pénzügyi folyamat mind áttekinthetővé válik.[47] Ma már, a 4. ipari forradalom küszöbén a digitalizáció a legfontosabb értékteremtő erő, és el kell fogadni, hogy nem egy térben és időben folyik a termelés, és a legfontosabb tudáselemeik egy felhő alapú tárhelyszolgáltató eszközein találhatók. A saját tudásunk, mások tudása, a digitális adatok az internetről vagy egy fizikai térben működő szenzor által összeállíthatnak egy új értéket, mely képes és alkalmas termék- vagy szolgáltatási tartalom legyártására, létrehozására. Az Ipar 3.0 eddig főként a termelésre, a logisztikai ellátási folyamatokra, a minőségre volt hatással, mert e folyamatok hatottak leginkább a működésre és az eredményességre.

Ma az értéklánc folyamatosan vissza- és visszatér az adatokhoz, az internet-alapú vezérlésekhez. Elsőként az IoT (Internet of Things, a dolgok internete) által képesek vagyunk informatikai eszközök által fel-

47 Tóth T.–Jóna Gy. (2012): Concepts of the Territorial Capital, SELYE E-STUDIES 2012: pp. 1–15. Paper 07.

ismerni információkat, melyek ezt az információt tovább tudják küldeni egy személynek vagy hálózatnak. A beépített érzékelők adatokat gyűjtenek, melyeket az internet segítségével – az 5G technológiának köszönhetően – egyre gyorsabban továbbítanak. Ma már nem csupán az okos otthonokban használjuk ezeket az eszközöket, hogy információt kapjunk a helyzetünkről vagy az időjárásról, hanem egy automatikusan vezérelt értéklánc részeként az ipari berendezésekből érkező adatokat a felhő alapú informatika és a mesterséges intelligencia kielemzi. Az adatok pedig visszakerülnek akár a robotokhoz, akár további döntésig a menedzsment számára a piacról, termelésről, értékesítésről vagy a pénzügyi folyamatokról.

Az IPAR 4.0 a kiegyensúlyozott fejlesztéseinek köszönhetően nem csupán az információáramlás és az anyagáramlás terén fejt ki maradandó hatást a jövőben, hanem teljes mértékben megváltoztatja a menedzsmenttevékenységeket is. A szakembereknek más feladatai lesznek, és így a vezetés is megköveteli a lean menedzsment elveket.[48]

E fejezet főbb célja, hogy a folyamatok és trendek bemutatásán túl ötleteket, javaslatokat adjak, nézőpontokat mutassak a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak a hatékonyságuk fejlesztésére, a digitalizációból fakadó előnyök kihasználására a termelést és szolgáltatást támogató területeiken. Mivel a 2018. évi adatok alapján a Magyarországon működő vállalkozások 99,1%-a kis- és középvállalkozás, így szándékom szerint a legtöbb digitalizációt segítő gondolat feléjük irányul.[49] Teszem ezt egyrészt azért, mert ők rugalmasan képesek alkalmazkodni mind termelésben, mind szolgáltatásban a piac követelményeihez, másrészt számukra nem áll rendelkezésre az a kutatási-fejlesztési-innovációs (KFI) potenciál, mely a nagy és akár nemzetközi vállalkozások természetes eszköze. Egy kisvállalkozás hatékonyságát minden jó gyakorlat, megvalósítható módszer, beépíthető gondolat jelentősen fejlesztheti és támogathatja.

1. A kisvállalkozások megváltozott/megváltoztatott világa

Ma egy vállalkozást indítani nem csupán annyit jelent, mint egy szakmával kikerülni az iskolapadból, néhány évet ledolgozni egy vál-

48 IFKA és IVSZ: „Termelő kkv-k digitális és automatizációs fejlesztéseinek élénkítése érdekében „Ipar 4.0" mintaalkalmazások kialakítása" elnevezésű program, https://www.ipar4.hu/hu/page/ipari-forradalmak-ipar-4-0, letöltve: 2022. 01. 03.

49 KSH 2018: A kis- és középvállalkozások jellemzői, https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf, letöltve: 2022. 01. 03.

lalkozónál és egy újat indítani önállóan. Sokan bele sem gondolnak az elején, hogy a sikeres vállalkozáshoz szükséges kompetenciák köre nem állhat meg a szakmai és vezetői tudásnál és tapasztalatnál. Amikor megismerkedik az ifjú vállalkozó az ügyvédi vagy könyvelési kifejezésekkel, elkezdi használni az ügyfélkaput és a NAV rendszereit, elcsodálkozik a konkurens vállalkozások marketingeszközein és modern technikáin, akkor rájön, hogy ez egy olyan világ, melyből vagy visszalép vagy előremenekül. Előremenekülni pedig nem lehet másként, csak úgy, ha felhasználja a modern erőforrásokat, a digitális eszközöket, a menedzsmentelveket és a legjobb akar lenni. Legjobb a térségben, majd az országban és ha valóban kurrens terméket vagy szolgáltatást képvisel, akkor legjobb a világban. Nemzetközi minőséget létrehozni csak úgy lehet, ha az internet által megismerjük, megértjük a legjobbakat, a legjobbak módszereit, technikáit, technológiáit – és meghaladjuk azokat. Egy biztos: 19. századi eszközökkel nem fogunk tudni 21. századi eredményeket elérni.

A kisvállalkozás alapvetően teljesen másként működik, mint egy nagy rendszer, egy nagy cég élete. A tulajdonosi és menedzsmentszerepeket még többnyire egy személy gyakorolja, aki sokszor még alkalmazotti feladatokat is ellát. A vezetői kompetenciák és a szakma gyakorlásának ideje sok esetben egybesik – vezetői döntéseket kell hoznia egy helyzetben, míg lehet néhány perc múlva már az gépekkel, eszközökkel kell dolgoznia úgy, hogy közben menedzsmenttevékenységeket érintő gondolatok járnak a fejében.[50] Előbb-utóbb, ha valaki az egyéni vállalkozóból szeretne alkalmazottakat vagy nagyobb céget létrehozni, el kell válassza a szerepeit és a hozzájuk köthető időkereteket. Ha megfelelően sikeres és eredményes, akkor lesz erőforrása arra, hogy bizonyos feladatcsoportokat delegáljon a kollégáira, és időt tud majd áldozni arra, hogy folyamatokat elemezzen, hatékonyság-vizsgálatokat végezzen, eredményességet mérjen és lefektesse a minőségbiztosítás alapjait vállalkozásában. Ekkor jön el az az idő is, hogy megvizsgálja a digitalizáció lehetőségét.

A kisvállalkozásban a digitalizáció első lépcsőfoka lehet a közösségi média marketingjének elindítása, esetleg a toborzás online eszközeinek bevetése vagy akár egy vállalatirányítási rendszer elindítása. Egy CRM (customer relationship management, ügyfélkapcsolat-kezelés) rendszer

50 Lampertné Akócsi I.–Tóth T.–Csonka T. (2012): Humans, as factor competitiveness, ROCZNIKI NAUK ROLNICZYCH SERIA G EKONOMIKI ROLNICTWA 99: (3) pp. 7–20.

egy felhő alapú alkalmazás, mely a vállalkozás egyes személyeinek ad hozzáférést az ügyfélkapcsolatokhoz szükséges információkhoz. Egy CRM rendszerben ügyfelek, érdeklődők adatai könnyen hozzáférhetők egy későbbi marketingkampányhoz, de a számlázás, utókövetés is könnyebb. Nem kell az ügyvezetőnek egy érdeklődés, ajánlatkérés vagy szerződéskötés után fejben tartania a folyamatokat, hanem automatizált rendszerek végezhetik el, és a csoportosítás után csökkenthető a ráfordított idő az egyes feladattípusokra. Segítségével optimalizálható az értékesítés, a marketing, az ügyfélszolgálat, pénzügy, és projektek koordinálására is alkalmas.[51]

E mellett még nagyon sok olyan apró segítség létezik, mellyel meg tudja egy vállalkozó sokszorozni a hatékonyságát. A legfontosabb, hogy azokat a területeket, melyekben nem járatos, olyan szakemberre bízza, szerződjön le, szervezzen ki, aki professzionális benne. Az idejének leghatékonyabb felhasználási módja az, ha azokkal a tevékenységekkel foglalkozik, melyben kiemelkedően jó, és versenyelőnyt tud kialakítani a konkurenciával szemben.

2. A vállalkozások születése

A vállalkozói szellem létrejötte legtöbbször a családból indul, melyet az iskola, a kortárs kapcsolatok is megerősíthetnek vagy kiolthatnak. Ha valaki otthon vagy baráti társaságban látja a vállalkozói tevékenységet, akkor ezzel együtt sok olyan kompetenciát már elsajátít, mely önbizalmat adhat a működés elindításához. A vállalkozói tevékenység egy komplex folyamat, melynek alapját adják a vállalkozói értékrendek, képességek, készségek és viselkedésminták, a sikerességet azonban befolyásolják a források, lehetőségek, szabályozás, adó- és támogatási rendszer, valamint az infrastrukturális feltételek is.

A sikeres vállalkozó sok esetben rendelkezik egy olyan alapszakmával, melyet ki kell egészítenie az egyes kompetenciákkal. Megjelenik az a vállalkozói kör is, akinek élettapasztalata és rutinja, kreativitása, tőkéje vagy kapcsolata mellett nem ad magas szakmai hozzáadott értéket egy-egy vállalkozáshoz, de az esetek többségében (pénzügyi, kereskedelmi, gépészet, informatika, stb.) szakmai tudás alkotja a sikeres vállalkozások alapját.

51 MiniCRM: Mi az a CRM? - https://www.minicrm.hu/mi-az-a-crm/, letöltve: 2022. 01. 03.

A vállalkozáshoz három alapvető készségre van szükség:

– szakmai készségek és ismeretek, melyek alapját jelentik az adott üzletágnak;

– vezetési készségek, melyek biztosítják a vállalkozás irányítását (marketing, értékesítés, számvitel, stb.)

– vállalkozási készségek, melyek személyes képességek.

Olyan készségek és képességek tartoznak a vállalkozói kompetenciák közé, mint a tervezés, szervezés, vezetés, feladatok megosztása, elemzés, kommunikáció, megfelelő ítélőképesség, tapasztalatok értékelése, kockázatkezelés, kockázatvállalás, egyéni és csapatban történő munkavégzés, etikus magatartás, stb.[52]

A vállalkozói attitűd egy olyan hozzáállást jelent, mely az ismeretek és készségek „rendelkezésre állása" alapján képes sikerré váltani egy-egy elképzelést. Timmons J. kutatásai[53] során hat olyan attitűd-jellemzőt emelt ki, ami nélkülözhetetlen az induló és működő vállalkozásoknál egyaránt:

– elkötelezettség és eltökéltség – segíti a kudarctűrést és a bukások utáni újrakezdést,

– ragaszkodás a sikerhez, a lehetőséghez – támogatja az elkötelezettségét, megmutatja a vállalkozással kapcsolatos azonosulását,

– a kockázat, kétértelműség, bizonytalanság tolerálása – sok esetben a vállalkozó kockázatvállalása kiemelkedő jelentőséggel bír, mely jelentős stresszt generál,

– kreativitás, adaptációs készség – az önbizalom, a folyamatos cselekvés, folyamatos változtatás és innováció minden vállalkozás alapja és a külső tényezők (beszállítók, jogszabályok, stb.) is igénylik a rendszeres újratervezés képességét,

– kiválóságra törekvés – saját magával szemben és vállalkozásával szemben is elengedhetetlen, támogatja a konkurencia erőssége. Ha nincs egy folyamatos minőségfejlesztésre való igény, akkor a piaci versenyben el fog bukni,

– vezetés képessége – minden vállalkozó csapatjátékos, hiszen az egyes tevékenységeket, szolgáltatásokat nem tudja egyedül megvalósítani. Szükséges a működéséhez alvállalkozókkal, dolgozókkal, cégekkel, szolgáltatókkal való együttműködés.[54]

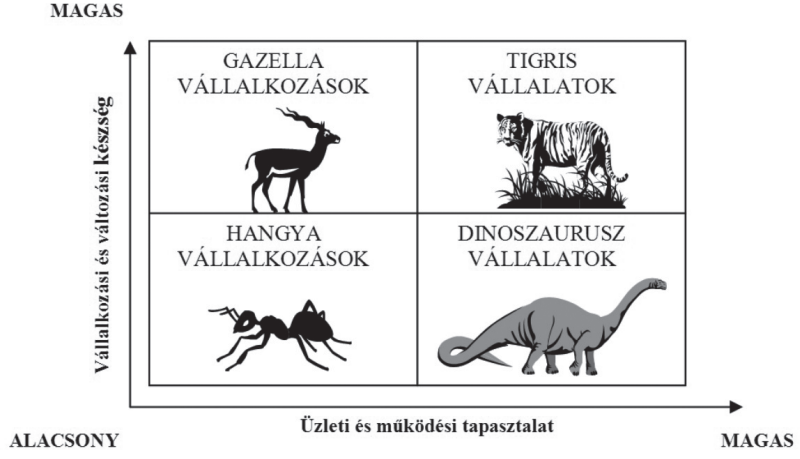
52 Zachár, L. (2009): Az Európia Unió kulcskompetenciái. Székesfehérvár, Perfekt Kiadó.

53 Timmons, J. (2004): New venture creation: enterpreneurship for the 21st century. Boston, McGraw-Hill/Irvin.

54 Bogáth, Á. (2012). Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. In: A vállalkozói attitűd szerepe a vállalkozásfejlesztésben: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_Bogath_Agnes.pdf, letöltve: 2022. 01. 21.

A kezdő vállalkozók jellemzően három csoportba sorolhatók. Az első csoport a szakmájában sikeres vállalkozó, aki nem a főnöknek, tulajdonosnak akart dolgozni, hanem saját magának akart tőkét kovácsolni. A vállalkozói kompetenciákat el kellett sajátítania, a vagyont össze kellett gyűjtenie, és sokszor még a saját kollégáit is elcsábította saját vállalkozásába. A másik csoport nem dolgozott soha alkalmazottként, hanem szakmaszerzés vagy felsőoktatási tanulmányai után úgy látja, hogy a piacon sikereket tud egyedül elérni és a tudását felhasználva – nagy önbizalommal – vállalkozást alapít. A harmadik csoportot a kényszervállalkozók alkotják, akik (akár főnökeik nyomására) kiváltották a vállalkozói igazolványt vagy adószámot kértek működésükhöz és „beszámláznak" a fővállalkozónak. Természetesen ennél jóval több típusú vállalkozói csoportosítás és háttér lehetséges az indulásnál.

1. ábra: Közép-kelet-európai vállalkozások tipológiai osztályozása



Forrás: Vecsenyi János alapján[55]

A hangyavállalkozás esetében legtöbbször az alapító szakember énjére épül a vállalkozás és sokszor saját maguk is végzik a termelést, szolgáltatást. A növekedéssel együtt a szakmai feladatok mellett/helyett elő-

55 Vecsenyi, J. (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák,Budapest, Aula Kiadó.

térbe kerülnek a vezetői, menedzsmentfeladatok. Talán ez az egyik oka, hogy a társas vállalkozások közel 50%-a 5 éven belül megszűnik (Bauer, 1998). A hangya és a gazella típusú vállalkozók közötti különbség a hozzáállásból és a beállítottságból, tehát a vállalkozói attitűd kapcsán tér el. A gazella vállalatoknál a vezető pozitív attitűddel rendelkezik, az innováció színvonala, az árbevétel, az alkalmazottak számának növekedése nagyságrendileg magasabb, mint a hangya típusú vállalkozásoknál. Mivel a kutatások kimutatták, hogy a munkahelyteremtés és gazdasági növekedés döntő részét a gazella típusú vállalkozások 1-4%-a bonyolítja le, így joggal merül fel a kérdés, hogy milyen módon lehet fejleszteni a vállalkozói attitűdöt.[56]

A vállalkozások növekedése alapvető fontosságú. A stagnálás sokszor elveszi az ember motivációját, és ami nem épül, az előbb-utóbb le fog épülni. Minden fejlődés alapja, hogy folyamatosan figyeljük a konkurenciát és a saját vállalkozásunkat. Amennyiben stagnálás figyelhető meg egy cégnél, úgy érdemes átgondolni, hogy milyen hibát követtünk el, miben változott a piac; a termelést, szolgáltatást módosítani kell, vagy más változást szükséges tenni a menedzsmentnek. A vállalkozó saját maga szerzi meg a munkát, szervezi meg a tevékenységét és vállalja a tevékenységéből származó kockázatokat is. A kezdő vállalkozások 70%-a öt éven belül elbukik, a fennmaradó 30% többsége nem profitál olyan mértékben a tevékenységéből, mint azt korábban remélte. Kulcsfontosságú a vállalkozói tevékenység és a család-magánélet összehangolása. Ha a vállalkozás fejlődik, növekszik, akkor előbb-utóbb egyre több megrendelés érkezik, egyre több a feladat. Itt elválik egymástól a három vállalkozói csoport. Az egyik saját maga szeretne mindent megoldani és előbb-utóbb nem lesz képes teljesíteni. Ennek oka egyrészt az időkorlát, másrészt a kapacitásai szűkössége. E döntés eredménye általában a hibás teljesítés, kiégés, a munka-magánélet egyensúlyának felbomlása, egészségügyi problémák megjelenése. A másik csoport képes lekezelni a fejlődést és rájön, hogy egymaga nem tud mindent megoldani. Ő megmarad „kicsinek", és azokat a munkákat vállalja el, amit el tud tisztességgel látni. A harmadik szervezetet hoz létre, felvesz munkatársakat és elindul egy valódi céges működés.

56 Bogáth, Á. (2012). Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. In: A vállalkozói attitűd szerepe a vállalkozásfejlesztésben: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_Bogath_Agnes.pdf, letöltve: 2022. 01. 21.

3. A szervezet kialakulása

A szervezet fogalma viszonylag egyszerű, néhány jellemzővel leírható. A szervezetet jellemzi a közös cél, a tagok közötti munka- és felelősségmegosztás (ezzel együtt szerepek kialakulása), az együttműködés és egy hierarchikus struktúra megléte. A szervezetek célja az emberi tevékenységek és erőforrások összehangolása.[57] Kozma Tamás oktatásszociológus szerint a szervezés összehangolja a tevékenységben résztvevők célra irányuló cselekvéseit, koordinálja együttműködésüket.[58] A koordinációnak az állandósulása alakítja ki a szervezetet. Minden szervezetben szükséges egyfajta szervező tevékenység, de nem minden szervezés mögött rejlik szervezet. A fogalmi meghatározások szerint a szervezet alapvetően munkamegosztási célok érdekében létrehozott, meghatározott térben megjelenő, működésében előre megtervezett formális előírásokkal rendelkező közösség, csoport.[59]

A vállalkozások világában – főként kezdő vállalkozók – még nem is gondolnak arra, hogy előbb-utóbb formális szervezetre lesz majd szükségük. Elindulnak egy jól megismert szakmával (akár asztalosként, bádogosként vagy villanyszerelőként), és úgy gondolják, hogy majd maximum egy jó ismerőssel együtt dolgozva, egyéni vállalkozóként felvéve dolgoznak együtt. Sokszor a munkához elegendő egy használt autó és a résztvevők lakása, olykor tároló helyisége, garázsa, és a megvásárolt eszközöket is elég akkor megvenni, amikor a helyszínre kell szállítani. A szolgáltató szektor egyes részeiben még egyszerűbb, hiszen egy könyvelő otthon, egy szerelő, üzletkötő, tanácsadó az ügyfél telephelyén, üzlethelyiségében dolgozhat. Amikor azonban jön egy nagyobb megrendelés, melyet nem szeretne elengedni és kollégákat „szükséges" felvenni, együttműködni velük, eszközöket kell vásárolni és tárolni, akkor már előbb-utóbb elkerülhetetlen lesz egy szervezet létrehozása. Először három-négy ember működését, együttműködését kell koordinálni és felelősséget vállalni érte, később ez az együttműködés kénytelen-kelletlen kialakítja a funkciókat, szerepeket és az alá-fölérendeltséget, a hierarchiát. A vállalkozást elindító vállalkozó majd koordinálja a megrendeléseket, egyeztet az ügyfelekkel. Lesz olyan, aki bizonyos területen jobb,

57 Anthony Giddens (2003): Szociológia, Osiris Kiadó, Budapest, ISBN: 963-389-472-7 „p. 771.

58 Kozma Tamás (1999): Bevezetés a nevelésszociológiába, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt, ISBN: 963-19-0367-2, Budapest, p. 497.

59 Farkas Ferenc–Poór József–Norbert F. Elbert–Karoliny Mártonné: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, p. 578.

másban kevésbé. Lesznek olyanok, akikről kiderül, hogy akár a kétfős csoportban is jobban tudnak irányítani, míg másoknak meg kell mutatni, mit kell tenni. Az emberek világában – úgy, mint az állatvilágban is jellemzően – kialakul egy hierarchia. A hierarchia – még ha nem is leírt formában – megjelenik kommunikációban, működésben, fizetésben, eszközhasználatban, és elfogadottá válik. Aki nem fogadja el, az előbb-utóbb elhagyja a szervezetet; vagy önálló vállalkozást indít vagy egy másik szervezetben válik alkalmazottá.

4. A funkciók kialakulása és változása

Egy vállalkozás folyamatos fejlődésen megy keresztül. A sikeres vállalkozások – bár lehet eltérő módon, de – rendelkeznek olyan alapfunkciókkal, alapfeladatokkal, melyek viszonylag jól elkülöníthetők. Ilyen feladatok lehetnek:

– online és offline marketing ill. megrendelések,
– beszerzés és logisztika,
– értékesítés, kivitelezés,
– pénzügy, bérszámfejtés, könyvelés, ellenőrzés, stb.

A későbbiekben, amikor már nagyobb (40-50 fős) vállalkozássá nőtte ki magát, újabb és egyre letisztultabb feladatok jelenhetnek meg profiltól, tevékenységtől függően. Ez nem jelenti azt, hogy egy-egy dolgozó nem láthat el több tevékenységet, csupán azt, hogy a feladatcsoport megjelenik a szervezetben. A fejlettebb szervezeteknél a következő funkciók is láthatóvá válnak – akár kiszervezve is:

Marketing és külső kapcsolatok, CSR – A vezetőnek egyre kevesebb ideje van a tényleges tevékenységgel foglalkozni, mert lekötik egyéb feladatok. Ilyen lehet például a marketingtartalmak elkészítése, céges egyeztetések alvállalkozókkal, beszállítókkal, lehetséges megrendelőkkel, társadalmi szerepvállalások. Általában a marketingfeladatokat, tartalomkészítést, közösségi médiafelületeken történő reklámozást, toborzást a vezetők delegálják, a külső kapcsolatok egy része megjelenik más dolgozóknál, míg a „kedvenc" feladatokat megtartja.

Toborzás és HR feladatok – A munkaerő-hiányos időszakban természetes, hogy a toborzási feladatok több csatornán folynak, melyek

egy része a vezető kapcsolati hálóján, míg a többi formális kommunikációs rendszereken folyik. Olyan HR-feladatok, mint a munkaidő beosztása, elszámolások, akár a motivációs rendszerek előkészítése már szakember kezébe kerülnek, és az ő folyamatos támogatásán keresztül jelennek meg. Fontos, hogy egyes motivációs eszközöket (képzés, bérezés, stb.) tud más ember „működtetni", míg vannak olyanok (dicséret, célkitűzés, karriertervezés, stb.), melyek a vezetői feladatok köréből nem kerülhetnek ki.

Jogi feladatok – Egyre több a beszállítói, alvállalkozói és ügyfeleket érintő szerződés, jogi kérdés, közösségi médiával kapcsolatos nyilvánosságot érintő dolgozói megnyilvánulás, melyet érdemes külső ügyvédi segítséggel ellátni a folyamatosság érdekében. Viszonylag kevés a naprakész jogi tudással rendelkező szakember, aki vállalkozást indít, így hasznos és praktikus, ha egy bizalmat élvező szakembert bízunk meg vagy alkalmazunk.

Árképzés, árajánlatok, számlázás – A megrendelések növelésével e feladatok halmozódnak – és sokszor a hibák is. Az igények növekedésével szükséges egy olyan szaktudással is rendelkező kollégára bízni a feladatot, aki megfelelő szakmai minőséggel és tudással képes beárazni egy feladatot és megküldeni a megrendelő felé. A teljesítések után pedig sokszor elmarad a számlázás, de még többször az ügyfelek utókövetése, az elégedettségük visszajelzése ill. a termék vásárlása vagy szolgáltatás utáni visszajelzés. Ez segíthet számunkra a minőségbiztosításban, illetve akár új megrendeléseket is generálhat. Egy biztos, a folyamatos kapcsolat a megrendelővel, ügyféllel időigényes, de engedhetetlen hosszú távon. E folyamatban segít egy CRM rendszer működtetése, mert így azonnal látjuk, hogy milyen státuszban van egy feladatvégzés, egy ügyféllel történő kapcsolatfelvétel. A komplex rendszer segít a marketing folyamatokban és az automatizált rendszerek segítségével képesek vagyunk mérni az elégedettséget különböző szegmensekben is.

Kutatás, fejlesztés – A termékek és szolgáltatások életciklusa változó. Bármelyik szegmensben dolgozunk, a megújulás elkerülhetetlen. A folyamatos piac érdekében a fejlesztési feladatok – akár marketingben, akár más területen – szükségszerűek. Hasznos, ha a munkatársaink egy közösségével havonta átgondoljuk az elvetendő vagy kivezetendő

termékek, szolgáltatások csoportjait és azt, hogy az új ügyféligényeket milyen módon tudja a szervezet kielégíteni.

Pénzügy és kontrolling – A pénzügyi folyamatok kezdetben egyszerűek és csak a munkakör egy-egy részét teszik ki. Később a számlák kiállítása, ellenőrzése, a kiadások csoportosítása, a bejövő számlák kiegyenlítése és a folyamatos pénzáramlás biztosítása állandó felügyeletet igényel. E feladatra nem érdemes sajnálni az embert és a forrást, hiszen a szakmai munka nyugodt hátterét adja a jogi feladatokkal együtt.

Pályázati lehetőségek és megvalósítás – Jelenleg Magyarországon akár hazai, akár EU-s forrásokból komoly fejlesztéseket tud megvalósítani egy vállalkozás. A folyamatos pályázatfigyelés, pályázatírás és az ezzel kapcsolatos dokumentumok előállítása egy külön világ. A vállalkozók általában nem szeretik, de az eredményét szeretik élvezni. Hasznos, ha egy külső szakembert bízunk meg a folyamattal, ha pedig sikeressé válik egy-egy nagyobb pályázat, akkor annak legyen saját „gazdája", legyen saját felelőse. Szerencsés, ha egy vagy több olyan kollégánk van, aki projektek lebonyolításában járatos és ismeri a szakmai és pénzügyi részét egyaránt.

5. Mikro- és kisvállalkozások a digitális térben

Szakemberből vállalkozó

A szervezeti fejlődés egy cég életében mindig minőségi megújulást jelent. Csupán az által, hogy felveszünk embereket és bővítjük a telephelyet, még nem fog a cég jobb minőségben terméket, szolgáltatást előállítani, főként nem fogják segíteni ezt a folyamatot a benne dolgozók. Tapasztalatok alapján nyolc-tíz fős létszámig még működtethető egy „szervezetlen" vállalkozás „kézi vezérléssel". Ilyenkor a cégvezető – aki általában a tulajdonos – hagyományos utasításos vagy kedves felkéréssel (vérmérséklete szerint) adja ki a feladatokat és egy-egy munkafolyamatban maga is részt vesz. Ő javítja ki a hibákat, ő végzi általában a beszerzést, értékesítést, kapcsolatépítést. E létszám fölött azonban valamilyen rendszer nélkül nem lehet kézben tartani a vállalkozásokat, és ha ez nem alakul ki, akkor elkezdenek bizonyos jelek megjelenni a cég életé-

ben. Ilyenkor csökkennek a megrendelések, lopásokra derül fény, több a panaszos vásárló, bírságokat szabnak ki, többen elmennek más munkahelyre, stressz, idegeskedés és negatív hangulat jelenik meg folyamatosan vagy csak egy-egy kritikus időszakban. A többnyire jó szándékú, jó szakemberek által indított vállalkozások 90%-a az első évben tönkremegy, míg a fennmaradó vállalkozásokból is csak 10%-a éli túl az első öt évet. Rájönnek arra, hogy vállalkozást vezetni, működtetni, sikerre vinni sokkal több annál, mint kiváló terméket előállítani, vagy remek szakembernek lenni egy bizonyos területen. A szervezőkészség, kapcsolatépítés, kommunikáció, pénzügyi ismeretek, informatikai jártasság, jogszabályismeret, emberismeret, döntési képesség, konfliktustűrés, kereskedelemi- és marketingismeretek mind-mind hozzásegítik a kezdő vállalkozót a sikerességhez, ha a piac ad időt számára, hogy kifejlessze, és elég gyorsan tud tanulni vagy megszerezte korábban.[60]

Kisvállalkozások a 21. században

Oktatói, cégvezetői és szervezetfejlesztő munkám során azt tapasztaltam, hogy a 21. századi sikerkompetenciák, vállalkozókkal szembeni elvárások viszonylag szűk körben jelennek meg a mikro- és kkv-k területén. Megragadnak egy-egy termék, termékcsoport vagy szolgáltatás viszonylag szűk körű értékesítésén, esetleg egy-egy telephellyel való bővítésen, mennyiségi növekedésen. A világ azonban folyamatos változáson megy keresztül, és az még a legszerényebb változás, hogy mindig jobb és jobb minőségű termékek és szolgáltatások jelennek meg a piacon. Olyan új technológiák jelennek meg (3D nyomtatás, robotizáció, IoT, Big Data, stb), melyeket használatát még sok cégvezető csak csodálja. Nem csupán arról van szó, hogy nincs tőkéje megvásárolni, vagy hatékonyság szempontjából nem teheti meg, hogy bevonja a termelési eszközei sorába. Jelentős részben a szemléletbeli okok miatt nem is engedik közel magukhoz az új innovációt, és sorra megelőzik őket a távol-keleti internetes platformra épülő cégek. Ha van egy olyan alkatrész, amelyik rendszeresen elkopik, akkor inkább heteket, hónapokat vár arra, hogy megérkezzen egy kisszériás gyártásból, amelyik bevárja, hogy megfelelő rendelési mennyiség megérkezzen, mint hogy nyomtas-

60 Malatyinszki Szilárd 2018: A szervezeti fejlődés és emberi erőforrás a kisvállalkozások életében, In: A képzéstől a munkaerőpiacig – Tanulmányok az emberi erőforrás menedzsment területéről, szerk.: Mócz Dóra, Kodolányi János Egyetem, Orosháza, ISBN 978-615-5075-44-5, pp. 109–114.

son magának 3D nyomtatóval, melynek a beszerzése egy-két éven belül megtérülne. Másokat új fogyasztási minták győznek le. Az online kereskedelem évente 20-30%-os forgalomnövekedésével teljesen átrendezte a hagyományos piacot. Az áruházak, termelő cégek kénytelenek lépést tartani ezzel a változással, ez alól talán csak a mindennapi fogyasztási cikkek jelentenek kivételt. Az online kereskedelem fejlődésére a cégeknek több válasza is lehetséges. Elengedhetik ezt a piacot, eladhatják a termékeket másik cégnek, aki online értékesíti a terméket, megbízhatnak külsős céget a rendszer kifejlesztésére és működtetésére, vagy saját maguk is képessé tehetik magukat arra, hogy webáruházat készítsenek és itt értékesítsenek. A döntés előtt azonban sok-sok dolgot célszerű mérlegelni:

– Van elég tudás a cégemben ahhoz, hogy létrehozzuk és működtessük a rendszert?
– Mi a célpiacom? Ők vásárolnak online piacokon?
– Milyen költségbe kerül a fejlesztés?
– Mennyibe kerül az online rendszer marketingje?
– Milyen megtérülési idővel kell számolnom?
– Milyen jogszabályoknak kell megfelelnem?

A fenti néhány kérdésre nem lehetséges csak pusztán jó (termelő, szolgáltató) szakemberként válaszolni, a vállalkozói szemlélet, a vállalkozói kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy jó döntést tudjon hozni.

Az új foglalkoztatási modellek szintén kihívás elé állítják az alkalmazotti léthez szokott cégvezetőket. A mai fiatalok térben és időben nagyon nehezen köthetők egy-egy munkahelyhez. A hallgatók és a fiatalok válaszai alapján ők nem szeretnének egy hagyományos nyolcórás állásban dolgozni, és összességében a munkaviszony kategória, fogalom kezd átalakulni. A termelő, irodához, munkahelyhez kötött szakmákat újra kell gondolni. A futószalag mellett, sorozatgyártással elkészíthető termékeket a robotika megjelenésével ki fogják váltani az automatizált, egymással kapcsolatban álló gépsorok, okos eszközök. Idő kérdése, hogy mikor lesz olcsóbb egy robotot beállítani egy adott „posztra", mint élőmunkával ellátni a feladatot. Bár lehet, hogy nem olcsó egy robot kifejlesztése, beprogramozása, de jelentős előnyöket nyújt. Nem szükséges számára pihenőidő, szabadnap, motivációs rendszer, sőt toborzásra, felvételire, teljesítményértékelésre sincs szükség. Nem véletlen, hogy a McDonald's vezetője is gondolkodik a robot bevezetésén.

2021-ben Chicagóban elkezdték tesztelni az automatizált hangrendelést a drive-tru rendszereikben és automatizált sütőket, grillező berendezéseket is szeretnének bevezetni.[61] Bankok, bevásárlóközpontok már a szolgáltató szektorban is bevezették a robotokat, ami előjele annak, hogy nem kizárólag a termelés, hanem a szolgáltatások egy része is robotizálható. Az ügyviteli rendszerek, automatizálható folyamatok egyre inkább online eszközök segítségével működnek, és ezek az eszközök kommunikálnak egymással, adatokat kérnek, küldenek, gyűjtenek (Internet Of Things, Big Data). Gondoljunk csak a NAV és az önkormányzatok, kormányhivatalok online rendszereinek fejlesztésére, vagy nemzetközi áruházláncok pénztáros nélküli pénztárterminál̓jaira. Nem állunk távol attól sem, hogy egy-egy elromlott háztartási alkatrészt otthonunkban beszkenneljünk és magunk nyomtassuk ki újra. Persze ahhoz időre van szükség, hogy a technika által adott lehetőségek társadalmi szinten is elfogadottá válljanak, de minden új eszköznek be kellett járnia az utat az autótól a villanykörtéig, a bankkártyától a mobiltelefonig.

Milyen elakadások, kihívások állnak a kisvállalkozások vezetői előtt?

A kisvállalkozások jelentős része ad-hoc módon szervezi (nem szervezi) cége működését. Nem várható el egy kisvállalkozás vezetőjétől, hogy mindenhez értsen a termékfejlesztéstől a marketingen át a menedzsmentig. Valóban hasznos volna, ha lenne egy olyan elfogadott szervezet, melyhez komplex problémákkal lehetne fordulni, esetleg már a vállalkozás indítása előtt felhívnák a figyelmüket esetleges problémakörökre.

A következő kihívás a munkatársak toborzása, kiválasztása. Jellemző módon ők úgy fogalmazzák meg, hogy „nem találok megbízható embert". E mögött valójában az húzódik meg, hogy a munkakörök nincsenek elkülönítve, és így a munkaszerződésekben, munkaköri leírásokban sem az szerepel, amit a kollégák csinálnak. Természetesen a felelősség kérdése így nem jelenik meg személyekhez kötötten, és megy az egymásra mutogatás, nő a belső feszültség. Az ideális munkatárs kiválasztásához pontos elvárásokra van szükség, melynek megfogalmazá-

61 Brian Sozzi: McDonald's automated drive-thru is just the latest sign of robots taking over fast-food, https://finance.yahoo.com/news/mc-donalds-automated-drive-thru-is-just-the-latest-sign-of-robots-taking-over-fast-food-170158300.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGIB9Fsya7nVpfqVXthOrucSAiXgVJb4YG7ma73d58-oJHtmsko1o1rWu44fNHTKlje7ome6HXyM-hk4s-xnzY-Kb5RSQlPqU8j6OyGevbgJJwtxcy1ZAtXtO6SRMze79ln36wa_t_YVh5DtcScE4fhgs2L-kUbhcHB9CTT4laFed, letöltve: 2022. 04. 11.

sához nyugodtan bevonhatjuk a kollégákat is, hiszen mind a feladatot, mind a kompetenciákat meg tudják fogalmazni. Sőt, a kiválasztáshoz is adhatnak támpontot. A jelentkezőt nyugodtan próbáljuk ki munkakörnyezetben, hogy tapasztalja meg a szervezeti kultúrát, munkakörnyezetet és ismerkedjen a kollégákkal. A próba után pedig egy nyílt, őszinte szervezetben kikérhetjük a munkatársaink véleményét is, hogy szívesen dolgoznának-e a jelölttel.

A vállalkozó elkezdi nagy lelkesedéssel a tevékenységét, és az első időszakban még ezzel a lelkesedéssel képes motiválni a kollégáit. Ahogy jönnek a kihívások, megoldandó feladatok, úgy csökken ez a motiváció. Egyre kevesebbet találkozik a vezető a kollégákkal, ő maga sem mindig olyan lelkes, és marad a hétköznapi monoton munka. Tudatos felépítés, tudatos felmérés és átlátható teljesítményértékelés nélkül egy motivációs rendszert nem lehet fenntartani. Sok esetben nem egyértelműek az elvárások, a prémiumokért, juttatásokért elvárt feladatok, minőségbeli szintek kritériumai. Tapasztalat híján – a vállalkozók egymással megbeszélve – ritkán indul el dinamika egy kisvállalkozásban.

Mind a vezetőnek, mind a dolgozónak fontos a vonzó cég kívülről és belülről. Legyen öröm ott dolgozni és legyen öröm velük együtt dolgozni, beszállítani, közös munkákat végrehajtani. Az örömforrásnak nagyon sok területe lehet, mely nem feltétlenül jelenik meg – és főként nem – a leírt dokumentumokban. Az öröm a szervezeti kultúra része, mely lassan és hosszú idő alatt alakul ki. Elindul az egyértelmű és átlátható kommunikációtól, majd az ellenőrzésen át a teljesítményértékelésig, motivációig tart. Fontos eleme természetesen a megjelenés, a munkakörnyezet, a vezetői stílus és még sok-sok olyan terület, melyet csupán egy adott szakmában jártas cégvezető át sem gondol. Fontos lehet valaki számára, hogy a cégnél ingyenes a kávé, vagy kihelyeznek italautomatát, esetleg negyedévente közös bográcsozásokkal, ünneplésekkel törik meg a hétköznapokat.

A fenti elemek csak néhány területet ölelnek fel, melyet az elmúlt években tapasztaltam munkám során. E pontok – és még sok más – alapvetően meghatározzák egy kisvállalkozás eredményességét és a vállalkozók, dolgozók lelkesedését is. Ha jól működtetnek egy vállalkozást, akkor a dolgozó nem feltétlenül 8-16-ig dolgozik és nem a munka végét várja, hanem feladatokban, projektekben gondolkodik. Időt, energiát szán arra, hogy kevesebb selejtet, jobb minőséget nyújtson a cég – tudat alatt gyakorolja a japán szemléletet.

Eszközök a modern vállalkozáshoz

A modern vállalkozáson értem a dinamikus, fejlődő munkatársi, beszállítói és vezetői elégedettséggel bíró sikeres céget, mely használja a 21. századi eszközöket, technikákat és képes folyamatosan megújulni a környezet változásával együtt. Változik, fejlődik, alkalmazkodik. Több olyan forrás, lehetőség van, melyet a vezetők a mindennapi problémák sorában nem vesznek figyelembe, nem használnak ki. A teljesség igénye nélkül kívánok példákat nyújtani ezekhez.

A vállalkozói szférát nagyban segítik az ágazati kamarák szolgáltatásai. A tagdíjakat sok esetében fizetik a cégek, de nem nézik meg, hogy előadásokkal, forrásszerzési lehetőségekkel, partnerkapcsolatok nyújtásával, nemzetközi tapasztalatokkal milyen módon tudják támogatni a cégeket. E mellett egyre inkább szolgáltatásközpontúak a kormányhivatali szakigazgatási szervek, és érdemes kérdezni, utánajárni egy-egy dolognak.

Nem szégyen elismerni, ha valamire nem vagyunk képesek. Mindenki egy-egy területnek a szakértője, és a vállalkozói lét legfontosabb eleme az együttműködés, az egymás segítése. Ha egy cég még nem olyan nagy, hogy saját marketingest, pénzügyest, pályázati szakértőt tudjon alkalmazni, akkor „vegye meg" szolgáltatását a piacról és vizsgálja meg, hogy mikor éri meg számára és kérjen árajánlatot, esetleg ellenszolgáltatásként nyújthat számára is tevékenységet, adhat terméket.

A „nyugati világban" már elindult az a szemlélet, melyben szervezeti tanácsadó, vállalkozási tanácsadó, vagy coach támogatja a kisvállalkozásokat, vezetőket. Ezek a szakértők vélhetően már látták azokat a problémákat, feladatokat, melyeket a kisvállalkozások a fejlődésük során átélnek. Egy szervezetfejlesztő, szakértő nagyban le tudja rövidíteni a megoldáshoz vezető utat, és nem egy esetben jelentős bevételt tud termelni a cégeknek csupán néhány órás vagy néhány hónapos segítő munkával. Komplex gondolkodással, a kapcsolatok átadásával, külső szemlélettel olyan változást tud elindítani a vállalkozásban, mely hozzásegít mindenkit ahhoz, hogy másnap örömmel menjen be dolgozni és anyagi, erkölcsi sikereket érjen el.

Sok esetben egy mikro- vagy kisvállalkozó életében egy apró szemléletváltás nagyon nagy minőségbeli javulást képes elérni. Szeretném bemutatni egy interjún keresztül azt, hogy az egyén életében a gondolkodási képesség megváltozása a vállalkozói környezetben milyen hatalmas

változást generálhat. Mrsán Attila szobafestő vállalkozó korábban alkalmazottként dolgozott, majd kivált ebből a cégből és egyéni vállalkozóként folytatta tevékenységét hagyományos eszközökkel. Felismerve a technológiai fejlődés hatékonyságra, minőségre és az egészségre gyakorolt jótékony hatását, több millió forintos összegért korszerű eszközökbe ruházott be, melyek által néhány nap alatt ma képes megtermelni a korábban egy hónap alatt elérhető bevételt professzionális minőségben, egészséges környezetben és napi 8 órán belüli időtartam alatt. Ha szeretné, akkor havi egy heti munkával megélhetne, de egyre jobban élvezi a munkáját, és mára megválogathatja, hogy milyen munkákat vállal el és kinek dolgozik – így kíméli a kapacitását és alkotóképességét. A teljes interjú a kötet végén olvasható el.

6. Közép- és nagyvállalatok a digitalizáció kereszttüzében

Egy sikeres vállalatnak rövid-, közép- és hosszú távú tervvel kell rendelkeznie, melybe beletartoznak a mindazon folyamatokkal kapcsolatos jövőképek is, melyek kulcsfolyamatok és meghatározzák a működést. Ilyen folyamat lehetnek a tervezési, gyártási eljárások, logisztikai rendszer, a marketing vagy akár az emberi folyamatok kiváltása automatizált rendszerekkel. A jelenkorban az Ipar 4.0 világát éljük, mely beépült a termelési és szolgáltatási struktúrákba, és az üzleti élet része. A digitalizáció a piac minden részét átalakította. A keresleti oldalon a termékek és szolgáltatások mielőbbi – ha nem azonnali – elérése szükséges a fogyasztói oldalon, ami átalakítja az alapanyag-ellátást, a termelést, a logisztikai hálózatokat egyaránt. Átalakultak a marketing-rendszerek, hiszen ma már néhány másodpercük van az embereknek – vagy annyi sincs – egy-egy poszt átgörgetésére és az előfizetéses televízióműsorok révén egyre csökken a hirdetések szerepe. Online térből nézünk tartalmakat, a közösségi csatornák irányítják az emberek mindennapjait, és celebek műsorai, podcastjai, vonzzák a tömegeket, mely műsorokat, online anyagokat 5-10 percenként reklámok, pop-upok szakítanak meg. A termékek életciklusa alapvető módon változott meg. Amíg régebben tartós háztartási cikkek kapcsán 10-15 évre lehetett tervezni, addig mára a tervezett avulásnak köszönhetően az élettartam 3-5 évre lecsökkent. Az emberek gyorsabban cserélnek le termékeket, gyorsabban döntenek és gyorsabban költe-

nek. A folyamatoknak erre reagálniuk kell. Meglepő volt figyelni, hogy amikor egy nagy, meghatározó japán elektronikai alapanyaggyár működésképtelenné vált, akkor néhány hét alatt a cégek nem voltak képesek először processzorokkal szerelt alaplapokat gyártani, majd az autógyárak csökkentették a kapacitásaikat, később ennek következtében elbocsátások keletkeztek. Ma a globalizáció következtében bárhonnan beszerezhetők a termékek és viszonylag hamar meg is érkeznek, de mégis a hatékonyság miatt centralizálódnak a termelési központok. A logisztika szintén furcsa változásokon ment keresztül, hiszen bár diverzifikálódtak a beszerzési források, és közúton, vonaton, repülőn is képesek vagyunk szállítani, de egy meghatározó közlekedési út „eldugulása", vagy egy nagy kikötőben vagy reptéri dolgozók körében megvalósuló sztrájk néhány napon belül az egész világ ellátási rendszereit képes blokkolni.

Az alapanyagok, a megfelelő mennyiségben történő félvezetők hozzáférése előbb-utóbb a cégek és országok komoly versenyét fogja jelenteni. Nem véletlenül hatalmas a verseny jelenleg (2022) az energiahordozók kiszolgálásáért és birtoklásáért az országok között, és csak néhány évbe fog telni, míg az élelmiszerért és a vízért fognak nagyon komoly feszültségek, háborúk keletkezni. Az országok függetlensége, függetlenedése nem véletlenül elsősorban az energiahordozóknál és az élelmiszereknél kezdődik el, és bár a tartós fogyasztási cikkek ellátása látszólag nem szükségszerű, előbb-utóbb a 20. században tapasztalható önellátásra való törekvés fog megjelenni.

Automatizáció és digitalizáció

Nem kérdés, hogy a jövőben a legnagyobb lehetőség az ember és a gép együttműködése, az automatizálható tevékenységek elemeinek azonosítása, digitalizálása minden egyes szakmában, majd az elérhető technikai eszközökkel és szoftverekkel történő automatizálása és/vagy robotizálása. Jelenleg egy vállalkozásnak arra kell törekednie, hogy megvizsgálja, mely elemét tudja előkészíteni folyamatoptimalizálásra, ott a produktumokat digitalizálni, hálózati pontokon keresztül beépíteni a szabványosított folyamatokba, és innentől fogva a programozóké a szerep, hogy miként tudnak olyan hálózati rendszereket kiépíteni vagy éppen becsatornázni a vállalat-, folyamatirányítási rendszerbe az internet segítségével, mellyel könnyebben kezelhetővé válik az adat. A kiépített

hálózat segíti, hogy a digitális gyártási vagy szolgáltatási folyamatot összehangolhassuk. Az informatikai vezérlésen keresztül összehangolhatjuk a termékfejlesztést, adatátvitelt, gyártást, raktározást, logisztikát és az értékesítési, pénzügyi, személyügyi funkciókat is. Ami viszont nem kerülhető meg gépekkel, technológiával, az a célkitűzés és tervezés folyamata, az innováció és fejlesztés. A rendszereket minden alkalommal emberi gondolkodással kell összehangolni egymással. A folyamat egyes elemeit, a szoftverek közötti kapcsolatokat, a vezérlést embernek kell összeállítani ahhoz, hogy zökkenőmentesen és a piaci igényeknek megfelelően működhessen egy-egy rendszer. Nem lesznek megkerülhetők egy nagyobb termelési folyamatban az alapanyagokat érintő beszállítói tárgyalások, a termék- és szolgáltatásfejlesztéshez szükséges trendelemzések irányai, az innovációs folyamatok, a termék- és szolgáltatásdesign és az értékesítéshez szükséges háttértárgyalások, amikor nem a végfogyasztóknak értékesít a cég, hanem köztes partner számára szükséges gyártani, szolgáltatni a terméket.

Folyamatautomatizálás és munkafolyamat-rendszerek, RPA

Minden folyamat automatizálása a gépi tanulással kezdődik, amikor az egyes algoritmusok kialakításával („megtanításával") a számítógép képes a szabályokat követve új adatokat létrehozni. Ilyen például, amikor megtanítjuk egy beszkennelt adatból a programnak, hogy milyen adatot rögzítsen egy adatbázisba a fizikai számláról vagy pdf-ben elért adatból. A második területe a felügyelet nélküli tanulás, melynek keretében a paraméterezés során az összefüggések mentén egyszerűsítések segítségével jut el az eredményig – itt már nincs mintaként használható adatbázis. A harmadik lépésnél, ami a megerősített tanulás, már értékítéletet is végez a rendszer és jelentést a döntési eredménnyel. Erre jó példa IBM Watson, aki segít az orvosi diagnosztikában. Watson átnézi a rendelkezésre álló betegek leleteit, kezelési módjait és eredményeit, majd elemzi, és segíti az orvosokat, hogy gyorsan, jó diagnózist állítsanak fel, és megtalálják a legjobb terápiát. Watson képes tanulni a döntéseinek eredményeiből. Amíg Watson képes elérni a felügyelet nélküli tanulást, addig da Vinci „csak" egy „távoperáló" rendszer, mely a NASA mérnökeinek az ötlete. Ma már több mint 3500 ilyen robot dolgozik a világban. Da Vinci precíz kezet ad a sebésznek és a beavatkozások automatikus és félautomatikus végrehajtásában segít. Ma már az USA-ban

egyes műtétek többségét így hajtják végre. A rendszer jelentős költsége (2 millió dollár) a legnagyobb akadálya a terjedésnek.[62]

A vállalatoknak célszerű minden egyes folyamatát átvizsgálni. Ha a következő elemek megjelennek a folyamatban, akkor vélhetően sikeres lesz az automatizálás folyamata is:

– folyamatosan ismétlődő kézi folyamatok;
– általánosított, beolvasható bemenetek kapcsán, ha táblázatot, szöveges anyagot, e-mailt vagy más dokumentumot kell folyamatot beolvasni, feldolgozni;
– egyértelműek a szabályok a folyamatok mentén;
– ha legalább 2-3 személy munkamennyisége kiváltható az automatizálással (bevezetés költséghatékonysága);
– ha a folyamatok már érettek és a közeljövőben nem fognak változni.[63]

A munkafolyamat (workflow) rendszerek a humán erőforrások által végzett tevékenységeket és az informatikai eszközök adatbázisait, alkalmazásait komplex rendszerben kezelik, folyamatokat indítanak el, lezárnak folyamatokat, dokumentumokat hozhatnak létre és fogadhatnak. Ha nincs meg a bizalom a rendszerben, akkor élő munkaerő beépíthető a folyamatba egyes pontokon.

A robotikus folyamatautomatizálás (RPA) segítségével a folyamatosan ismétlődő műveleteket képes egy vállalat automatizálni és mesterséges intelligenciával kiváltani. Ilyen folyamatok főként a backoffice területen vannak, ahol egy szabályzat, meghatározott rendszer szerint kell a feladatokat elvégezni. Felmérések szerint a magas élőmunkával rendelkező országokban 10-20%-kal sikerült a költségeket csökkenteni, és jelentős a minőségi javulás, a költséghatékonyság. Egy-egy rendszer kiépítése, a napi működésbe való bevonása időigényes, míg a robotok gyorsabban munkába állíthatók, skálázhatók (képesek lépést tartani a növekedés ütemével).[64] Minden folyamatautomatizálás alapja az, hogy teljes egészében ismerje a szervezet a folyamat minden egyes elemét, kimenetét, elágazását, üzleti hibáit. Lehet, hogy egy-egy folyamatauto-

62 Kerekfy Pál: Dr. Robot – Miről lehet beszélgetni dr. Robottal? Kell egyáltalán beszélgetni vele? - https://kerekfypal.blog/2017/01/26/dr-robot/, letöltve: 2022. 01. 10.

63 PROMAN Consulting: Folyamatfejlesztés- és automatizálás, Folyamatfejlesztés, folyamatautomatizálás - Proman Consulting, letöltve: 2022. 01. 10.

64 Deloitte: Global outsourcing perspectives – Zoom in on value Robotic Process Automation (RPA), https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-sdt-rpa-pov.pdf, letöltve: 2022. 01. 10.

matizálás nem kerül a feltárás során bevezetésre, de jelentős előnye lesz a tervezésnek, hogy megismeri teljes egészében a folyamatot az illetékes vezető és képes lesz feltárni a legidőigényesebb, legkevésbé hatékony elemeit. Elkészülhet egy folyamatleírás (PDD – Process Desing Document), mely leírja az üzleti folyamat lépéseit részletesen, precízen, megfelelő mennyiségű és minőségű ábrákkal.[65]

Ügyfélkapcsolat-kezelés, CRM rendszerek

A CRM fogalma talán leginkább a következő folyamatszemléletű felfogással azonosítható: „A CRM egy folyamat, mely kezdődik az ügyfél megszerzésével, folytatódik a megismerésével és kategorizálásával, az ügyféllel való folyamatos kommunikációval, az adatok visszacsatolásával és értelmezésével – és nem ér véget sohasem."[66] Bármely vállalat életében a kapcsolati tőke, a bizalom az egyik legfontosabb erőforrás. A kapcsolati tőke alapvető a beszerzési források, alapanyagok elérésében, a szakemberek bevonzásában, a megrendelések elnyerésében és valójában minden humán területen megjelenő folyamat esetében. Egy ügyfélkapcsolat-kezelő (CRM, Customer Relationship Management) rendszer nem csupán a megrendelők és beszállítók nyilvántartására használható, hanem annál jóval többre. A rendszer alapeleme a személyre szóló tájékoztatás, a lojalitás, a releváns üzenet. Valójában e célok megegyeznek egy direkt marketing szoftver céljaival, de a rendszer használható valóban csoportos, célzott üzenetküldésre, az ajánlatkérések és a válaszok közötti idő csökkentésére, az információk megosztására, a pénzügyi folyamatok felgyorsítására, projektek követésére, toborzási folyamatokra is. Előnye a táblázatos, vagy adatbázisban tárolt adatokhoz képest, hogy könnyen kereshetők az információk, kommunikációs szálak, archiválhatók az adatok és könnyű összekapcsolni más – a vállalat szempontjából fontos – szoftverekkel. A beszállítók megversenyeztetése, a marketing szempontból fontos célcsoportok elérése, a kommunikációs csatornák kiválasztása (SMS, e-mail, telefon) szintén elérhető egy jó CRM rendszer cégre szabásával. Gondoljunk bele, hogy nem névtelen e-mailt kapunk olyan ajánlattal, mely általánosan mindenkit megszólít, hanem név szerint és olyan területről, melyre

65 Bernáth Máté: Az RPA specifikáció buktatói, Intalion Middleware Enabled Solutions, https://www.intalion.hu/szoftverrobot-rpa/az-rpa-specifikacio-buktatoi/, letöltve: 2022. 01. 10.

66 Mester Csaba (2007): A CRM hatalma avagy ügyfélkezelés a magyar általános vállalati gyakorlatban, PhD értekezés, Miskolc, p. 18. http://midra.uni-miskolc.hu/document/5628/1215.pdf, letöltve: 2022. 01. 12.

már többször rákerestünk. Esetleg állásajánlatban olyan célzott területtel keresnek meg, mely az adott szakterületünkben releváns és akár a fizetési igényünkre és végzettségünkre van szabva.

A CRM rendszer legfontosabb céljai:
– ügyfelek megtartása, ügyfél-lemorzsolódás csökkentése,
– új ügyfelek felkutatása, megszerzése,
– ügyféllojalitás növelése,
– értékesítés növelése, keresztértékesítés,
– nagyobb nyereségű termékek értékesítése ugyanazon célcsoportnak.[67]

A rendszer kialakítása mindig az adott cégre történik, hiszen speciális igények, folyamatok jelenhetnek meg, melyeket integrálni kell a szoftverben. A CRM rendszerek legfontosabb alapeleme az adat, melynél a legfontosabb, hogy megfelelő minőségű adatbázisokat hozzunk létre és azokat folyamatosan tartsuk is karban. A kialakítás után a programmal dolgozók képzéséről se felejtkezzünk meg, hiszen a használata akkor lesz sikeres, ha rutinszerűen, naponta e rendszeren dolgozunk, és így átláthatóvá válnak a levelezéseink, az ügyfelek visszajelzései, megrendelései, számlázásai, és így tudjuk majd az esetleges toborzás vagy marketing kampány során a megfelelő célcsoportot elérni.

A CRM rendszerek megfelelő minőségű működtetéséhez a képzett humánerőforrás és az ehhez kapcsolódó teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer is szükséges. Minden rendszer leggyengébb láncszeme az ember. A rendszert használó személyek képzése, hozzáférése, hozzáértése, motivációja és kreativitása szükségszerűen növeli a hatékonyságot.

Lean menedzsment

Meggyőződésem, hogy a Lean nem csupán menedzsment módszer, hanem szervezeti kultúra. E könyv terjedelmi kereteit meghaladja, hogy széles körű ismereteket nyújtson a lean történelméről, működéséről, filozófiájáról, bevezetéséről. Ami miatt mégis hasznosnak tartom említését és részben bemutatását, annak főként didaktikai okai vannak. Sok cégvezető, vállalatvezető, vállalkozó hallott – sokszor tévesen – a lean menedzsmentről. A lean bevezetése viszonylag egyszerű, könnyen dokumentálható, kiépíthető. A lean filozófia, kultúra elsajátítá-

67 u.o. pp. 21–28.

sa, a szervezeti kultúrához való illesztése, az új szemlélet kiterjesztése és főként felülről – nem kényszeres – történő bevezetése korántsem egyszerű dolog. Fel lehet használni a lean kultúra bevezetését azonnali költségmegtakarításra, humánerőforrás-karcsúsításra is. Fel lehet használni a diagnosztikus elemeit arra, hogy megmutassa a felépítés alapvető hibáit, működési folyamatok gyengeségeit. Az azonnali eredmények sokszor csábítók és elviszik a fókuszt a valódi értékekről. A megbízó szervezetek azonnali eredményeket várnak, és mivel a bevezetés költséges, a bevételre a tanácsadóknak szükségük van, így elkezdődik a kényszeres verseny. A kivitelező a menedzsment segítségével és a dolgozók erőforrásával igyekszik eredményeket produkálni. A kényszer pedig ellenállást szül.

A lean módszertan valójában rengeteg módszertani eszköz összessége. Sok személy, cég működése kellett ahhoz, hogy kialakuljon ez a vállalatirányítási, működtetési, hatékonyság fejlesztő és javító módszertan, filozófia. Az elmúlt évtizedekben sokan, sokféle elemet tettek hozzá, de az alapok kiépítésében az egykor Toyotát vezető Taiichi Ohno játszotta a legfontosabb szerepet. 1949-ben alkotta meg a Toyota termelési rendszerét (TPS), melynek célja a gyártási folyamatban fellelhető veszteségek feltárása és megszüntetése. Alaplogikája szerint az aktuális állapotot mindig megkérdőjelezik és folyamatosan jobbításra ösztönzik a dolgozókat. A lean nem más, mint a TPS európai és amerikai szemléletre alakított változata, eredeti fordításban karcsúsítás.

A lean két alapelve az ember tisztelete és a veszteségek csökkentése. Az ember tisztelete szemléletből következik, hogy a lean filozófiától távol áll az elbocsátás, leépítés, másrészt a külső kényszerből történő végrehajt(at)ás. A veszteségek csökkentése alapvető törekvés, hiszen a cél a nyereség növelése.[68] James P. Womack és Daniel T. Jones könyvükben 5 alapelvet határoznak meg: a termék érték meghatározása, az értékfolyamat azonosítása, az érték áramlásának megszakítás nélküli biztosítása, a húzóelv biztosítása a gyártól a vevőig és a folyamatos tökéletesítésre való törekvés.[69]

A lean alapjaként működő TPS egyik pillére a „JIDOKA", melyet legegyszerűbben úgy lehet megérteni, hogy ha egy abnormális helyzet lép fel, akkor a dolgozó közbelép, hogy csökkentse a selejtet – egy minő-

68 KaisenPro: Útmutató a lean gyakorlati alkalmazásához – Lean alapok, Alapszint, https://kaizenpro.hu/lean/, letöltve: 2022. 01. 12.

69 James P. Womack, Daniel T. Jones (2009): Lean szemlélet, ISBN 9789639686830, HVG kiadó Zrt.

ségellenőrző folyamat a gyártási rendszerben. A másik pillér a „JIT" elv (Just-in-Time) alkalmazása, mely az időben történő előállítás, szállítás és a készletezés csökkentése. E cél érdekében szükséges a húzóelv – csak akkor áll rendelkezésre a termék, akkor kerül legyártásra, ha szükséges és erről jelzés érkezik. A fenti folyamat nem működik megfelelően, ha nincs egy standardizált folyamat. E folyamatot KANBAN kártyák segítségével irányítják, melyeken vizuálisan is láthatóak a folyamatok.

Az ember minden folyamat alapja. Mint korábban megjelent, a lean módszertanban az ember tisztelete a legfontosabb. Másik két kifejezés is jellemzi a módszertant, ez pedig a tisztelet és a bizalom. A bizalomról még a későbbiekben tervezek írni. A tisztelet azt jelenti, hogy minden alkalmazottat fel kell hatalmazni, hogy fejlessze a vállalatát képessége és felelőssége szerint.[70] E gondolat azt jelenti, hogy az adott munkaterületért vállaljon felelősséget és jelezzen minden olyan eltérést, mely lassítja a munkáját és csökkenti a hatékonyságát.

A vállalatok szervezeti kultúrája alapvetően meghatározza a folyamat kimenetelét. A lean módszertan eredetivel való átalakítása több okból is szükségszerű volt. A távolkeleti és nyugati típusú vállalatok munkakultúrája alapjaiban eltér. Míg Japánban igen alacsony a fluktuáció és nem ritka a 10-12 órás munkaidő, addig a nyugati kultúrában ez elképzelhetetlen. Utóbbiban az elköteleződés szintje sokkal alacsonyabb, és átlagosan 3-5 évente mind a menedzsment tagok, mind a dolgozók váltják munkahelyüket. A legnagyobb probléma a módszer bevezetésében a menedzsment tagok gyors cserélődése és a támogatottság hiánya, ami megnehezíti a szervezeti kultúrába történő beépülést.

A következőkben néhány olyan elemet, lépést mutatok be, mely a módszer sikeres bevezetéséhez és fenntartásához feltétlenül szükséges.

Előkészítés. Kijelölésre kerül a projektcsapat, illetve azok a belső kollégák, akik közreműködnek a folyamatban. Kiválasztják a résztvevő területet és a vezetőt, illetve meghatározzák az időkereteket, a menedzsment felé történő beszámolási rendszer módját. A folyamat végén pedig elindítják a projektet.

Diagnosztika. A diagnosztika vizsgálja azon eszközök meglétét vagy hiányát, melyet be szeretne vezetni – feltárja a projektterületet. Főbb területei: emberek, működési rendszerek és folyamatok. A 2-4 hetes folyamat végére létrejön egy összefoglaló dokumentum, ahol meghatá-

70 Blachard, David. (2010): Supply Chain Management – Best practices, 2nd Edition, John Wiley & Sons, ISBN: 9780470531884

rozásra kerülnek azok a területek, melyeket egységes lean eszközrendszerrel fel lehet tölteni. Eredményként elemek, módszerek, eszközök kerülnek bemutatásra, melyeknek a működés részét kellene hogy képezzék, másrészt mérési eredmények, melyek az ideálistól eltérnek.

Tervezés. E fázisban megtörténik a problémák feldolgozása, melyek a diagnosztika során felmerültek. A tervezés feladata lehet a javaslatok kidolgozása, akciótervek készítése, napi használatú lean eszközök kidolgozása. Természetszerűen az eszközök használata ideiglenesen nagyobb terhet jelent a kollégákra, mint korábban, de a felkészítés során bemutatják ennek a jövőbeli előnyeit. Általában a szakértők javaslatot tesznek egy eszköz bevezetésére a hiánya miatt, vagy a konkrét problémára tesznek javaslatot. Iterációkon (feladatcsoportok, projektciklusok) keresztül a vezetőkkel a szakértők bemutatják az eszközöket, azok paraméterezéseit, bevezetésének előkészítését segítik. A tervezési fázisban alkalmazott módszerek: a heti folyamatok kialakítása, napi, heti értekezlet, munkaleírások sablonja, fejlesztői beszélgetés, jövőbeli képességmátrix kialakítása és kapacitásmenedzsment modell tervezése, mérőszámok tervezése, vezetői idő átalakítása, 360 fokos felmérés bemutatása.

Bevezetés. Az eszközök napi szintű használata kezdetét veszi, a szakértők csak figyelik a csoport működését, strukturált visszajelzést adnak a vezetőknek, kollégáknak. A bevezetés lezárása után történik meg a független lean audit, ahol visszajelzést kapnak a vezetők és a dolgozók a működtetett rendszerek gyakoriságáról, hibáiról, elkötelezettség szintjéről.

Végezetül közreadom Kovács Péter lean szakértő kutatási eredményeit a sikeres bevezetés érdekében:

– tiszta menedzsment támogatás és iránymutatás nélkül, megfelelő szakértői támogató szervezet nélkül elképzelhetetlen a sikeres lean bevezetés tartós fennmaradása;

– vezetői elkötelezettség és a lean elvek mély elsajátítása nélkül sokkal nehezebb a kollégákkal sikeres munkát végrehajtani;

– a dolgozók bevonása a problémák megoldásába, ötletgyűjtés, rendszeres és transzparens információmegosztás segíti a lean bevezetését;

– a vállalatnak fel kell ismernie, hogy a működési keretrendszerében mit kell létrehoznia vagy erősítenie ahhoz, hogy a bevezetett módszer kellően be tudjon épülni a szervezetbe a bevezetési időszakot követően;

– a sikeres vállalatok mind létrehoztak egy különálló szervezetet, melyben a lean tevékenységeknek megalapozott szakmai helyük van.[71]

Mint látható, a dolgozók bevonásának, az ötleteik beépítésének, a dolgozók tudását, kreativitását a lean menedzsment bevezetésében is szerepe van. A humánerőforrás, a szellemi tőke és nem csupán a direkt végrehajtás minden folyamatot segít és támogat. A dolgozók képesek egy adott szervezet optimális működését kialakítani akkor, ha a bizalom megvan feléjük és megadjuk számukra a felhatalmazást, hogy valódi visszajelzést adjanak. Ha a visszajelzést komolyan vesszük és lépéseket teszünk a megoldásra, akkor elindul egy lean folyamat, és hosszú távon a dolgozók elégedettebbek, a vállalatok pedig sikeresebbek lesznek.

Mi alakítja a pénzügyi folyamatokat?

A 21. században a korábbiaknál gyorsabb és átütőbb folyamatok alakítják sok szektor működését. A pénzügyi folyamatokra azért fókuszálok, mert kihatásuk van az ügyfélkapcsolatokra, a dolgozók életére, a marketingre és még sok más – a vállalatokra kihatással – lévő területre.

Kiemelkedő a mobiltelefonok, tabletek, laptopok elterjedése. A mobilitás segítségével szinten bárhonnan – ahol térerő van – gyorsan elintézhetők a banki ügyek. E folyamat azt is magával hozza, hogy az emberek kevésbé térnek be bankfiókokba, sőt még nem is hívják fel az ügyintézőjüket, ha a neten elérhetők az adott információk. 2022-ben Magyarországon 1800-nál kevesebb helyen tudjuk a bankügyeinket intézni, míg 2008-ban még 4400 kirendeltség működött. Csökken az ATM-ek száma is, az ügyfelek egyre inkább online módon intézik ügyeiket. Magyarországon az EU-s átlagnál jóval nagyobb ütemben csökkent a bankfiókok száma.[72] E folyamat még nem ért véget, a digitalizáció folytatódik és vélhetően a fiatalabb generációkkal egyre többen fogják az online bankolást használni. Sőt, a szektorban megjelentek a robotok is. A legnagyobb magyar bankban a hitelmoratórium idején lefejlesztették a robotizált rendszert. A robot az ügyfelek által beküldött adatoknál az ügyfeleket azonosította, továbbította a háttérrendszerek

71 Kovács Péterrel történt személyes interjú alapján

72 Csabai Károly: Fontos lélektani határ alá zuhant a hazai bankfiókok száma, mfor.hu, https://mfor.hu/cikkek/szemelyes_penzugyek/fontos-lelektani-hatar-ala-zuhant-a-hazai-bankfiokok-szama.html, letöltve: 2022. 01. 12.

felé az adatokat, így 80 embert tehermentesített és négy nap alatt 60 000 kérelmet dolgozott fel. Az IT-fejlesztés néhány óra alatt megtérült.[73]

Mivel a pénzügyi folyamatok jelentős része a digitális térben zajlik, így az X és Y generációk sem tudják már megkerülni a bankokat, csak az online tér felületeit használhatják. Teljes mértékben eltérnek az ő igényeik, hiszen fontos számukra a gyors visszajelzés, a döntési és választási lehetőségek és a releváns – érdeklődésüknek megfelelő – válaszok megszerzése.

A gyorsaság, egyszerűség ma már természetes elvárás. Ha egy applikáció vagy weboldal nem tud 2-3 másodpercen belül reagálni vagy használata körülményes, akkor már a bank és bármely vállalat piacot veszít, mert a konkurenciához fognak menni az ügyfelek.

Az online térben történő ügyintézés – a pandémiás helyzet miatt is – előtérbe kerül. Az embereknek egyre fontosabb az idejük, egyre drágább a közlekedés. A birtoklási vágy egyre nagyobb, a munka- és vállalkozási tevékenységben egyre többet kell dolgozni, hogy megkeressék a szükségleteikhez elegendő pénzt és a szabadidő felértékelődik. Nem véletlen, hogy az applikációk és gyors weboldalak az ügyfélélmény javítása szempontjából kulcstényezővé váltak. Az ügyfélélmény kialakításába már a mesterséges intelligenciát is bevonták, mivel a fintech vállalatok térnyerésének köszönhetően a versenyképesség megtartásához nem lehet megkerülni a paradigmaváltást a banki innovációk kapcsán. A korábban említett folyamatautomatizálási rendszerek révén gyorsabb és személyre szabott ügyfélkiszolgálást lehet és kell elérni.[74]

7. A bizalomteli működés alapjai

A funkció támogatja a struktúrát. Ha a funkció nincs támogatva, akkor a struktúra gyengül, majd összeomlik. E gondolatok Chong An Sunim Zen mestertől hangoztak el abban az összefüggésben, hogy miért szükséges a testnek a terhelés, miért szükséges a folyamatos testmozgás és a testgyakorlás. Magam is vallom, hogy „Ami nem épül, az leépül."[75]

73 Portfolio.hu: Robotok is dolgoznak az OTP-ben: 80 ember munkáját végezték el tavaly húsvétkor, https://www.portfolio.hu/bank/20210406/robotok-is-dolgoznak-az-otp-ben-80-ember-munkajat-vegeztek-el-tavaly-husvetkor-476594, letöltve: 2022. 01. 12.

74 Ördög Szabolcs (2020): Banki ügyfélélmény javítása mesterséges intelligenciával, UpScale, https://upscale.hu/blog/banki-ugyfelelmeny-javitasa-mesterseges-intelligenciaval/, letöltve: 2022. 01. 12.

75 Bob Goshen

Így ahhoz, hogy a bizalmat egy szervezetben megfelelő minőségben megtartsuk, ahhoz azt folyamatosan táplálni kell, különben a bizalom csökken, melynek hatására először a hatékonyság csökken, majd nő a fluktuáció és végül a szervezet eltűnik a konkurencia ereje által. A bizalom lehet az első és egyedüli a felvételi elbeszélgetésen, ami megerősíti azt a kapcsolatot a partnerek között, ami később akár évtizedekre szóló kötődést alakíthat ki a munkatársakban.

„Aki sajnálja a pénzt a tudás megszerzésére, az nem számol a tudatlanság költségeivel".[76] Úgy vélem, hogy a bizalom hasonló a tudáshoz. Bizalmatlannak lenni nagyon drága és lehangoló, míg a bizalom magas szintje növeli a folyamatok sebességét és csökkenti a költségét. E megállapítás Stephen M. R. Covey-től származik, aki igen komoly eredményeket ért el a bizalom kutatásában.[77, 78] Szeretném néhány gondolattal megtámogatni olvasóimat és bemutatni, hogy a bizalom miért is fontos az üzleti- és magánéletben egyaránt. A bizalom eléréséhez az első pont a hitelesség, mely Covey szerint négy kulcselemet foglal magában:

– Tisztesség: egyszerűen fogalmazva azt tesszük, amit mondunk.

– Szándék: megmutatja motivációinkat, terveinket. Ha őszinték vagyunk és tevékenységünk kölcsönös előnyökön alapul, akkor a szándékunk nem lesz gyanús és álságos. E szándék megjelenhet a társunk, munkatársunk vagy üzlettársunk felé egyaránt.

– Képességek: a képességeink keltik a bizalmat, hiszen ezek az adottságaink, hozzáállásunk, készségeink, tudásunk, stílusunk. A képességeink segítségével érjük el az eredményeinket. A legnagyobb változást a hozzáállásunkkal, tudásunkkal, gyakorlásunkkal érhetjük el.

– Eredmények: megmutatják, hogy képesek vagyunk-e teljesíteni, ezek a korábbi képességeinket tükrözik. Mondják, hogy a tények makacs dolgok. Igen, az eredményeket nem kell magyarázni, az eredménytelenséget pedig felesleges.

A bizalom második pontja, ha már a hitelességünket elértük, akkor annak megtartása, melyhez a megfelelő viselkedésen keresztül jutunk el. Kulcselemei az őszinte beszéd, tisztelet, átláthatóság, lojalitás, fejlődés, a tiszta és világos elvárások, figyelem, számonkérhetőség, szavahihe-

76 Tonk Emil

77 Stephen M. R. Covey–Rebecca R. Merrill (2011): A bizalom sebessége – A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat, HVG Könyvek, Budapest, ISBN: 978-963-304-064-5, p. 414.

78 Stephen R. Covey–Greg Link–Rebecca R. Merrill (2013): Okos bizalom – Hogyan teremtsünk jólétet, energikus és örömteli életet egy bizalomszegény világban? – Édesvíz Kiadó, ISBN: 9789635291502, p. 352.

tőség. Utolsó elemként pedig adjuk meg másoknak a bizalmat, előlegezzük meg számukra, hiszen az emberek nem bíznak azokban, akik nem bíznak bennük. Talán ez utóbbi a legjelentősebb elem a bizalomteli légkör megteremtéséhez – a kölcsönös bizalom elve. Ha másokban bízunk, akkor elkezdenek megfelelni ennek a bizalomnak.

Ha az előző bekezdésben írtak kapcsán elértük a társas bizalmat, akkor kezdhetjük csak kiépíteni a szervezeti bizalom szintjét. A szervezeti bizalmat csökkenti a túlzott hierarchia, a bürokrácia, a politizálás, a passzivitás, a magas fluktuáció, az érintettek (beszállítók, vásárló, partnerek) gyors cserélődése és a csalás. Ha folyamatosan direkt a kapcsolata a vezetőnek a kollégákkal, akkor javaslataik alapján csökkenhet a bürokrácia, nyíltan bevonódnak a folyamatokba, támogatják az innovációt és sokkal alacsonyabb lesz az elvándorlás is. Mind végrehajtásban, mind hatékonyságban, mind lojalitásban meghálálja a bizalomteli légkör a kialakítására fektetett energiát.

A fentiek már önmagukban megalapozzák a piaci bizalmat, mely azonosítható a hírnévvel is. Warren Buffett szerint a hírnevet hosszú évekig tart felépíteni, de egyetlen pillanat alatt le lehet rombolni. Ha hírnevünket és a gazdaság felé történő bizalmunkat megszereztük, akkor nem marad más, csak a társadalom számára történő hozzájárulás. Ennek módja, elve, folyamata szervezetenként különböző lehet, de a hitelesség alapja, hogy az eredményeinkből, hasznunkból visszajuttatunk azoknak, akik nem képesek saját maguk hozzájutni bizonyos termékekhez, szolgáltatásokhoz vagy folyamatokhoz. A társadalmi szerepvállalás és a hozzájárulás nem engedi meg a „számító" gondolkodást, mely azt nézi, hogy milyen haszonnal jár a tevékenység, önzetlen, hiteles módon kell létrehozni. Így a folyamat körbeér. A hitelesség, viselkedés, összhang, hírnév, hozzájárulás adja a bizalom alapját és adja meg egy sikeres és eredményes közösség működési modelljét.

A fentiek alapján a bizalomteli működés alapjait a szervezeten a következő elemekben azonosíthatjuk:

– A vezetők legyenek hitelesek, értsenek szakmájukhoz, tegyék azt, amit mondanak és legyenek számonkérhetők.

– Mind a vezetők, mind az alkalmazottak legyenek tisztában mind saját maguk, mind a kollégák erős és fejlesztendő kompetenciáival (vezetőkével is). Ha tudjuk, hogy kire milyen területen számíthatunk, akkor sokkal nyíltabban fordulhatunk hozzájuk problémáink kapcsán.

– Legyen lehetőség hibázni és azt beismerni (dolgozói és vezetői oldalról egyaránt). Tudjuk azt, hogy senki nem tökéletes, és adjunk lehetőséget a hibázásra, így erősödik az őszinteség és csökken a hazugság a szervezetben.
– Legyen átlátható a működés minden tekintetben: mindenki tudja, hogy a másik miért felel és teljes mértékben tisztában van a saját felelősségével; legyenek egyértelmű és pontos munkaköri leírások, felelősségi körök.

A bizalomteli működés, a lean menedzsment alapjainak elsajátítása vagy akár a digitális átállásra való törekvés elképzelhetetlen szemléletbeli változás nélkül. A gondolkodásunk megmerevedése a cégünk, vállalkozásunk fejlődésének megállását, visszafejlődését is jelentheti. A gondolkodásunk rugalmasságát támogathatja egy szervezetfejlesztési szakértő vagy éppen egy coach, segítő bevonása is a támogató folyamatokba. Nemes Zsuzsanna, közgazdász, tréner és coach-csal készítettem interjút, mely a kötet végén található. Ő egy rugalmas és támogató szakember, aki megosztja nézőpontjait a fejlődésről, generációváltásról, a bizalomteli légkör kialakításáról.

VI. Generációk a digitalizáció kereszttüzében

Már korábban tettem arra utalást, hogy az eltérő generációk milyen módon tudnak egymásnak segíteni a digitalizáció eszközeinek alkalmazásában. Mert egy fejezetet szentelek annak, hogy bemutassam: az emberi erőforrás területén az eltéréseket miként tudják a munkavállalók és a munkáltatók is „kihasználni", az erősségeiket megragadni.

Biológiailag a generáció az élettartam, a gyermekvállalás ideje. Korábban 20-25 éves korukban vállaltak a fiatalok gyermeket, ma már 30-31 éves korban kerülnek áldott állapotba tudatosan a nők és születnek meg az első gyermekek. Szociológiai nézőpont szerint „a generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, akiket sajátos események, trendek és folyamatok alakítottak és kötnek össze. A generációhoz tartozás tehát azt jelenti, hogy a kortársak történelmileg azonos korszakban és földrajzilag azonos helyen élnek, valamint hasonló értékeket képviselnek."[79] A történelemben a generáció egy adott térben és időben megjelenő emberek csoportja, és ez kollektív személyiséget nyújt számukra. Dr. Pais Ella Regina szerint „a történelmileg azonos korszakban földrajzilag adott helyen élés jelenti és az, hogy azonos életkorú emberek hasonló értékeket, hitet vallanak, a kortársakkal pedig mintegy közösen élik meg önmagukat.[80] Érdekes megfigyelni, hogy a jungi személyiségmodell alapértelmezésével négy alapfunkció működése követhető nyomon[81]:

1. Érzékelés, észlelés: a világ leképezése úgy, ahogy az ember fiziológiai valója és környezetének aktív, visszaható kapcsolata jelenik meg. Itt fontosak a korábbi tapasztalatok, ismeretek, érdeklődés, beállítódás, lelki állapot, tanulás, kultúra és a társadalmi-gazdasági környezet.

2. Gondolkodás, mint szimbolikus tevékenység: a valóság elvont tükröződésével információt kialakító folyamat. A problémamegoldó

79 Komár 2017: Generációelméletek, Új Köznevelés, 2017. október–november, 73. évf. 8–9. szám, https://folyoiratok.ofi.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek, letöltve: 2022. 01. 16.

80 Pais Ella Regina (2013): Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához, In: Tudománykommunikáció a Z generációnak, Pécsi Tudományegyetem, ISBN 978-963-642-991-1, https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojahoz_-_tanulmany_2013.pdf, letöltve: 2022. 01. 16.

81 Antalfai Márta (2007): Személyiség és archetípusok Jung analitikus pszichológiájába. In: Vázlatok a személyiségről. Budapest, U.M.K. , 166–190.

gondolkodás kapcsán a célhoz vezető út végigjárása és megtalálása történik. A megoldási sémák kialakítanak gondolkodási szimbólumokat.

3. Érzés, emóció: szubjektív állapot, amelyben a környezeti történésekre adott válaszunk rögzül. Szoros a kapcsolata a motivációnkkal. Az érzelmek tartalma szimbióziusban van az életkori szakaszokkal a gyermekkortól az idős korig.

4. Intuíció: ösztönös megérzés. Az intuíció a valóság és a képzelet közötti híd, amely segít az indulástól az érkezésig történő eljutásban. A beleérző képesség támogat abban, hogy a korábbi tapasztalatainkat és a képzeletünket felhasználva megoldási lehetőséget tárjunk fel és alkossunk meg.

Az egyes generációs szakaszokban érdekes megfigyelni azt, hogy a meghatározott korosztályhoz tartozók azonos attitűdök, értékek és szervezeti kultúra mentén gondolkodnak, így szeretnék átalakítani az oktatást, munkahelyeket és a kikapcsolódási lehetőségeket is. Ha meg szeretnénk számukra felelni, akkor ezeket az igényeket nem szabad alábecsülnünk. A generációk illeszkedési lehetőségeire célszerű nagyobb hangsúlyt fektetni annak érdekében, hogy ne csak egymás mellett, hanem együtt és boldogan éljenek, dolgozzanak.

A generációs lehatározások kapcsán Nemes Orsolya generációkutató kissé más nézőponton van. Véleménye szerint nem lehet ilyen szinten – akár évektől-évekig – elkülöníteni egy generációt, mert nem homogén csoport. Az azonos korúak között is hatalmas eltérések lehetnek, és a generációs mítoszt, a sztereotípiákat csak a média építette fel. A „generációk" közötti eltérések adódnak a térségi, kulturális, gazdasági eltérések nyomán.[82] Álláspontunk szerint a generációk korcsoportos lehatárolása egy jelentős általánosítás, és mint minden általánosítás, hibás, hiszen nem minden eleme felel meg a fogalomnak – jelen esetben korcsoportnak vagy évszámok között született lakosnak. Ettől függetlenül a vizsgált populáció és a tulajdonságuk nagy létszámban és sokak által elfogadott módon mutat hasonló kulturális képet, gondolkodási sémát.

82 Földházi 2018: Az alfáktól az ómegáig – Interjú Nemes Orsolya generációkutatóval, A Szív, 2018. május, https://jezsuitakiado.hu/cikkek/az-alfaktol-az-omegaig/ letöltve: 2022. 01. 16.

1. Generációk nyelve

A generációk tudományos vizsgálata csupán a 20. századtól kezdődött[83], ekkor tapasztalták azt, hogy a generációk olyan társadalmi csoportok, melyekben serdülőkorban vagy korai felnőttkorban az egyének konfrontálódnak egy korábban megjelenő kultúrával.

Több megnevezés, több évszámhoz kötődő időszak jellemzi az egyes generációkat attól függetlenül, hogy ki dolgozta fel és milyen országban a lehatárolást. A következő lehatárolások egyre gyakoribbak, és a médiagenerációknak nevezett csoportok sokkal inkább kezelhetők az üzleti életben. A fogyasztói magatartás differenciáltsága és komplexitása miatt a döntéshozók szívesebben gondolkodnak a médiagenerációs csoportokban, a legtöbb újdonság, fontos információ így hozható felszínre.[84]

A médiagenerációs csoportosítás a következő:

Csendes generáció:	1928–1945
Baby Boomer:	1946–1965
X generáció:	1966–1979
Y generáció:	1980–1995
Z generáció:	1996–2010
Alfa generáció	2010–

A **Csendes generáció** (1928–1945) főként a szabályokhoz ragaszkodik, a közösségi jóhoz, a megkésett jutalomhoz és a hatalom tiszteletéhez. Nem jártasak a technológiában, nyelvekben, és a személyes kapcsolat fontosabb számukra a telefon és az e-mail helyett.

A **Baby Boomer**-ek (1946–1965) a II. világháború után születtek a gazdasági növekedésbe. Ők hűségesek, és munkamániások (szerették a munkát), munkakultúrájukat a teljesítmény határozza meg. A legfőbb munkahelyi értékeik az egyenlőség, optimizmus, lojalitás, csapatszellem. Ők általában ellenállnak a technológiának, de felismerik a fejlődés fontosságát – lassan hozzászoknak a digitalizáció vívmányaihoz. Ők merev hierarchiához és kemény munkához szoktak, állandó feltételek között.

83 Mannheim, K. (1952): The Problem of Generation", In: Kecskeméti, P. (ed): Essays ont he Sociology of Knowledge, New York, Oxford University Press

84 Pál Eszter–Törőcsik Mária–Jakopánecz Eszter (2017): Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata, Marketing & Menedzsment, 2017. 3. szám, https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/799/674, letöltve: 2022. 01. 16.

A rendszerváltást követően az állami munkahelyeken kívül is megpróbálták megállni a helyüket, mert az állami gondoskodás megszűnése folyamatos teljesítménykényszert eredményezett.

Az **X generáció** (1966–1979) a digitális bevándorlók csoportja. Helyzetüket a hirtelen változások és tradíciók hiánya jellemezte, az individualizmus határozta meg életüket. Természetes számukra a változás, az önállóság, tanultak szüleik példájából, nem ismeretlen számukra a létbizonytalanság. A szüleik mindkét tagja vállalt még munkát, de ebben az időszakban növekedett meg a válások száma is. Nem ismeretlen számukra az elbocsátás, a létbizonytalanság. Kevésbé ismeretlen számukra az elköteleződés, megszokták, hogy fontos a naprakész információ és a meggyőző kommunikáció, hajlandóak érdekkapcsolatokat is kiépíteni. Ösztönző számukra, ha megfelelő kihívással rendelkező feladatokat kapnak, és fontos az állandó visszacsatolás a teljesítményükről. Gyermekkorukban jelent meg a kábeltévé és a mobiltelefon.

Az **Y generáció** vagy Millenium generáció (1980–1995): Könnyen tanulnak, rugalmasak, függetlenek, megbízhatóak, magasan kvalifikáltak és szeretik a szórakoztató dolgokat. Jól dolgoznak csapatban, imádják a csapatmunkát és az összetett feladatokat. Konfliktushelyzetet teremhet a csapatjátékos feladatorientáció, mivel az X generációs főnökeik, vezetőik általában az egyéni és független megoldás híveik. A pénz és a karrier központi szerepet tölt be náluk, szocializálódásukra nagy hatást gyakorolt a technológiai forradalom, az első digitális nemzedék. A számítógép és az internet életük részévé vált, sőt ők tanítják a szüleiket, nagyszüleiket a legújabb digitális technológiák kezelésére. Az első nemzedék, amelyik nem az előző generációtól, hanem egymástól és az internetről tanul, fordítottan szocializálódott. Magas szintű elvárásaik miatt kihívást jelentenek a munkáltatóknak, pontosan kitűzött célokat, elvárásokat követelnek felettesüktől. Számukra az állás nem kötöttség, gyorsan váltanak, nem alakítanak ki mély érzelmi kötöttséget. Ez a generáció tölti be néhány éven belül a teljes munkaerőpiac 50%-át, így meghatározó tényező.

Z generáció (1995–2010) (post-millenarista v. Facebook generáció v. digitális bennszülöttek, de hívják őket C-generációnak, mint „connection" vagy D-generációnak is, mint „digital"). Tagjai megélték a rendkí-

vül gyors technológiai fejlődést, a globalizációt. Jelentős eltérést mutatnak a korábbi generációkhoz képest, mert ebben a korban visszaesett a születések száma, magas az egy gyermeket nevelők és sokszor egyedül nevelők aránya. A legfontosabb a munka–magánélet egyensúlya. Ők elsőként sajátították el a high-tech technológiákat, környezetüket a folyamatos bizonytalanság jellemzi. Eltérő elvárásaik vannak a munkahelyük kapcsán, de karriervágyuk és szakmai ambíciójuk jelentős. E generáció kiváló munkaerő, hiszen technikai és idegen nyelvi tudásuk a legjelentősebb minden generációk között. A munkáltatóknak nagy körültekintéssel kell kialakítaniuk a munkahelyi feltételeiket azért, hogy elkötelezettek maradjanak. A hagyományos motivációs eszközökkel nem lehet őket befolyásolni, motiválni, a hatalmi eszközöknek ellenállnak. Imádják a csapatmunkát és az önmegvalósítást. Türelmetlenek, fontos a magas fizetés, és nem várnak céljaik megvalósulására évtizedekig. Nem bírják a kötöttséget, maguk szeretik beosztani az időkereteiket, ideális alanyai a rugalmas foglalkoztatásnak, távmunkának. A Z generáció motiválhatóság és a munkahellyel szembeni elvárások kapcsán gyökeresen eltér, mert számára teljesen elfogadott a virtuális térben történő munkavégzés és az információk gyors áramlása.[85]

Ők a youtuberek, akik nem tekintik eszköznek a kazettát, CD-lejátszót vagy rádiót. Online platformon gondolkodnak, az ő életükben születtek a legfontosabb közösségi médiafelületek. Szeretik a versenyszellemet, a spiritualitást, a technológiai innovációkat, elfogadják a diverzitást.[86]

Alfa generáció vagy digitális bébik (2010 után születettek): kapcsolatuk a digitális világgal mindennapi. A televízió, tablet, okostelefon világában nőttek fel, sokszor a szüleik is digitális eszközök segítségével ismertetik meg a világot. Okostelefonon néznek meséket és harcolnak azért, hogy a tabletet „húzogassák". Európai felmérés mutatja, hogy az óvodáskorú gyermekek 50-70%-a használ táblagépet, szörfözik az interneten, a 0–2 éves gyermekek esetében 30%-os a tablethasználat. Az érintőképernyő a finommotorikus mozgásokat és a kinesztetikus (testérzeti) készséget fejleszti, de ez csökkenti az audiovizuális csatornák

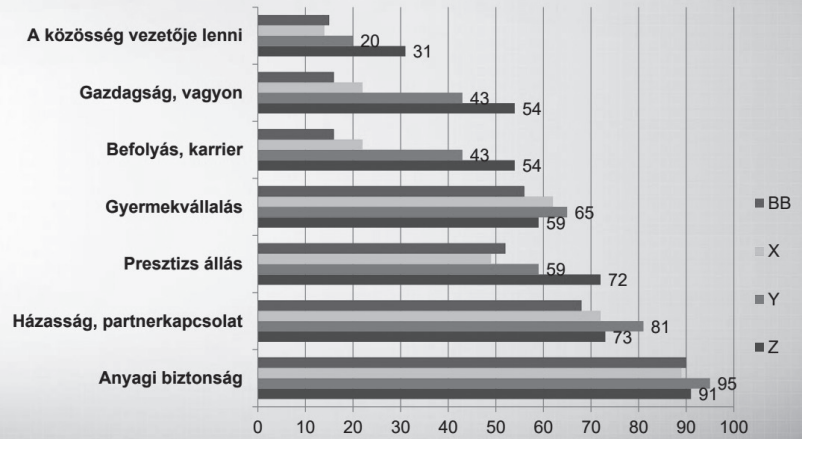
85 Szabó-Szentgróti Gábor–Gelencsér Martin–Szabó-Szentgróti Eszter–Berke Szilárd (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban, Vezetéstudomány, I. évf. 2019. 4. szám, ISSN 0133-0179, DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.04.07.

86 Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés, Vezetéstudomány, XLVIII. Évf. 2017. 10. szám, https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02, letöltve: 2022. 01. 16.

aktivitását. Ők a multitasking (figyelemmegosztás) specialistái, azonnali válaszokat igényelnek, melyeket sokszor a digitális térben kapnak meg. Hátulütője a folyamatnak, hogy nehezen tudnak egy dologra fókuszálni és egyre magasabb a figyelem- és/vagy részképességzavar a körükben. Ezt felismerve nem véletlen, hogy Steve Jobs megtiltotta gyermekeinek az IPadek használatát, Bill Gates pedig időkorlátot vezetett be saját gyermekeinél. A felnőttek személyes kapcsolatai háttérbe szorulnak, az online együttműködési készségeikben viszont kimagaslók.[87]

Egyes elemzések szerint ügyesebbek, gazdagabbak, egészségesebbek és magányosabbak lesznek, mint a többi generáció volt. Komoly társadalmi, gazdasági és környezeti változásokkal kell szembesülniük. Magas lesz az iskolai végzettségük, de ők lesznek a legmagányosabb nemzedék, és a problémamegoldó képességeik manualitáson alapuló tevékenységekben szerény eredményeik mutatkoznak majd meg.[88]

2. ábra: Generációs különbségek



Forrás: Kissné András Klára: Kettős kockázat[89]

87 Pálinkás-Purgel Zsuzsa (2019): Alfa generáció – a „digitális bébik" kora, Új köznevelés, 2019. január–február, https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/alfa-generacio-a-digitalis-bebik-kora, letöltve: 2022. 01. 16.

88 HR Magazin Online: Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században, http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban, letöltve: 2022. 01. 16.

89 Kissné András Klára: Kettős kockázat cím prezentációja alapján, https://docplayer.hu/104612858-Kettos-kockazat-kissne-andras-klara.html, letöltve: 2022. 01. 16.

Hogyan bánj az eltérő generációkkal?

A **Csendes generáció** tagjaitól érdemes megtanulni a tiszteletet, az alázatot és a személyes kapcsolatok fontosságát. Nyilván nem a digitális világ gyermekei, de a cégekben olyan alapelveket adhatnak át a fiatalabb generációnak, mely szükséges és hasznos az online világon szocializálódott dolgozóknak.

A **Baby Boomer**ektől a lojalitást, a munkához való odafordulást, hűséget és csapatszellemet tanulhatjuk meg, adhatjuk át. Számukra olyan munkafeladatokat adjunk, melyekben együtt dolgozhatnak a fiatalokkal, az információkat gyorsan feldolgozókkal. A problémamegoldásra való törekvéseik együtt kell megvalósuljanak a digitális technológiák által adott válaszokkal. A kohézió, az együttműködés, egymásrautaltság egyértelműen megjelenhet ezekben a csapatokban.

Az **X generáció** hatalomorientált, ők sokszor magányos harcosok. Könnyen alkalmazhatók stratégaként és feladatmeghatározó kollégaként, akik jól látják a külső és belső erőforrások erősségeit, gyengeségeit. A keretek megrajzolását rájuk bízhatjuk, de a megvalósításban már csapatjátékosok szükségesek, akik korszerűbb digitális ismeretekkel bírnak, az Y generáció tagjai inkább képesek a 21. században a megvalósításra.

Az **Y generáció** tagjai rugalmasak, kvalifikáltak, csapatban dolgoznak és szeretik az összetett feladatokat. A technológia életük része, a netről tanulnak és imádják a magas elvárásokat. Ha igazi csapatot szeretnénk, akkor minimális X vezetői vénával ellátott kollégát, nagyobb csoportban lévő Y generációs munkavállalót és szintén kevesebb Z korcsoportot kezeljünk együtt. Így biztosítva lesz a hatalmi, célmeghatározó vonal, a csapatjátékos, új technológiákat ismerő erősebb tábor és a high-tech nemzedék is.

A **Z generáció** tagjai online térben nevelkedtek, őket ne próbáljuk 8 órában munkahelyre kényszeríteni, mert a szabadság, a rugalmas munkavégzési idő és hely alapkövetelmény számukra. Adjunk nekik feladatot és célt, teremtsük meg a munkavégzéshez szükséges kereteket, és a módszert hagyjuk meg számukra. Lehet, hogy meglepődünk majd, de

sokszor rugalmasabban, kreatívabban és gyorsabban megoldják, mint gondolnánk.

Az **Alfa generáció** nagy kérdés lesz a jövőben. Nem szívesen kötődnek majd munkahelyhez és manuális tevékenységet nem szívesen csinálnak. Vélhetően a digitális technológia, az automatizáció az „unalmas" munkákat ki fogja váltani, de addig meg kell tanítani a robotoknak az eljárásokat és a technológiákat, melyre alkalmassá kell még tenni az alfákat. A következő időszak ennek az átállásnak a kereteit fogja meghatározni.

Az új generációk igényei

A mai 18–30 évesek már egyértelműen nem abban gondolkodnak, hogy találnak egy jó munkahelyet és ott harminc-negyven évig majd kényelmesen megtalálják a jövőjüket, e mellett családot alapítanak és a munkahellyel és párjukkal hűségben élnek. A nők és férfiak átlagos életkora az első házasságkötés idején öt évvel emelkedett; a 2000-es évekhez képest 2015-ben már a 25 éves korról 30 éves kor körüli időszakra tolódott mind a férfiak, mind a nők házasságkötésének ideje.[90] Ez azt is jelenti, hogy a gyermekvállalási hajlandóság évekkel kitolódott. Míg a nők 1990-ben az első gyermeküket átlagosan 23 éves korukban várták, addig 2013-ban már 28 éves kör fölött. A tendencia megállni látszik, de sajnos, ha 30 éves kor körül szülnek elsőként a nők, akkor már kisebb valószínűséggel várnak újabb gyermekeket.[91] A stabil házassági kapcsolatok és a gyermekvállalás idejének kitolódása a munkahelyi stabilitásra is hatással van. Gyermek és házasság nélkül sokkal hamarabb és gyorsabban váltanak munkahelyet a fiatalok. Ha nem tetszik neki az egyik munkahelyen a vezető személye, nem látja biztosítva a karrierlehetőséget, vagy a bérigénye magasabb, akkor hamar keresnek már másikat a mai Y és Z generációk tagjai.[92]

Ellenőrzési módokban sokkal nagyobb szabadságot igényelnek, ellenben a felelősségtudatuk, a kötelezettségvállalásuk több esetben a munkáltatók tapasztalati alapján sokkal alacsonyabb. Az idősebb, ru-

90 https://www.ksh.hu/sajtoszoba_kozlemenyek_tajekoztatok_2017_02_14, letöltve: 2022. 01. 16.

91 Kapitány-Spéder, 2015: https://demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografiaiportre/article/download/2466/2472 - letöltve, 2019. 07. 06.

92 Holczer M. (2018): Job hopperek: a gyakori munkahelyváltás az új Y-generációs trend? https://europa.eu/youth/hu/article/59/56886_hu, letöltve: 2019. 10. 07.

tinosabb munkavállalók lojálisabbak, jobban viselik az ellenőrzést és megbízhatóbbak, mint a fiatalabb, néhány éves tapasztalattal bírók. A mai Z generációs fiatalok a bérigény mellett a szolgáltatási minőséget is nézik egy modern, „trendi" munkahelynél. Nem elégséges az, hogy megfelelő anyagiakat adjon a munkáltató, fontos a szolgáltatási környezet, a szervezeti kultúra. Egyáltalán nem mindegy, hogy az iroda miként néz ki vagy a cégnek milyen a honlapja, mit gondolnak az emberek róla. Amikor a fiatalok egymás között beszélgetnek, akkor azonnal megnézik a cég weboldalát, közösségi profilját és számít az, hogy a cég miként jelenik meg a társadalomban.[93]

A pénz és a karrierlehetőség mellett ma már megjelenik a kettős karrier lehetősége is egy modern vállalkozásban. A mai családmodellben egyáltalán nem mindegy, hogy családbarát munkahelyen dolgozik e valaki, vagy 8–17-ig tartó időszakban meg kell oldani a gyermekelhelyezést. A modern cégek rájöttek arra, hogy a munkaerő megtartásának és a hatékony munkavégzésnek a záloga az, ha a munkavállaló nyugodt környezetben tudhatja a gyermekét még akkor is, ha ehhez kell illeszteni a munkarendet, vagy egy-egy értekezlet kezdési idejét. Hosszú távon meghálálja a munkavállaló, ráadásul a toborzási lehetőségek szűkösek, költségei magasak. Amíg 10–15%-os volt a munkanélküliség, addig sokkal nagyobb volt a választási lehetősége a munkáltatóknak, ma már a fejlettebb térségekben szinte csak súrlódásos munkanélküliségről beszélhetünk. Több helyen egymás ellen licitálnak egyre magasabb bérekkel a cégek, hogy átcsábítsák a dolgozókat. A dolgozók érdekeit figyelembe véve ez előnyös folyamat, de a cégek versenyképessége a jövőt tekintve szinte csak ukrán, román, szerb vagy még távolabbi dolgozók bevonásával lehetséges egyes térségekben.

Toborzás. A toborzás hagyományosan régen a gyárkapukon kint lévő táblákon történt, majd átvették az újságcikkek és a szájhagyomány. Ma, ha valaki munkát keres vagy munkahelyet vált, akkor közösségi oldalakon, weboldalakon böngész, vagy elküldi egy fejvadász cégnek az önéletrajzát. Hagyományosan különvált a generációk stratégiája a munkahelyek megkeresése kapcsán. Az X generáció digitálisan szinte még tudatlan, ritkán keres az interneten munkahelyet, és az önéletrajza elkészítéséhez is a gyermekeitől kér segítséget, vagy a kormányhivatali dolgozóktól. A Y generációk tagjainak már meg kellett tanulni az inter-

93 Roóz József (2010): Emberi erőforrás és munkaerőpiaci menedzsment, Saját honlap – közösségi oldalak lehetőségei, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2010.

netes munkalehetőségeket, az online platformokat, a felhő alapú adattárolást és a videóhívásokat. Igaz ugyan, hogy korábban még újdonság volt a mai felnőtteknek fiatal korukban a mobiltelefon, de megtanulták, kikényszerítette az élet a digitális tartalmak feldolgozását, létrehozását.[94] A mai fiatalok a toborzási stratégiájában már inkább az internetes portálok, közösségi oldalak és a személyes kapcsolatrendszerek dominálnak.[95] A Z generáció tagjai már nem éltek az internet világa nélkül. Ők már inkább a közösségi oldalakon keresnek munkát, egy-egy közösségi csoportra ráírnak, ha munkát keresnek. Igen, munkát és nem munkahelyet. Ők nem szívesen dolgoznak fix munkahelyen, egyéni vállalkozóként, szabadúszóként vállalnak egy-egy munkát, vagy betársulnak egy online vállalkozásba részfeladatokkal. Ők már hagyományos kétkezi munkában nem nagyon gondolkodnak. Alkotni szeretnének, de nem fizikai eszközökkel. Online térben, közösséget szervezni, webáruházon keresztül terméket, szolgáltatást eladni, kereskedni, vagy inkább marketinges, grafikai tevékenységet csinálni. Kissé sarkított a leírt nézőpont, de a fix tér- és időkapcsolat egy munkahely felé számukra egyre nehezebben kezelhető. Akkor szeretnének dolgozni, amikor felkeltek az ágyból, és lehetőség szerint minél kevesebb utazással… ha lehet, akkor inkább otthonról.

A régebbi X és Y generációk alacsonyabban képzett csoportjai egyre nehezebben találnak munkát – főként a multinacionális vállalatok közösségeiben –, míg a fiatal generációkra igen nagy volna az igény, de ők sokkal inkább szabadúszók szeretnének lenni. Ez a 21. század egyik ellentmondása. Ma Magyarországon egyre több szakmunkásra van igény. Kormányzati, kamarai törekvés is az, hogy az érettségizettek egyre többen tanuljanak szakmát, míg a másodszakma is ingyenessé vált. A cégek egyre magasabb béreket adnak annak érdekében, hogy találjanak szakembereket. A szakmai végzettséggel rendelkezők minimálbére egyre nő. Bízunk benne, hogy a fentiek eredője az lesz hosszú távon, hogy megerősödik a kétkezi szakmunkák presztízse és a külföldön dolgozók, tapasztalatot szerzők egyre nagyobb arányban térnek haza.

94 Tarki A.–Kanara K. (2019): How Recruiters Can Stay Relevant in the Age of LinkedIn, Harvard Business Review, 2019. 02. 08. https://hbr.org/2019/02/how-recruiters-can-stay-relevant-in-the-age-of-linkedin, letöltve: 2019. 10. 07.

95 Fromm J. 2018: Gen Z In The Workforce: How To Recruit And Retain Youth Generations, Forbes, 2018. 07. 03. https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/07/03/gen-z-in-the-work-force-how-to-recruit-and-retain-youth-generations/#e193a827569d, letöltve: 2019. 10. 07.

A Z generáció tagjai már maguk választják a munkahelyüket, nem fordítva. A fejvadászok vezetői funkciókban és IT területen már hétszámjegyű jutalékokat kapnak egy-egy munkavállaló kapcsán. A toborzási szakmában is megjelentek az előszűrő szoftverek, a kompetenciatesztelő programok az interjúk helyett/mellett. Az első egy-két körben már ritkán találkozhatunk élő interjúkkal, sokkal inkább az online tesztek jelennek meg a papír alapú tesztek és kérdések helyett.

Az álláshirdetésekben fellelhető tendencia, hogy az OKJ-s szakképesítések és diplomás elvárások helyett a kompetencia szintű leírásokban bíznak jobban a vállalkozások. Olyan gyorsan változnak az egyes szakmákhoz köthető tartalmak, hogy a szakképzés és a felsőoktatás egyre kevésbé tudja leképezni ezeket. A tartalmak meghatározása helyett a képességek, kompetenciák kerültek a fókuszba – ezeket mérik a bemeneti tesztek is a motivációs, beillesztési lehetőségekkel egyidőben.

Beillesztés. A generációk sokszor azért nem tudnak együttműködni, mert a cégek – főként a mikro- és kkv-k – nem foglalkoznak azzal, hogy megfelelően meghatározzák azokat a feladatokat és célokat, melyeket teljesítenie kell az adott személynek. Itt nem arról van szó, hogy nem kapnak munkaszerződést vagy munkaköri leírást, hanem arról, hogy az idősebb generációknak több időre van szüksége ahhoz, hogy alkalmazkodjon. A fiatalok részéről gyakran hiányzik a tisztelet, az alázat és az elfogadás.

Egy új dolgozónak szüksége van egyértelmű feladat-meghatározásokra, megfelelő minőségű eszközökre, és ezenfelül egy-egy bátorító szóra is. Ha egy mentort kijelölünk mellé – az ott lévő rutinos akár több évtizede ott dolgozó által – akkor segíti, támogatja őt, e mellett pedig megemeljük a presztízsét a régebbi dolgozónak is. Jó esetben a két generáció szinergikusan tud együtt dolgozni, erősítik a képességeikkel egymást. Az idősebb érti a szakmai fogásokat, míg a fiatalabb jobban ért az informatikához, nyelvekhez, vállalatirányítási rendszerhez, és rendelkezik egy olyan vehemenciával, ami új energiát, új nézőpontot hozhat egy régi struktúrába – ha megfelelően ki tudják aknázni (és nem kihasználni) a képességeit.

A munkahelyeken sokszor már rotálják (cserélik) a dolgozókat, ami köszönhető a változó munkaköröknek, a cégek változó feladataihoz kapcsolódóan. Sokszor nem állandó csoportok, osztályok jönnek létre, hanem projektközösségek, ahol az alkalmazkodás, a problémamegoldó

képesség és a rugalmasság alapfeltétel. A projektekhez eltérő módszerekre és eszközökre van szükség, ami folyamatos tanulást, fejlődést és változást igényel minden szereplőtől. A fix nézőpontot, a becsontosodott szemléletet, a makacsságot ma már nem támogatja egyetlen menedzser szemléletű vezető, dinamikus vállalkozás sem.

Sok jó gyakorlatot láthatunk a generációk együttélésével kapcsolatban, melyet legjobban Francis and Fernanda Hoefel tanulmánya foglal össze. A digitális generáció eltérő igényeihez kénytelenek a cégek alkalmazkodni módszerekben, menedzsment-szemléletben és tárgyi eszközökben egyaránt.[96]

Motiváció. A humánerőforrás minősége szempontjából alapvető kérdés, hogy miként tudjuk motiválni a dolgozóinkat. Armstrong szerint a munkakör tartalmából adódó motiváció: kihívást jelentő munka, felelősség, cselekvési szabadság, lehetőségek a képességfejlesztésre, stb; és a külső motiváció, melyet a menedzsment ösztönzésre használ: jutalom, bónusz, béremelés (Armstrong 2005, 72–73. p). A fiatalok motivációja tapasztalataink alapján más irányultságú, mint az érettebb generációké. Az anyagi, bérjellegű külső motiváción és tárgyi eszközökön (autó, laptop, telefon) kívül sokkal inkább megjelenik a munka minőségében, a munkahely presztízsében, a kapcsolati tőke és a nyelvtudás fejlesztésében. Kiemelkedik a munkahely megítélésében a munkakörnyezet kialakítása, az ergonomikus bútorok és IT eszközök biztosítása.

A munkahelyek legfőbb motivációs eszköze a rugalmas munkaidő, a teljesítménybérezés és a változatos béren kívüli juttatási elemek biztosítása is. Ma már nem várnak a fiatalok évtizedeket az előléptetésre sem. Ha nem tudja a munkáltató belátható időtávba helyezni a magasabb pozíciót, akkor egy-két év alatt elhagyják a képzett fiatal szakemberek a céget. A karriertervezés, karriermenedzsment, a nemzetközi karrier biztosítása mindennapossá vált.

A projekt alapú tevékenységek rugalmasságot igényelnek, ami a fiatal generáció számára izgalmas változatosságot jelent. A gyakorlatban történő, alkalmazható tudást igénylő fiatalok egyre jobban kikényszerítik a régebbi generáció megváltozását.[97]

96 Francis T.–Hoefel F. (2018): 'True Gen': Generation Z and its implications for companies, McKinsey & Company, https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#, letöltve: 2019. 10. 07.

97 Montana, P. J., & Petit, F. (2008): Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. Journal of Business & Economics Research (JBER), 6(8). https://doi.org/10.19030/jber.v6i8.2459

Képzés. Míg a belső képzések, a kötelező – jogszabály szerint megvalósuló – képzések elfogadottá váltak a cégeknél, addig a legfontosabb fejlesztési forrást jelentő szakmai továbbképzések a fiatalok oldaláról elvárásként fogalmazódnak meg. Míg az X és Y generációk majdhogynem kényszerként élik meg a munkáltatók képzési szándékait, addig a fiatalabbak szívesen járnak képzésekre és sokszor olyan képzésekre, melyeket ők keresnek maguknak és a fejlődésüket szolgálják. A munkáltatók joggal várják el a tanulmányi szerződések megkötését a fiataloktól. Ők azonban sokszor nem maradnak az adott cégnél, hanem kifizetik vagy az új cégükkel kifizettetik a minőségi képzéseiket a távozáskor. Egy-egy külföldi munkahely kapcsán ez már nem motiváció és nem működik a „röghöz" kötés.

A projektekben történő tanulás, az élményközpontúság, a gyakorlati tevékenységek szülte képzés mindennapos elvárássá vált, mely sokszor a virtuális valóságban történik megfelelő VR-eszközökkel. A lifelong learning, a lifewide learning fogalmak mára a céges valóság részévé váltak, csak az a kérdés, hogy milyen mélységben alkalmazzák a cégek tevékenységeikben.

A digitális eszközök és a gondolkodási képesség kapcsolata

Az új szakmák kapcsán egyre nagyobb az igény a kreatív, konstruktív, alkotó gondolkodású munkavállalókra. Az automatizálható, digitalizálható, robotizálható tevékenységeket átveszi a technika. Ezekhez nem szükségesek már segédmunkások, betanított munkások vagy alacsony képességű szakmunkások, hanem elegendő egy minimális szintű programozó csapat, hogy összehangolja az eszközök, gépek működését. A kreatív szakmákban azonban nem lehetséges az automatizáció. Egy tanári, dizájner vagy orvosi munkában még mindig szükséges a rugalmasság, rögtönzés és a tudás gyakorlati alkalmazása.[98]

Az digitális eszközök (közösségi tartalmak, filmek, televíziós csatornák) egyre inkább a képi tartalomra fókuszálnak, így csökkentve a fiatalok gondolkodási képességét, kreativitását. A média befolyásoló ereje egyre erősebb, míg az algoritmizálható tevékenységek egyre inkább fejlődnek. Érdekes látni azt az eltérő irányt, ami a két tendenciában megvalósul. Egyre keresettebbé válnak a gondolkodó, kreatív, jó prob-

98 Wing J. 2016: Computational thinking, 10 years later, Microsoft Research Blog, 2016. 03. 23. https://www.microsoft.com/en-us/research/blog/computational-thinking-10-years-later/, letöltve, 2019. 10. 07.

lémamegoldó képességgel bíró fiatalok, akik multikulturális környezetben képesek dolgozni, vállalják a mobilitást, és akár évenként váltanak telephelyet vagy országot a munkájuk kapcsán.

2. Generációváltás, tulajdonosváltás

E témakörre azért szeretnék fókuszálni, mert az idősebb generációknak előbb-utóbb át kell adniuk a pozíciójukat a fiatalabb generációnak. Amennyiben nagyobb vállalkozásról, cégről van szó, ott bizonyára van lehetőség arra, hogy egy kidolgozott módszertan szerint – akár szakember segítségével – „öröklődjön" át a pozíció, és még fejvadászok is segíthetnek a megfelelő személy kiválasztásában, beillesztésében. Az ő számukra adott a megfelelő szakmai stáb és a bejáratott eljárásrendek. Nem így valósul meg azonban a kis- és középvállalkozásoknál. Ma Magyarországon e vállalkozások 58%-a van családi tulajdonban, ami 30 ezer céget érint.

A családi vállalkozásnak akkor nevezzük a vállalkozást, ha a részesedés minimum 51%-át tartja a kezében a család, vagy a vezetői pozíciók túlnyomó többségét a családtagok töltik be. Családi vállalkozásnak tekinthető akkor is egy cég, ha tőzsdére kerül és a család részesedése lecsökken 50% alá, mégis fenntartható a család befolyása.[99] A Családi Vállalkozások Országos Egyesülete (CSVOE) szerint akkor lehet családi cégről beszélni, ha a család minimum két tagja, kft. esetén a tulajdonrész több mint felét, míg részvénytársaságnál a részvények 25 százalékánál többet birtokol.[100] A családi vállalkozás szerte a világon népszerű gazdasági forma. Számos megfogalmazása létezik, ám nincs egységesen elfogadott definíció, azonban a meghatározásokban fellelhetőek közös pontok, melyeket mindenképpen figyelembe kell venni, vizsgálni szükséges ahhoz, hogy valamely szervezetről azt lehessen állítani, hogy az családi vállalkozás.[101] Összefoglalva a családi vállalkozás egy olyan vállalat, melyet egy család, vagy egy családi kapcsolat rendszer befolyásol, és amely saját magát családi vállalkozásként aposztrofálja.

99 Peter E. Leach (2018): Családi Vállalkozások, Budapest, HVG Kiadó, ISBN 978-963-304-538-1.

100 Zubor Z. 2018: Sok családi cég megmenthető lenne, Profit és Piac, https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/sok-csaladi-ceg-megmentheto-lenne/, letöltve: 2020. 02. 17.

101 Tobak Júlia(2018): A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében, Ph.D. értekezés, Debrecen, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 5. p

Ma Magyarországon kiemelkedően magas a mikro- és kisvállalkozások aránya. E kisvállalkozások jelentős része egyéni vállalkozás, illetve egyszemélyes vállalkozás, de jelentős mértékben megtalálhatóak a családi vállalkozások is.

Jelentőségük nemcsak abban van, hogy képesek sokszor helyi alapanyagokból egy térség élelmiszerigényét, eszközigényét kielégíteni, hanem abban is, hogy ők a legritkább esetben viszik ki a profitjukat az országból. Az a vagyon, tőke, melyet termelnek, a legtöbb esetben az országban kerül felhasználásra a családtagok által vagy visszaforgatva a vállalkozásokba.

A családi vállalkozások az egész világon a cégek közel kétharmadát teszik ki. A globális éves GDP-nek a 70–90%-át mind a családi vállalkozások termelik meg, valamint a legtöbb országban a munkavállalók 50–80%-át foglalkoztatják családi vállalkozások. Az USA vagyonának túlnyomó részét szintén családi kézbe tartozó vállalkozások adják. A Fortune Global 500-as listája rangsorolja a legnagyobb cégeket világszerte. A TOP 500 vállalat 2018-ban 32,7 trillió dolláros árbevétellel és 2,15 trillió dolláros profittal büszkélkedhetett. Ennek az 500 cégnek az egyharmada családi vagy alapítói irányítás alatt áll. 2013-ban Európában a családi vállalkozások egybillió eurós árbevételre tettek szert, mely az összes üzleti vállalkozás által termelt árbevétel csaknem 60%-a volt).[102] Magyarországon a kis- és középvállalkozások mintegy 58%-a családi tulajdonú, a GDP több mint a felét ők állítják elő 30.000 cégben az alkalmazottak több mint a felének a családi vállalkozások biztosítják a megélhetést.[103]

A családi vállalkozások sok kiemelkedő erősséggel rendelkeznek versenytársaikhoz képest. Elsőként ilyen erősség az elköteleződés és a szenvedély. Átfordítva a közgazdaságtan nyelvére: ez magasabb hatékonyságot és eredményességet jelent. A családi vállalkozásokban dolgozók sokkal rugalmasabbak és terhelhetőbbek is, hiszen saját maguknak dolgoznak. Ez egyben azt is jelenti, hogy több időt töltenek munkával, és ez gyakran a családi élet kárára mehet. E vállalkozások gyorsan döntenek és reagálnak a gazdasági folyamatokra. Gyorsan tudnak dönteni stratégiai kérdésekben. Mivel alacsony a szervezeti hierarchia, így

102 Kása R.–Radácsi L.–Csákné Filep J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a KKV szektoron belül. In: Statisztikai szemle, 2019 (97. évf.) 2. sz. p. 146–174.
103 Csuhaj V. I. 2019: Generációváltás: cégértéket tudásból! – Világgazdaság online, https://www.vg.hu/velemeny/vg-paholy/generaciovaltas-cegerteket-a-tudasbol-2-1474273/, letöltve: 2020. 02. 17.

a döntési lánc is rövid. Ha valaki egy családi vállalkozás vezetőjével tárgyal, akkor nagyon hamar ott, helyben születnek meg a döntések.

A családi vállalkozások legjellemzőbb területei a kiskereskedelmi és a mezőgazdasági tevékenységek, de a világ legjelentősebb hotelláncai jelentős mértékben családi vállalkozások voltak. E mellett kiemelkedő még a franchise rendszerű családi vállalkozás is, melyben a házaspárok kezdik így el gazdasági tevékenységüket. Sok családi vállalkozás rendelkezik egyedi recepttel, melyet a családtagok egymásnak adnak át, és erre a titokra épül a családi üzlet. E recept lehet kozmetikai termék (Vissi), élelmiszer (Benei nápolyi), gyógyszer (svédkeserű) vagy akár alkohol (Zwack Unikum). Családi vállalkozásként ismerünk nagyon sok pékséget, kifőzdét és éttermet. E vállalkozások sajátosságai, hogy a tulajdonosok a legtöbb esetben személyesen is szerepet vállalnak a cégben, és a családtagok mindig munkájukkal, vagyonukkal, tudásukkal hozzájárulnak a vagyon megőrzésében, a vállalkozás működtetésében.

A családi vállalkozások 40%-ában a tulajdonosok átlagos életkora eléri a 65 évet, így érinti őket a generációváltás. A tapasztalatok és a statisztikák azt mutatják, hogy a családi vállalkozású cégek még a második generációt sem élik meg. A családi vállalkozások az alapító szakmai tudására és az évek alatt kiépült kapcsolatrendszerére építenek. E tudást átadni nem könnyű, mivel e szakemberek nem pedagógusok, és az eltelt évtizedek alatt a családtag motivációját vesztheti vagy egyszerűen nem ilyen jövőt tervezett magának. Amennyiben azonban sikeresen át tudja adni az elől a tudását és a tapasztalatát annak, aki az új ügyvezető lesz, és hozzáteszi, a saját képességeit, tudását, innovációját, úgy egy erős vállalkozás jöhet létre.

Ha a generációváltást sikeresen véghez tudja vinni egy cég, abban az esetben az alapító által felhalmozott tudást, a rendkívül kiterjedt kapcsolati rendszert és minden titkot, know-how-t, ami a cégvezetéséhez elengedhetetlen, birtokolni fog. A továbbvitt alapok – kiegészítve az új ügyvezető képességeivel – nagy innovációs lehetőséget tartogatnak magukban.[104]

3. A vállalkozások életciklusai

Minden vállalkozás életciklusokat él át. A termék-életciklusok mellett ez is egy természetes folyamat. Nagyon jól szemlélteti Tóthné

104 u.o.

Vidi Rita írásában, melynek felhasználásával mutatjuk most be röviden e folyamatot.

A fogantatás. Ez a néhány héttől néhány évig terjedő folyamat, amikor alig tud aludni az ötletgazda, és mindig újabb ötletet gyűjt vállalkozásához. Az ötleteket mindig ütközteti a racionalitással és ötvözi érzelmekkel, elindítja a piackutatását, az erőforrások gyűjtését és a folyamat végére létrejön az üzleti terv.

A születés. Az ötletgazdánk bejegyzi vállalkozását, megalapítja cégét. E folyamatban keres valaki könyvelőt, megtalálja a cégformát, az adózási formát, bankszámlát nyit és tervezi a fenntartási költséget, bejelenti a cég létrejöttét. Ilyenkor már nagyon komoly alapokban kell dönteni a nélkül, hogy vállalkozói gyakorlata, tapasztalata lenne az illetőnek.

A gyermekkor. A működés első 3–5 éve. Megfelelő termékkel vagy szolgáltatással és vezetői, szakmai kompetenciákkal komoly sikert lehet befutni. Sokan még tanulják a cégüket, a környezetüket, elkövetik a soksok hibájukat és ésszerű keretek között növekszik a bevétel, a profit és a piac is tudatos marketinggel. A gyors reagálás előnye és hátránya is megjelenik. Jó döntéseket és rossz döntéseket is gyorsan lehet hozni, fárasztó időszak, de élményteli. A valósághoz hozzátartozik, hogy e periódust a végén csak a vállalkozások 80–90%-a éli meg, de aki megéli, az piacképes lehet.

A fiatal felnőttkor. Itt már bejáratott vállalkozásról van szó, megfelelő kapcsolati hálóval és profittal. A létszám növekedésével elkezdődik a vezetői feladatok delegálása, külön kézbe kerül a létszámgazdálkodás, beszerzés, termelés-gyártás, értékesítés, marketing és a pénzügy. Az alapító eléri azt a szintet, amikor maga mellé vezetőt kell kinevelnie vagy felvennie.

Az érett felnőttkor. Ekkorra már vannak leszabályozott, leírt folyamatok, áttért a minőségi működésre, a folyamatszabályzásra és a dolgozók számára is létbiztonságot nyújt a munkahely. Kiépül egy hierarchia, és folyamatosan reagálni kell a piaci folyamatokra e mellett a hatékony működést is fent kell tartani. Itt már nem a profit nagysága motiválja az alapítót, hanem a vállalkozás működtetéséből nyert lelkesedés.

Az elöregedés kora. E korban a termék vagy szolgáltatás időszerűtlenné válik vagy a benne lévő dolgozók, vezetők nem annyira lelkesek és nem viselik annyira szívükön a cég sorsát, mint korábban. Ha

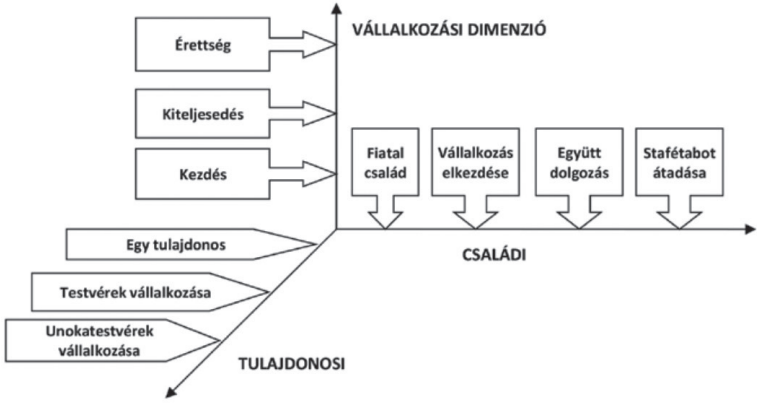
felismertük ezt a kort, akkor nem kell kétségbe esni. Van lehetőség felfrissíteni, új vért bevonni, új célokat találni és megvalósítani.[105]

Az elöregedés előtt már lehet dolgozni, gondolkodni az utódláson vagy az eladáson, ha nem szeretnénk megszüntetni a vállalkozást és ezzel együtt azt az értéket szervezeti, kapcsolati és anyagi értelemben is, amit felhalmozott a tulajdonos.

4. Az utódlás

Egy kisvállalkozás tulajdonosának is komoly döntéshelyzetei vannak, melyek kiegészülnek az utódlás kérdésével. Egy utódlási folyamatban mindig szóba kerül az ágazati környezet (Érdemes-e folytatni?), a társadalmi környezet (Van-e, lesz-e elég fogyasztó?) és természetesen a családi környezetet (Lesz-e kivel? Támogatják-e a családban és a környezetben?)

3. ábra: A családi vállalkozás életciklusai



Forrás: Nábrádi A.–Bárány L.–Tobak J. (2016) Gersick et al., 1997 alapján[106]

105 Vidi Rita (2012): A vállalkozás életciklusai, https://vidirita.com/a-vallalkozasok-eletciklusai/, letöltve: 2022. 01. 16.

106 Nábrádi A.–Bárány L.–Tobak J. (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban. Problémák, konfliktusok, kihívások elméleti és gyakorlati megközelítés. In: Gazdálkodás, (60. évf.) 5. sz. p. 427–461.

Az első fázisban a legfontosabb a közös jövőkép megtervezése. Itt célszerű meghatározni a szabályokat. Ilyen szabály lehet az utód kora, végzettsége, gyakorlata és az a szempontsor, ami alapján kiválasztja az átadó vagy a család az utódot. Az utód lehet családon belül, vállalkozáson belüli alkalmazott vagy akár külsős jelentkező is. Amikor kiválasztotta a döntéshozó az utódot, akkor mindenképpen meg kell nevezni és közölni kell az érintettekkel. Segít az átadó az utódnak, ha rendelkezik a vállalkozás leírt vezetési elvekkel, mert így egy döntéshelyzetben könnyű visszatérni ezekhez. Célszerű gondolni a tulajdonosi szerkezet átalakítására, melyek lesznek a tulajdonosi arányok, a tulajdonos megtart-e tulajdont, illetve a cégben szeretne e dolgozni a jövőben? E fázisban nem marad más, csak az ütemezés és az időzítés. Ez függ a tulajdonos korától, külső körülményektől, az utód tanulási képességétől.

A második fázisban folyik az utód, utódok képzése elméleti és gyakorlati síkon egyaránt. Jelentheti azt, hogy végigjárja a szamárlétrát a cégben, de külső tapasztalatra is szert tehet esetleg más cégeknél.

A harmadik fázis a végső kiválasztási feladata. Itt kell eldönteni, hogy mi alapján választják ki a végleges utódot, melyek a kiválasztás kritériumai. Illeszkedik a személyisége, tudása, karaktere a vállalkozáshoz? A meglévő családtagokkal tud majd együtt dolgozni? Szeretne vezető lenni a felkészülési folyamat után?

A negyedik fázisban a vezető szerep átadása és a tőketranszfer történik meg. Ez egy folyamat, nem történhet egyik napról a másikra, a szerepek elsajátítása időigényes. Folyamatos értékelésre, visszacsatolásra van szükség minden egyes területen az átadó és a dolgozók részéről egyaránt. Az eredményes generációváltást megszervezni hosszú és bonyolult folyamat. Kiemelt szerep jut a kölcsönös felelősségvállalásnak, tiszteletnek és az elkötelezettségnek. E folyamat sokszor gyermekkorban elkezdődik, de a személyes kötődések nem mindig találkoznak a képességekkel. Elgondolkodtató, hogy az utódok hiánya az elődök felelőssége…mennyire meghatározó egy cég életének jövőjében. A gondolat azt is jelenti, hogy a vezető személyisége egy-egy esetben megakadályozta az utódok kifejlődését.

A fentiek mellett fel kell készülni egy-egy váratlan eseményre. Ilyen lehet egy hirtelen halálozás, amikor az örökösöknek más tervei vannak a vállalkozással vagy a piac hirtelen megváltozása. Az utódlás ettől függetlenül egy közös cél, családi jövőkép lehet, ami megerősíti, összetartja a családot.[107]

107 Peter E. Leach (2018): Családi Vállalkozások, Budapest, HVG Kiadó, ISBN 978-963-304-538-1.

5. Mi segítheti a generációváltást?

Összegyűjtöttem azokat a területeket, melyekben segít az oktatás, a megismerés, és érdemes átgondolni egy családi gazdaságnak.

Az élet sok területén segít a tudatosság. A tudatosság jelen esetben azt jelenti, hogy a család felismeri a generációváltás szükségességét, meghozza a döntést, mely lépéseket indukál. A felismerés és a tudatosság már az első lépése a tervezési folyamatnak.

A legtöbb generációváltását tudatosan megtervező ügyvezető gondoskodik arról, hogy az utód (családtag vagy alkalmazott) az adott szakterületen megfelelő szakmai végzettséget szerezzen. Sokszor előfordul, hogy a családban a gyermek olyan felsőoktatásban szerez diplomát, mely illeszkedik a családi gazdaság profiljában.

A sikeres generációváltást segíti az, ha megismerjük az utód érdeklődését, képességeit, motivációját. Nem lehet sikeres az a váltás, amikor az utód nem leli örömét az adott tevékenységben, esetleg képességei miatt nem alkalmas az adott munkafolyamatok, mentális aktivitás fenntartásában. Végül pedig a motiváció, a vágy szükséges mindig a vezetői szerep sikeres elsajátításához. Egy vállalkozás nem csupán megtanulandó tudáselemekből áll, hanem olyan kapcsolatok fenntartásában, átörökítésében, melyet kényszerűséggel nem lehet elsajátítani. E folyamat nem egy esetben évek munkája, és e hosszú idő alatt óhatatlanul kiderül az, ha valaki egyáltalán nem szeretne hetente 50-60 órát a vállalkozással tölteni.

A felkészült utód számára a legnagyobb segítség, ha a vállalkozás értékei, a szervezeti kultúrában rejlő sajátosságok, értéket teremtő munkafolyamatok rögzítve vannak. Az idősebb ügyvezető akkor segítheti a legjobban utódját, ha a munkafolyamatokat, lépéseket, eljárásokat és rendszereket a legpontosabb részletességgel dokumentálja. E rögzítés jelenti a franchise rendszerek alapját is. Egy sikeres vállalkozás egyáltalán nem biztos, hogy sikeres marad akkor, ha a létrehozó már nincs benne. A cégeket felvásárlók sokszor ragaszkodnak ahhoz, hogy a régi tulajdonos még egy-két évet töltsön el benne, hiszen így garantálható, hogy az utódok el tudják sajátítani az értékeket.

Legyünk tisztában az átadó és az utód képességstruktúrájával, tudásával, személyiségével. Amennyiben feltárjuk az átadó és az utód képességeit és rávilágítunk az eltérésekre, úgy tudjuk kezelni ezeket, és olyan dolgozókkal, képzésekkel tudjuk áthidalni ezt, mely sikeresebbé teheti

az átállást, átörökítést. Ma már nagyon felkészült pszichológusok, coachok tudják segíteni a folyamatot és képesek tanácsot adni ahhoz, hogy miként kell kezelni az új helyzetet az utódnak és a régi ügyvezetőnek. Az átvevő utód számára folyamatosan növelni kell a felelősség szintjét a tudás- és képességstruktúrák kialakulásával. Lehetséges, hogy olyan új kommunikációs eszközöket, módszereket, technikákat kell megtanulnia a vállalkozás átvételéhez, melyek elengedhetetlenek a sikerhez. Ennek megtanulása időigényes lehet és türelmet, toleranciát igényel. Amennyiben az utód nem képes minden – a sikeres működéshez – szükséges elem átvételére, úgy szükség lehet egy olyan dolgozó megerősítésére, aki támogathatja ebben. Az átadó ügyvezető számára sem lehet egyszerű a folyamat kezelése. Nem mindig könnyű az aktív, mindennapi munkavégzésből leállni, átadni a kapcsolatrendszert, megfigyelni az eleinte még nem feltétlenül sikeres átvételt. Úgy átadni a folyamatokat, hogy a vezetői attitűdöt az utód folyamatosan átvegye és tekintélye legyen a vállalkozásban, csak úgy lehet, ha az átadó egyre inkább kivonul a rendszerből és a háttérben támogatja az utódot. E megtervezett folyamat mindkét fél részéről tudatosságot és türelmet igényel.

Az oktatás szerepe az átadó szempontjából

Az átadónak célszerű összegyűjtenie mindazokat az írott dokumentumokat és íratlan szabályokat, elveket, melyek sikeressé tették a vállalkozásukat. Ennek kimunkálásában nagyban segít egy szakember (coach, könyvelő, szervezetfejlesztő), de amennyiben nem áll rendelkezésre, úgy is célszerű listát írni azokról az elemekről, melyek fontosak a működés szempontjából. Ide beletartozhat a kapcsolati háló, a főbb folyamatok leírása, a feladatok prioritása, de akár meghatározó partnerek tulajdonságai is.

Második lépésként hasznos rögzíteni az átadás folyamatát, ütemezését, melyet egyeztetnek az utóddal, az utód képességeivel, időbeosztásával. Nem biztos, hogy az ő élethelyzete lehetővé teszi, hogy azonnal mindent megtanuljon, elinduljon az úton és befogadja a tudást.

Az átadó a folyamat közben el kell engedjen folyamatokat, hatásköröket és célszerű, ha egyre nagyobb önállóságot ad az átvevőnek – a háttérben lévő támogatásával. Idővel persze ez teljesen vagy részlegesen megszűnhet.

Az oktatás szerepe az utód szempontjából

Az utód első „lépése", hogy akarja átvenni a családi vállalkozást, ne kényszerként élje meg. Sokszor előfordul, hogy a szülők fejében, elképzelésében benne van, hogy a gyermek örökli a gazdaságot, vállalkozást, és a gyermek pályaválasztását ilyen irányba terelik. Később kiderül, hogy nem érdekli a szakma, terület és ez jelentős törést okoz a vállalkozás működése és a családi kapcsolatok terén is.

Ha közös döntés alapján meghatározásra került és elfogadta az utód is a döntést, akkor indulhat el a valódi folyamat. Lehetséges, hogy képzésben kell részesülnie az utódnak, de az biztos, hogy fejlődnie, változnia kell. A tanulás az élet velejárója, de az ütemezés, a tanító/átadó stílusa egyáltalán nem lényegtelen – meghatározhatja az átadás sikerességét.

Az oktatás szerepe a család, a környezet szempontjából

A családi vállalkozás sokkal több annál, mint egy hagyományos szervezet. A főnök–beosztott viszony, a hierarchiák, az utasítások, a vezetői kommunikáció és összességében a szervezeti struktúra ötvözi a gazdasági és a személyes, családi motivációkat. A családi vállalkozásban – ha a családtagok töltik be az egyes pozíciókat, szerepeket – célszerű elkülöníteni a munka–magánélet egyensúlya szempontjából a munkaidőt és a magánéletre szánt időt. Ha valaki tudatosan működteti a vállalkozását, akkor e két szerep jól elkülöníthető. Nem lehetséges egy piacképes vállalkozásban az, hogy valaki csak azért alkalmazott benne, mert családtag, esetleg a hatékonysága nem megfelelő. A nem családi vállalkozásokban a vezetői kommunikáció sokkal egyszerűbb, sokkal átláthatóbb.

Amikor egy családi vállalkozás, egy család eldönti, hogy a menedzsmentfeladatokat átadja a jövendő generációnak, akkor egyben dönt arról is, hogy támogatja, segíti az utódot a feladatai elsajátításában. Az átlátható kommunikáció – akármennyire kicsi és alacsony hierarchiájú egy szervezet – elengedhetetlen a sikeresség érdekében. A családtagoknak (akár alkalmazott, akár nem) és az egyéb dolgozóknak is tudtára kell adni a szándékot, meg kell osztani a hatáskörök átruházásnak idejét és módját. A nyílt kommunikáció segíti a dolgozókat az elfogadásban és az utódot abban, hogy a megfelelő szerephez „fel tudjon nőni", át tudja venni a feladatköröket, hatásköröket.

A cégen belüli folyamatok sikerességének elengedhetetlen feltétele, hogy a generációk közötti együttműködés megvalósuljon és a digitalizáció folyamatait mindig az aktuális szinten hasznosítsa az adott vállalkozás. A generációkról, a digitalizációról és a vezetővé válásról készítettem interjút Bagdiné Fodor Erika tréner, coach, üzletfejlesztő specialista szakértővel, aki a nagyvállalati környezetből érkezett szakember. Interjúnkat a kötet végén olvashatják el.

VII. A digitalizáció hatása a település- és térségfejlesztési folyamatokra

Az emberi erőforrások nagyban meghatározzák egy térség életét. Nem csupán a lakosság száma, aránya, hanem aktivitása, kulturális identitása, felkészültsége, szakmai tudása és tenni akarása, összetartozása is meghatároz egy-egy közösséget. Nem mindegy, hogy egy település szigetszerű csoportokból (családokból, baráti társaságokból) áll, vagy valóban érdekli a településen élőket a település sorsa, részt vesznek a programokban, harcolnak egy-egy őket érintő fejlesztésért, aktívan részt vesznek alakításában. Úgy élni egy településen, hogy csak aludni térünk haza munka után és egy-egy boltot látogatunk, teljesen más, mint ha szeretjük, figyeljük, szívesen élünk benne. Elkötelezett célom, hogy egy-egy olyan eszközt, javaslatot bemutassak, mellyel akár jobbá lehet tenni egy közösség életét, életminőségét. A jobb közösségi élethez számos eszköz rendelkezésre állhat. Tudjuk, hogy a településeken eltérő végzettségű, kulturáltságú állampolgárok laknak, mégis vannak olyan közös funkciók, melyeket mindenki szívesen igénybe vesz, és aminek mindenki örül. Nem minden település környezetébe települnek olyan nagyvállalatok, melyek adóbevételéből vagy közösségépítő társadalmi szerepvállalást segítő alapítványaikból a település részesedik. Nem is mindenhol jelennek meg olyan turisztikai attrakciók, melyek tömegeket vonzanak és így az élményekre elköltött forintokból a lakosság részesedhet. Ennek ellenére több olyan területet szeretnék bemutatni, melyek jó hatással lehetnek a fejlődésre és akár megfontolandók egy-egy település, térség életében.

1. A településen megjelenő szakmai tudás

A településeken elérhető szolgáltatások mennyisége és minősége elsősorban attól függ, hogy a lakosság milyen létszámban veszi igénybe és milyen minőségű szolgáltatás elégséges számára. Ha egy varrónőre nagy igény van a településen, akkor előbb-utóbb el fog gondolkodni egy – a megfelelő tudással rendelkező – háziasszony, hogy képezze magát és ebből éljen meg. Ha vállalkozást indít és valóban szükség lesz a tudására,

szolgáltatására, akkor egyre több megrendelést kap, és vagy eszközben, vagy létszámban fejlesztenie kell, ha ki szeretné az igényeket elégíteni. A településnek abban van felelőssége – és lehetősége –, hogy megkérdezze a lakosságot a látens (eddig nem feltétlen elmondott) igényei kapcsán és ezeket az igényeket becsatornázva támogatja a szolgáltatások, szakmák megjelenését.[108] Ha a település képes eltartani egy ilyen szolgáltatót, akkor segíti az elindulásban, ha csak több település együtt tudja ezt megtenni, akkor támogathatja marketingben, elérhetőségben az eszközeivel. A község vagy város segítheti a vállalkozót helyiség kedvező bérletében, kedvező pályázati konstrukciók kiajánlásában, megrendeléseivel, nyilvános felületeivel a honlapján, közösségi felületein, stb.

Ha megjelennek a lakosság számára szükséges szolgáltatások (akár egy zöldséges, cipész vagy ATM-automata), akkor sokkal vonzóbb lesz egy település vagy településrész is, és szívesebben költöznek oda vagy maradnak ott a lakosok, fiatalok. A fiatalok szakmaválasztásában írunk le a lentiekben néhány gondolatot, melyek segíthetnek abban, hogy megfelelő szakmát válasszanak számukra és kialakíthassák elképzeléseiket az ideális jövőképről.

Napjaink gyorsan változó világában a tudatosság egy olyan képesség, melyre meg kell tanítani a fiatalokat. Sajnos a hátrányos helyzetű térségekben egyre több az olyan család, mely nem tudatosan alakítja helyzetét, körülményeit, hanem a körülmények rabjává válik. A tudatosság nem csupán a pénzügyek területén, az időgazdálkodás miatt, hanem az életpályák, szakmák területén is egyre hangsúlyosabb. Az életpálya jelentése egy állandó hivatás, egy egész életre szóló tevékenységi terület, szakma. Régen, szüleink, nagyszüleink korában még egy-egy szakmában, munkahelyen el lehetett tölteni egy életet úgy, hogy felneveltek tisztességgel egy családot és mindennap volt betevő az asztalon. Ma a munkahelyek is gyorsan változnak és a szakmák is egyre nagyobb átalakuláson mennek át.[109] A negyedik ipari forradalom nemcsak a munkát, hanem az emberek gondolkodását is meg fogja változtatni. Az első ipari forradalomban a gőzgép kiváltotta a kétkezi munkát, a második a villamos energia segítségével létrehozta a tömegtermelést, a harmadik pedig a számítógépek és az internetalapú rendszerek se-

108 Tóth, T. (szerk.) (2019): SIKERES/JÓ ÖNKORMÁNYZATI MŰKÖDÉS GAZDASÁGBIZTONSÁGI ÉS SZOCIÁLIS/TÁRSADALMI BIZTONSÁGI DIMENZIÓI, Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetemi Kiadó, 148 p. ISBN: 9789632698243

109 Tóth, T.–Káposzta, J. (2021): Succesful management of settlements to boost rural development, EUROPEAN COUNTRYSIDE 13 (2021): 4 pp. 819–833. , 15 p. (2021)

gítségével korszerűsítette néhány évtizede az automatizálást. A negyedik ipari forradalmat az IoT (a dolgok internete), a kiber-rendszerek és a mesterséges intelligencia jelenti, mely megreformálja a szellemi és fizikai munkát egyaránt. Az ember és számítógép együttműködése új eljárásokat, eszközöket és munkamódszereket, fogyasztási szokásokat is generál. Mindenki látja, hogy egyre inkább az online térbe terelődik az életünk, onnan gyűjtjük információinkat, ismerőseinket, onnan rendeljük a karácsonyi ajándékokat. A 21. században a modern technológia összeköti az emberek milliárdjait, gyorsabban gyűjtjük az információkat és gyorsabban termeljük is őket. Ma még a robotok csak az emberek számára monoton munkát veszik át, érintésmentes technológiákat alkalmaznak vagy az ügyfélszolgálatot segítik. A modern gazdaságokban már orvosdiagnosztikai segítséget látnak el, élő munkaerő nélküli raktározást folytatnak vagy adatelemzés segítségével csak a szükséges célcsoportnak küldik meg a reklámanyagot, mely az érdeklődésének, korcsoportjának megfelel. E folyamat a jelen, mellyel együtt kell tanulni élni, meg kell ismerni és az egyes szakmáknak fel kell rá készülni. A digitalizáció és az automatizáció minden szakmára hatással lesz. Ma már a pénzügyi szektorban az online ügyletek miatt egyre kevesebb banki szakemberre van szükség, míg például a gyártásban a gépesítés miatt egyre könnyebbé válik a munkavégzés és egyre magasabb képzettségű szakemberekre van szükség. Az ember és robot együttműködése azt is jelenti, hogy nagy jövője van a folyamatirányításban, a logisztikai rendszerek fejlesztésében a szakmai ismereteknek. Dél-Koreában a terveik szerint a munkaerő 57 százalékát automatizálhatják a következő húsz évben, így itt 18 millió munkahely veszélyeztetett. Belátható, hogy ha csak egy része megtörténik e változásnak Magyarországon, akkor nagyon át kell gondolni, hogy milyen szakmát és milyen munkahelyet válasszunk a jövőben magunknak, gyermekeinknek. EU-s előrejelzések azt mutatják, hogy 2030-ra azokat a munkavállalókat fizetik majd meg a leginkább, akik felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, fejlett a társas és interpretációs (magyarázó, előadó) képességük és minimum alapfokon ismerik az infokommunikációs trendeket. Látható, hogy egyre fontosabbá válik a digitális tudás, a kommunikáció, együttműködés, tervezés és csapatmunka képessége.

A digitalizáció és a robotizáció mellett a legfontosabb trend a harmadik szektor, a szolgáltató szektor növekedése. A szolgáltatós szektorba tartoznak az egészségügyi, szociális és kulturális szolgáltatások,

közszolgáltatások és a hagyományos kétkezi szolgáltatások (fodrász, kozmetikus, asztalos, burkoló, stb.) valamint a szórakoztatás (színház, televízió, rádió, internet, stb.) területén dolgozók. E területre igen nagy szükség van, és jellemzően meg is fizetik a jó szakembereket. Ma is láthatóvá vált, hogy egy jó festő vagy burkoló akár jóval jobb körülmények között és jóval több fizetést vihet haza, mint akár egy diplomával rendelkező. Nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy az egészségügyi és szociális ágazatban lévőkre folyamatos lesz a kereslet az idősödő társadalmunk és a nem automatizálható tevékenységek miatt.

A fenti trendek nem kizárólag magyar sajátosságok, hanem nemzetközi tendenciák. Itt, Magyarországon mindig egy kicsit máshogy, kicsit később gyűrűznek be a folyamatok, de célszerű figyelni ezekre. A jó minőségű termőföldek, a vidéki nyugodt élet, a környezetszennyezéstől mentes környezetünk hatalmas érték és gazdasági előny is lehet, ha megfelelően használjuk. A magyar szürkeállomány, a kreatív gondolkodás, a jó kapcsolatteremtő képesség mind-mind segítséget jelenthet a globalizálódó világban és ezeket olyan rendszerekben kell összekapcsolni, mely fenntartható, gazdaságilag eredményes és emberileg vállalható lesz.

2. A vállalkozások élete

A trendek megismerése és figyelemmel kísérése nem csupán a családok számára lehetnek érdekesek, hanem a települések (és vezetőik) számára is. A tendenciák őket is érintik. Egyáltalán nem mindegy, hogy a helyben lévő vállalkozásokban dolgozók milyen ágazatban és milyen technológiai szinten termelnek, szolgáltatnak. Az alacsony technológiai szint, az alacsony hozzáadott érték meghatározza a tulajdonos vagy menedzsment hozzáállását és a dolgozók végzettségét, tudásszintjét is.

A szerény hozzáadott érték kiszolgáltatottá teszi a vállalkozást, mivel vélhetően az árrés is alacsony, melyből a bérfizetés és a fennmaradás, akár fejlesztés is sokkal nehezebb. A nem fejlődő vállalkozás előbb-utóbb leépül, mert a konkurencia túl fogja haladni a termelési hatékonyságát. Nem lesz képes befektetni innovatív eszközökbe, gépekbe, nem tudja megfizetni a minőségi munkaerőt. Mellesleg egyre kevesebb helyi adót tud majd biztosítani a települések fejlődéséhez, fejlesztéséhez is. Egy mellékszál még, hogy ezeknek a vállalkozásoknak az ipari környezete kevésbé lesz vonzó, mivel ha a túlélésre fordítják energiáju-

kat, akkor nem az lesz az elsődleges, hogy a településképnek megfelelő és igényes telephelyet alakítsanak ki a maguk, dolgozóik és a közösség számára. Egy településvezetőnek azért érdemes átgondolni a fentieket, mert amikor telephellyel, közműfejlesztéssel vagy akár bértámogatással támogat egy betelepülő vállalkozást és mérlegelnie kell két cég között, akkor a hosszú távú érdekek mentén célszerű (neki vagy a képviselő-testületnek) döntenie.

A települések saját vállalkozásokat hozhatnak létre és működtethetnek a közfeladatok ellátása érdekében, vagy bevételtermelő szándékaik miatt. E közfeladatok finanszírozása – részben vagy teljesen – az állami támogatásokon keresztül valósulhat meg. Megfontolandó, hogy melyek azok a területek, melyek nem csökkentik a helyben működő – és piacorientált – vállalkozásaik eredményét és fejlődési lehetőségét és melyek azok, melyekkel támogathatják a közösség érdekeit. Egy saját tulajdonú hotel, panzió vagy vendégház működtetése akár közcélokat is szolgálhat, ha megfelelő hatékonysággal működtetik. Támogathatja a településmarketinget, munkát biztosít a szakképzett dolgozóknak és magasabb szolgáltatási minőséget nyújthat a vendégek és lakossági csoportok részére egy-egy születésnap vagy egyéb családi rendezvény, falunap támogatásában. Nem értő kezekben azonban csökkentheti a települési forrásokat, mert a ráfordításokat a település pénzéből kell finanszírozni. Ami még rosszabb lehet, hogy csökkentheti a települési vállalkozás helyi cégek bevételeit és veszélybe sodorhatja a működésüket.

A települések vezetésének – egyéb feladataik mellett – kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a térségben működő vállalkozásokkal történő együttműködésekre. A kisebb vállalkozásoknál lehet, hogy csak abban merül ki, hogy felhívjuk a szolgáltatásukra a lakosság figyelmét, de lehet, hogy megrendelésekkel, rendezvényekkel, közműfejlesztésekkel támogatjuk a működésüket. A nagyobb vállalkozásoknál, vállalatoknál már célszerű bevonni őket a városfejlesztési folyamatokba, hiszen a létszámigényeik, közszolgáltatási igényik nagyban befolyásolhatják a település életét.

A lakosság, vállalkozás és településvezetés együtt, közösen, szinergiában kell éljen. A településnek ki kell szolgálnia a lakossági és vállalkozói igényeket, míg sokszor a település a feladatait csak lakossági és vállalkozói támogatással tudja megvalósítani. Mint oly sokszor, itt is megjelenik a kölcsönös egymásra utaltság. Ha segítik a felek egymást, akkor támogatásra számíthatnak, ha harc és elégedetlenség, egymásra

nem figyelés jelenik meg, akkor megkeserítik egymás életét. A folyamatos párbeszéd, a lakosság és a vállalkozások megkérdezése segít abban, hogy milyen igények felé halad a közösség és miként lehet boldog és elégedett térséget létrehozni.

3. Települések és a technológiai fejlődés

Azt gondolnánk, hogy egy település életében egyáltalán nem fontos a technológia és az innováció. A technológia, az innováció csak a nagy cégek sajátja? Ha ebben az elképzelésben vagyunk, akkor kívülről várjuk a megoldást. Ki szeretne olyan településen élni, ahol még mindig nincs kiépítve a szennyvízcsatorna és nem érhető el az internetszolgáltatás? Ki szeretne olyan településen élni, ahol nem találunk egy ATM-terminált sem? A kényelemhez, a 21. századi szolgáltatásokhoz hozzászoktunk. Családalapítás utáni – vagy sokszor az előtti – településválasztásunkat meghatározza sok-sok szempont. Ilyen szempont lehet a szüleink, barátaink elérhetősége, a munkalehetőség, a kulturális színvonal, a bölcsődék, óvodák, iskolák megléte és állapota, a szórakozóhelyek mennyisége és minősége, a számukra fontos termékek és szolgáltatások elérhetősége. Nem mindegy, hogy egy mozifilmért vagy színházi élményért, esetleg vacsoráért csak néhány percet vagy egy órát kell megtennünk. Ez nem csak feltétlenül a közlekedési költség miatt fontos, hanem az életminőségünk miatt is.[110] Sok elemet mérlegelve választjuk ki a számunkra megfelelőt, melyben meghatározó a szolgáltatások elérhetősége, minősége mellett az ingatlanok ára és a település fejlődési dinamikája is. Szívesen költöznek oda a fiatal családok, vagy menekülnek onnan az emberek? Újabb munkahelyek jönnek létre vagy inkább bezárnak a cégek? Óvodák és iskolák épülnek vagy vegetálnak a meglévők, és még a pedagógusok is más városban vállalnak állást? Elgondolkodtató kérdések, melyekre magunkban válaszokat formálunk. Milyen eszközök vannak egy település kezében a pozitív spirál létrehozásához? Mi változtathatja meg a gazdasági trendeket, irányokat, lehetőségeket? A közvetkezőkben néhány ilyen elemet mutatok be.

Hitelesség és hozzáállás. A településvezetés és képviselő-testület meghatározó minden közösség életében pozitív vagy negatív irányban.

110 Tóth T.–Pupos T.–Görög M. (szerk.) (2009): Terület- és projekttervezés, Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, 190 p.

A hitelességről már korábban leírtuk gondolatainkat. Ha egy települést vezető közösség – nemcsak szavazatok formájában – elnyerte a bizalmat és bizalomteli közösséget tud teremteni, akkor elindulhat a fejlődés irányába a település. E bizalom hiteles kommunikációval, közös előnyöket teremtő döntéseivel, a széles közösséget, alulról jövő kezdeményezéseket támogató elképzeléseivel és még sok egyébbel teremthető meg. Ha a hitelesség nincs meg, akkor nem fognak hinni sem a leendő befektetők, cégvezetők, sem a település jövőképét figyelő – esetleg beköltöző – családok sem.

Kompetencia és hozzáértés. E két terület a hitelességgel kéz a kézben jár. Nyilván senki nem lehet minden szakmai tudás birtokában, de eszközökkel rendelkezik. Ha saját maga nem tudja megtanulni azt, ami szükséges, akkor olyan csapatot, munkahelyi közösséget, szakértőket kell választania maga köré, akikkel együtt képes és alkalmas követni az alapfolyamatokat és a 21. századi trendeket.

Az új ötletek támogatása. Minden fejlődés nyitottsággal kezdődik. Nyitottság az ötletek meghallgatására, nyitottság az innovációra és nyitottság a másként gondolkodók véleményére. Az új ötletek megjelenhetnek a település fejlődése irányába, de akár egy vállalkozói kezdeményezésre. Hasznos egy olyan inkubációs közösség támogatása, ahol a résztvevők elmondhatják véleményüket, gondolataikat, erősíthetik, támogathatják egymást. Később kialakulhat ebből a közösségből egy közösségi iroda, kisvállalkozói inkubációs központ, startup fejlesztési csoport is. Fontos, hogy ne szigetszerűen jelenjenek meg az ötletek, hanem egymást támogatva és eltérő anyagi helyzetű és nézőpontú csoportok megfelelő moderálás mellett fejthessék ki gondolataikat. Két terület mindenképpen hasznos: településfejlesztő közösség és vállalkozói közösség. Mindkettő egy-egy cél érdekében megjelenő csoport, mely meg felelő moderálás mellett komoly közös értékeket képes kitermelni.

A település megjelenése a digitális térben. Ma már egyre fontosabb, hogy ne csupán a lakosok és a vállalkozók ismerjék meg a településüket, azok erősségeit, gyengeségeit, turisztikai attrakcióit, programjait, hanem minél szélesebb körhöz eljussanak az információk. Bármilyen kicsi település esetében meghatározó, hogy néhány másodperc alatt a digitális eszközökön képesek vagyunk-e tájékozódni a legfontosabb te-

rületekről. E területek lehetnek: vállalkozók, közintézmények, szolgáltatások, turisztikai lehetőségek, rendezvények, szállások, stb. Célszerű egy munkacsoportban újra és újra átgondolni, hogy „látható-e" egy település tabletről, telefonról? Megtaláljuk-e a közösségi térben és mit mutat magáról? Mennyire vonzó?

E mellett alkalmazhatunk a településen digitális térképeket, QR-kódos és NFC chipek által vezérelt információs elemeket vagy akár olyan applikációkat, melyek megmutatják a településre beérve a legszebb történelmi vagy kulturális helyszíneket, esetleg a helyi étteremben az aktuális menüt. Ma már alap funkciónak tekinthető, hogy a települések wifi hotspotokat hoznak létre a lakosság és a turisták által leginkább látogatott közösségi tereikben, melyeket a rászorult diákok is szívesen használhatnak.

Okos városok, okos települések. Itt nem a lakosság vagy a településvezetés szellemi képességeire gondolunk. Megjelentek már olyan fejlesztések – és egyre népszerűbbek – melyek a települési funkciókat automatikusan szabályozzák. Az okos város: „olyan település, amelyik az integrált településfejlesztési stratégiáját okos város módszertan alapján készíti és végzi. Okos város módszertan: települések vagy települések csoportjának olyan településfejlesztési módszertana, amely a természeti és épített környezetét, digitális infrastruktúráját, valamint a települési szolgáltatások minőségét és gazdasági hatékonyságát korszerű és innovatív információtechnológiák alkalmazásával, fenntartható módon, a lakosság fokozott bevonásával fejleszti."[111] Mindannyian szeretnénk okos és intelligens településen élni, ahol könnyen elérhető szolgáltatások, információk állnak rendelkezésünkre úgy, hogy az fenntarthatóságban, környezeti terhelésben minél optimálisabb legyen. „Az intelligens város célja, hogy növelje vonzerejét a polgárok és a vállalkozások számára a városi szolgáltatások javításával és hozzáadásával. Az intelligens város olyan hely, ahol a hagyományos hálózatok és szolgáltatások hatékonyabbá válnak a digitális megoldások használatával, mindez a lakosság és az üzleti élet javára."[112]

Mit jelenthet ez a valóságban? A mai magyar városok „okosítása" főként energetikai fejlesztésekben valósult meg: okos közvilágítás,

111 A 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet 2. §-a egészült ki az itt idézett 5a. és 5b. pontokkal az 56/2017. (III. 20.) Korm. rendelet értelmében.

112 Wade Michael R. (2016): What is a Smart City anymays?IMD Research&Knowledge, https://www.imd.org/research-knowledge/articles/what-is-a-smart-city-anyways/, letöltve: 2022. 01. 22.

napelemes rendszerek telepítése, geotermikus energia hasznosítása vagy biomassza fűtőmű létesítése, WiFi-vel ellátott elektromos buszok, intelligens térfigyelő rendszerek, okos – napenergiát használó – padok telepítése, fenntartható környezeti és parkolási adatokat közlő információs táblák. A lakosság megítélésében okos életkörülménynek tekinthető a biztonság, bűnmegelőzés, az életmód és az egészségtudatosság. Minden település tájékozódhat arról, hogy saját településén milyen életszerű fejlesztést igényel a lakosság és milyen forrásokból valósulhat meg.

Közszolgáltatások digitális elérése. A vállalkozók és lakosok életminőségét meghatározza, hogy milyen gyorsan, milyen hatékonyan tud elintézni egy ügyet az önkormányzatnál, kormányhivatalnál és mennyire bürokratikus. E folyamatok a központi szabályzás mellett sokszor azon múlnak, hogy az alkalmazottak milyen képzettséggel és főként hozzáállással rendelkeznek. A település helyi rendszereit saját hatáskörben szabályozza a szervezet.

A település felelőssége, hogy létrehozzon egy olyan rendszert, melyben az e-ügyintézéshez rendelkezésre álljanak az infokommunikációs háttérszolgáltatások (e-fizetés, e-azonosítás, e-hitelesítés). Ma már az űrlapok beemelhetők a digitális térbe, az automatikus iktatást ki lehet építeni. Természetesen e folyamathoz sokszor szükségesek új digitális eszközök és a dolgozói tudás – esetleg hozzáállás – fejlesztése is.

A fenti eszközök és lehetőségek sokszor önmagukban nem elég attraktívak ahhoz, hogy vonzerőt gyakoroljanak, de a tendencia mindenképpen fontos és mind a lakosság, mind a vállalkozók szempontjából előbb-utóbb feltűnnek.

4. Az emberi erőforrás a településen

E részben összefoglalom, hogy meglátásom szerint miként érdemes tekinteni a lakosságra, mint térségformáló erőre. Maga a település fogalma is Mendöl Tibor meghatározása alapján „valamely embercsoport lakóhelyének és munkahelyének térbeli együttese”[113]. Az emberre nem csupán a településen lakó és dolgozó személyek összességére tekintünk,

113 Mendöl Tibor (1963): Általános településföldrajz, Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 567., 11. p.

hanem térformáló tevékenységük nyomán az aktív hozzáállásukra, aktív formáló tevékenységükre is számítunk.

Az emberi erőforrásban rejlő erő már a rabszolgatartó társadalmakban is elérhető volt, de „csak" mint árucikk jelent meg a „piacon". Az ezt követő hűbéri társadalmakban humánum nélküli tényezőként jelent meg, ami kizsákmányolható, leigázható erőforrást jelentett. A civilizáció előrehaladásával az ember értéke kiegyensúlyozottabb lett a demokratikus társadalmakban és mint kulcstényező, térformáló szereppel is bír. Az osztálytársadalmakban igen sok különbség jelenik meg ember és ember között, de már megjelenik az egyéniség és a személyiség, mint motiválható és befolyásolható tényező. A nemzetközi szervezetek jelentős intézkedéseket tettek a gazdasági, társadalmi és politikai egyenlőségért, ennek ellenére az egyénre fordítható tőke nagysága, értéke nagyságrendekben eltér ez egyes országokban. Elgondolkodtató, hogy a harmadik világ fejlődő társadalmai csak töredékét tudják egy-egy emberre fordítani, mint a jólétben élő államok.[114]

Az emberi erőforrás, mint kifejezés a közgazdaságtannal már kezdetektől összekapcsolódott. Korábban a célja a vezetők, a menedzseri réteg kiválasztásában, a vezetői tulajdonságok értékelésében keresendő. Az első írások a posztfordista társadalmakban jelentek meg, amikor már az emberről, mint tőkéről számoltak be. A közgazdasági megközelítésű szakirodalom már a nyolcvanas évek végén megjelenik[115], majd a '90-es években megjelennek azok a vállalatok, melyek már széles körben alkalmazzák e technikákat.[116]

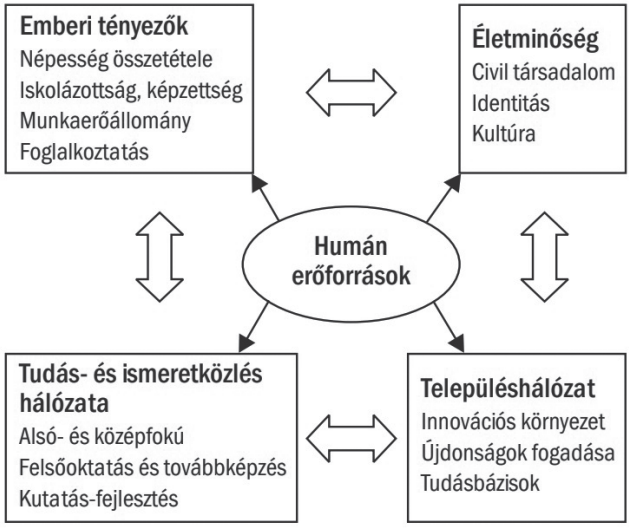
A humánerőforrás vagy emberi erőforrás több szempontból meghatározható. Egyrészt ha egy vállalkozás, vállalat szemléletmódját, eszközeit nézzük, akkor a termelési tényezők egyike, megtalálása, kiválasztása, majd megtartása jelentős anyagi és időbeli befektetést igényel.[117] Másrészt települési, térségi szinten megjelenik, mint népesség; a települések, térségek meghatározó tényezője, mint a szolgáltatások és termékek előállítója és fogyasztója.

114 ANWAR, S. (2008): Foreign investment, human capital and manufacturing sector growth in Singapore, Science Direct, Journal of Policy Modelling, Vol. 30, No 3, pp. 447–453.
115 László Gy. (1995): Az emberi erőforrás és munkaerőpiac, JPTE, Pécs, 336. p.
116 Trócsányi A. (1999): A humán erőforrások területi egyenlőtlenségei Magyarországon, PhD disszertáció, p. 224.
117 http://humaneroforrasoptimalizalas.hu/a-human-eroforras/a-human-eroforras-mint-termelesi-tenyezo/ HRO Hungary Kft: A humán erőforrás, mint termelési tényező (letöltés dátuma: 2021. 12. 27.)

Az emberi erőforrás családi dimenzióban a jövő záloga, a név, tudás és vagyon átörökítésének a kulcsa. Települési, közösségi dimenzióban az érték, a kultúra megőrzésének a tényezője, a gazdasági potenciál alapeleme. Nemzeti értelemben azonban már a magyarság, a nemzetek megmaradásának alapeleme, értékteremtő tényező, gazdasági erő. E fenti csoportosítás egyéni elgondolásból származik, de elgondolkodtató az, hogy az ember, mint érték mennyi területen számít, és mennyire más és más nézőpontok léteznek fontosságának alátámasztására.

Nézzünk még néhány aspektust az emberi erőforrás kapcsán. Természetszerűleg társadalmi dimenzióban, mint kultúraközvetítő, a nemzet értékeit továbbító erő. Gazdasági értelemben, mint fogyasztó (vásárló) és anyagi hasznot előállító (tőke) elem, míg politikailag egy befolyásolható közösség, szavazóbázis. Ha az infrastruktúrát nézzük, akkor már az épületek és rendszerek (oktatási, szociális szektor, úthálózat, stb.) használói.

4. ábra: A humán erőforrások csoportosítása



Forrás: Rechnitzer J.–Smahó Melinda[118]

118 Rechnitzer J.–Smahó M. (2005): A humán erőforrások sajátosságai átmenetben, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, p. 13.

Az emberi erőforrás fogalmát nem egyszerű meghatározni, mert általában egyéb fogalmi elemekhez köti a szakirodalom. Pl. emberi erőforrás menedzsment „A vállalat számára szükséges tudással, ismeretekkel, készségekkel és motivációval rendelkező emberek felkutatására, megszerzésére, képzésére, ösztönzésére, és megtartására illetve a feleslegessé váló emberek hatékony átirányítására és végül leépítésére irányuló tevékenységek összessége." Vagy „Az ember, mint stratégiai erőforrás kezelése." De megjelenik a humánerőforrás-gazdálkodás fogalma is, mely „a vezetői tevékenység része, amelyet kisebb szervezetekesetében maga a vezető, nagyobb szervezetek esetében erre a munkára szakosodott munkatárs lát el."[119]

Miért hasznos települési szinten mérni az emberi erőforrást?

Az emberi erőforrás települési szintű meghatározására több okból van szükség. A településvezetés egyik okból az infrastruktúra tervezése miatt számol a helyi lakosság adataival. A fiatalok születési számai alapján tervezik meg a bölcsődei, óvodai, iskolai kapacitásokat, jó esetben a velük foglalkozó gondozók, pedagógusok és kiegészítő személyzet létszámát. A helyi lakosság létszámára, korcsoportos adataira lehetséges méretezni a háziorvosi rendelők számát, gondozási kapacitást, az egészségügyi és szociális rendszer méretét. Amennyiben jól van felmérve a korcsoportos adat, úgy arányosítható a gondozottak száma a szociális ellátórendszerben, sőt még a magánellátásokra történő igényt is modellezni lehet. Természetesen a fentiekhez nagyon pontos adatok, mélyebb szociológiai és motivációs adatok szükségesek.

Helyi szinten megfelelő nagyságú lakosság képes eltartani egy-egy szolgáltatót (szabót, asztalost, festőt, burkolót, autószerelőt, éttermet), de az egyéb önkormányzati és privát szolgáltatások (közigazgatás, közművelődés, szemétszállítás, postai szolgáltatások) is lakosságszámra, sőt a település egy-egy részének népsűrűségére vannak méretezve.

A település működtetése, infrastrukturális üzemeltetése sem nélkülözheti a háztartási, demográfiai adatokat. Az úthálózat, közműhálózat tervezése (ivóvíz, szennyvíz, áram- és gázszolgáltatás, telekommunikáció) is annak függvényében kiépített, hogy az adott háztartás- és lakosságszám milyen arányban van jelen vagy mértékben igényli az

119 Orosz Zs. (2008): Humánerőforrás-gazdálkodás, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest, pp. 23, https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/17_2655_005_101030.pdf, letöltve. 2021. 12. 27.

adott szolgáltatást. Nem véletlen, hogy az út- és közműfelújítások kapcsán igen nagy önkormányzati konfliktusok alakulnak ki a szűk anyagi erőforrások mentén. Míg a településen egyes szolgáltatásokat már elvár a lakosok egy része (ivóvíz, szennyvíz, áram- és gázszolgáltatás, járda, stb.), addig akár ugyanazon településrészen jelentős része a lakosságnak nem igényli, vagy nem tudja kifizetni. Ilyen lehet a gázszolgáltatás, szennyvízszolgáltatás, telekommunikáció, stb. A lakosság anyagi helyzete, tőkefelhalmozási képessége eltérő, így nem véletlen, hogy fontos tudni az adott térség megélhetési helyzetét. Ennek függvényében lehet tervezni például, hogy mennyi lakos fogja egy kiépített szennyvíz-, vagy gázszolgáltatásra rákötni a háztartását. A szolgáltatások üzemeltetésének, működtetésének és későbbi megtérülésének fontos eleme a rákötések száma, a havi alapdíj és szolgáltatási díj fizetésének aránya.

A lakosság aktív korú népességének adatai nagyon fontosak lehetnek a betelepülő vállalkozások tervezésénél is. Minden nagyobb vállalkozás – főleg akkor, ha az alacsony szintű automatizáltsággal bíró tevékenységet végez – legjelentősebb feladata a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő toborzása, kiválasztása, megtartása és később képzése. Ennek függvényében nem elhanyagolható, hogy az adott település (és vonzáskörzete) milyen mennyiségű szabad (vagy elcsábítható) munkaerővel rendelkezik. Nagy versenyelőny az, ha egy településen pontos adatokkal rendelkeznek a szabad munkaerő létszámáról, képzettségéről, szakmai tudásáról (esetleg tudásának minőségéről) és akár a munka irányában történő motiválhatóságáról. Az alacsony technológiai fejlettséggel rendelkező, nagy kézimunka igényű vállalkozások inkább a nagy lakosságszámú, de képzetlen munkaerővel rendelkező térségekbe, míg a fejlett technológiájú, automatizált gépsorokkal, fejlett szolgáltatói igénnyel bíró vállalkozások a képzett, diplomás, nyelveket beszélő szakembereket, mérnököket, értelmiségi réteggel erősebben ellátott városokba települnek. Így látható, hogy az oktatás minősége, szintje, típusa meghatározza, meghatározhatja egy-egy térségbe települő vállalkozások, vállalatok profilját. Nem egy esetben előfordul az is, hogy alacsonyabb szinten elkezdi a termelést egy vállalat és a helyi vagy térségi oktatási intézménnyel együttműködve a későbbiekben „kitermeli" magának a megfelelő humán kapacitást és utána erősíti meg a vállalkozását, növeli termelését vagy épít másik gyáregységet.

A munkaerő-állomány és foglalkoztatás területén kiemelkedik az aktív és passzív munkavállalók száma/aránya. Az aktív korú és munkaviszonnyal nem rendelkezők komoly erőforrást jelentenek, de csak akkor, ha valóban megfelelő a tudásuk és akarnak is dolgozni. A munkavállalási motiváció egy nagyon szerteágazó téma. Az, hogy egy dolgozó milyen körülmények között, milyen anyag és egyéb ösztönzőért tud és akar dolgozni, mennyit hajlandó utazni egy munkahelyért, mi a fontos számára a munkahelyben; egy külön tanulmányt megér, de mindenképpen meghaladja jelen írás terjedelmi határait. Sajnos azonban nem minden aktív korú – lakos aki nem rendelkezik munkaviszonnyal – szeretne dolgozni, így ők „rontják" a statisztikát. Sokszor nem jelenti vizsgálat tárgyát az, hogy az aktív korú inkább háztartásbeli életmódot vállal, mert a másik családtag jövedelme elegendő számukra. Az is előfordul, hogy egyéb ingatlanjuk kiadásából, földjáradékából, szerzői jogdíjaikból, örökölt egyéb vagyonukból megélnek és nem szeretnének munkaviszonyt vállalni. Más – akár passzív státuszban lévő – egészségügyi helyzete szerint munkaképtelen teljesen alkalmas volna értékteremtő munkára, és a társadalom és gazdaság számára is hasznos volna legalább részfoglalkoztatással vagy egyéb atipikus módon munkaviszonyba vonni.

A települési szintű adatok pontos felmérése sokszor csak tízévente valósul meg a „teljes körű" népszámlálással, melynek adatait még így is tisztítani, pontosítani szükséges. Egy-egy ilyen adatbázist a települések évente frissítenek a születettek és elhalálozottak adataival, de pontos információjuk nincs a lakosságról. Nem rendelkeznek adatokkal azokról a fiatalokról, akik más településen tanulnak általános iskolai vagy középfokú intézményben – csupán azt látják, hogy például nincs annyi beiratkozó a saját intézményükbe. Nincs adatuk arról, hogy pontosan mennyien dolgoznak más településeken, csak – sokszor informális úton – azt tapasztalják, hogy panaszkodnak a helyi vállalkozók a munkavállalók hiánya miatt. Előfordul az is, hogy a nagyobb cégek vagy munkaerő-közvetítők buszokkal szállítják el az életerős munkavállalókat a településről, akik eltérő motivációk miatt inkább máshol vállalnak munkát.

A településeknek nincsenek adataik arról, hogy a helyi lakosok milyen szakmákkal rendelkeznek, de sokszor azt tapasztalják, hogy eltűnnek a szolgáltatások a településről. Nem találnak aktív varrónőt, szabót, cipészt, építőipari szakmákban dolgozót (kőművest, asztalost, ácsot, stb.) vagy éppen nincs idénymunkára jelentkező a helyi nagy mezőgazdasági vállalkozó tevékenységeihez. A cégek jelenlétét nagyban megha-

tározza a rendelkezésre álló munkaerő mennyisége és motiválhatósága, míg a települések szolgáltatási minősége a helyi lakosság helyben maradását jelentheti. Tapasztalataink szerint sok fiatal azért nem marad közép- vagy felsőoktatási tanulmányi terén az adott településen, mert állításaik szerint ott nincs semmi. A nyelvüket lefordítva nem találják meg azokat a szolgáltatásokat, melyek szükségesek számukra. Nincsenek meg a szórakozási lehetőségek, szolgáltatások, kereskedelmi egységek, munkalehetőségek.

A fenti anomáliák miatt is hasznos volna egy naprakész, nem a tízévenkénti népszámlálási adatokra vagy kizárólag a kormányhivatali adatokra építő humánerőforrás adatbázis. Ha egy néhány fős csapat azon dolgozna, hogy ezt az adatbázist létrehozza és frissen tartsa, akkor az igen komoly előnyöket jelentene a település számára nagyságától függetlenül. Elsőként ismernék a helyben lévő és hiányzó szakmákat ismerő szakembereket. Lépéseket lehetne tenni a nem aktív szakemberek bevonására, foglalkoztatási támogatására, motiválására. A hiányzó szakmák, igényelt mesterségek szempontjából vállalkozókat tudnának toborozni a lakossági igények kielégítésére, hiszen már elvégezték a piackutatást a számukra. Még ha csak egy-egy napot is töltene ott – még akár inkubációs lehetőséget is kapva – az adott cég, az emberek elégedettebbek lennének és látnák, hogy a település, önkormányzat „szolgáltat".

Ha pontosan feltárnák a máshol tanuló diákok számát, a gyermekek és szülők motivációját, akkor lenne eszközük a minőség fejlesztésére, vagy ha ez nem lehetséges, akkor az infrastruktúra (épített és dolgozói) optimalizálására. A sokszor álságosan – a leghangosabb lakossági érdekeknek megfelelően – fenntartott intézmények, kihasználatlan kapacitások más területen hasznosabbak lennének a település számára. Egy alacsony kapacitással működő intézmény egyes tereit bevonhatnák a civil szervezetek működtetésére, vagy egy-egy szolgáltató (szabó, cipész, manikűrös, pályázatíró) számára ingyenes lehetőséget adhatnának, és így lehetőséghez juthatna egy kezdő vállalkozó is akár úgy, hogy nem kerül plusz erőforrásba a településnek, csupán optimalizálja a meglévő erőforrásait. A kihasználatlan kapacitással rendelkező pedagógus pedig fennmaradó óraszámában dolgozhatna településmarketingen, települési rendezvényt szervezhetne vagy akár az idősek számára klubfoglalkozásokat.

Látható, hogy a humán erőforrásának mérése egyrészt munkáltatói érdek. Egyértelművé válnak a településen és környékén elérhető és mo-

tiválható létszámadatok, képzettségi, végzettségi szintek. A másik ilyen érdek a települési érdek. Egyértelmű fejlesztési lehetőségeket rejt magában az a folyamat, amikor tiszta adatokkal tudnak számolni, kiegészíteni a hiányszakmákat képzett fiatalokkal, és nem működő szolgáltatásokat lehetséges bevonzani a településre. A harmadik ilyen kérdés a fiatalokról szól. Az ő demográfiai adataik egyértelmű jelzéseket adnak hozzá értő kezekben, melyek válaszokat kívánnak meg. Kiterjesztve megyék, régiók demográfiai folyamatait lehet évekre, évtizedekre modellezni és fejlesztési folyamatokat tervezni a pontos adatok birtokában. A közösség szempontjából az életminőség, innováció és kultúra adattömegből a belső erőforrásokat, szinergiákat, jövőbeli motivációk szintjeit lehet feltárni. Ha nem elégedettek a lakosok a szervezeti kultúrával, életminőséggel települési szinten, akkor nem fogják ajánlani gyermekeiknek az itt maradást, és ez hosszú távon – évtizedek alatt – elnéptelenedéshez, nagyarányú lakosságvesztéshez vezethet. Ha a cégek számára nem elég innovatív és képzett a lakosság, akkor előbb-utóbb nem fogják tudni a termékeikben, szolgáltatásaikban állni a versenyt, és ez hosszabb távon szintén leépítésekhez, munkahelyvesztésekhez vezet – ha nem csak összeszerelő-üzemeket szeretnének fenntartani. A minőségi és innovatív lakosság, aminél magasabb szinten az újratermelődő tudás mindannyiunk érdeke, hiszen a robotizáció, automatizáció megköveteli a vállalkozásoktól a minél magasabb gépesítettséget és digitalizációt, a településektől pedig az okos város egyre magasabb szintjét.

Rendelkezésre állnak-e települési szinten a mérőszámok?

A legfontosabb gazdasági, hatékonysági adatok többnyire nem biztosíthatóak. Sokszor egy-egy vállalkozás „csak" telephelyet működtet az adott városban, és mint adófizető nem jelenik meg. A településvezetők ennek is örülnek, mert munkahelyeket teremt, esetleg részt vállal a társadalmi szerepvállalásban, de az iparűzési adóban nem jelenik meg a bevétele. Az adattisztítások, a különböző szinteken (ágazat, cégnagyság, stb.) lebontott pontos adatok visszajelzést adhatnának a hivataloknak a fejlesztendő területekről is.

A képzettségi adatok sokkal jobban megjelennek, mert itt az intézményektől való visszacsatolások mutathatják a gyermekek és felnőttek útját egy-egy településen belül vagy kívül, de sokszor csak azt vizsgálják, hogy a városon belül vagy máshol helyezkedett el vagy tanult tovább valaki. Nincsenek mélyebb kutatások, nincsenek motivációs elemzések.

A lakosság migrációs folyamatai – ott lakik-e valójában, ott dolgozik-e – többségében nincsenek mérve, pedig akár kulturális, akár helyi adó tekintetében sokat elárul egy településről, és tervezési alapot is adhatna. A legjelentősebb és legátfogóbb információkat a tízévenként megszervezendő, igen nagy költséggel bíró népszámlálási adatok biztosítják, de települési szinten sokszor ezek sem elég „tiszták", és a fókuszuk ezen adatcsoportoknak is eltérő.

Milyen mérőszámokra építhetünk?

Sokan a GDP-t (bruttó hazai terméket) tekintik a leginkább elfogadott mérőszámnak, hiszen annak változásait hangoztatja a média. 1995-től ez a fogalom a „termelési oldalról számítva egyenlő az ágazatok vagy szektorok által előállított, alapáron értékelt bruttó hozzáadott értékek és az ágazatokra vagy szektorokra fel nem osztható termékadók és -támogatások egyenlegének összegével."[120] E megfogalmazás több dolgot nem mutat meg. Egyrészt nem mérhető az országnál kisebb területi egységben. A komplex mérőszám mögött nincsenek a számunkra értékteremtőként tekintett emberi folyamatok, társadalmi nézőpontok, a rendelkezésre álló emberi erőforrások, az innovációs potenciál. Ez statikus, országos mérőszám, mely azért lett népszerű, mert az EU támogatási rendszerében értékmutatóként használják. Országok fejlettségének összehasonlítására már régóta használják, azonban az utóbbi években jelent meg az egyes régiókra történő összehasonlítása (GRP), de még így is csak becslések közbeiktatásával és nagy területi egységekre használható.

A térbeliség vizsgálatában a társadalmi és gazdasági jólét vizsgálata volt az elmúlt évtizedekben a fókuszban. A gazdasági jólét mérését kívánták elérni Nordhaus és Tobin szerzők is a Measure of Economic Welfare, MEW mutatószámával is. Itt már gazdasági adatokon kívül megjelent a humán tőkébe befektetett beruházás (pl.: egészségügyi kiadások, rendőrség fenntartása, stb.), és ebből levonták az urbanizáltság bizonyos költségeit. A teljes gazdasági jólét vizsgálatát szerették volna megvalósítani, de ez a mutatószám még mindig erősen korrelált a GDP-vel.[121]

A fenntartható gazdasági jólét mutatója (Index of Sustainable Economic Welfare, ISEW) 1989-ben született Herman Daly közgazdász

120 https://www.ksh.hu/docs/hun/modszgyors/gdpmodsz15.html, forrás: KSH, letöltve. 2021. 12. 30.

121 Nordhaus W.–Tobin J. (1972): Is Growth Obsolete? Economic Growth, Fiftieth Aniversary Colloquium, Vol. 5, New York: National Bureau of Economic Research

és John Cobb teológus nyomán. Ők a jövedelemegyenlőtlenség indexével korrigálták a lakossági fogyasztást. A lakossági fogyasztásból vesz el vagy ad hozzá egyes tételeket. Hozzáadandó tételek: háztartási munka értéke, a tartós fogyasztási cikkek éves szolgáltatásainak értéke, az utak, országutak nyújtotta szolgáltatások értéke, az egészségügyi és oktatási közkiadások. Kivonandó tételek: a tartós fogyasztási cikkek vásárlására fordított éves összeg, a jóléthez hozzá nem járuló egészségügyi és oktatási magánkiadások, az országos szintű reklámkiadások, az ingázás – munkába járás – közvetlen költségei. Kivonandó tételek továbbá az urbanizáció költségei: a motorizált közlekedés baleseteinek költsége, a víz- és légszennyezés költségei, a zajból, a mocsarak és lápok elvesztéséből fakadó, a mezőgazdasági területek csökkenéséből fakadó károk, a nem megújítható erőforrások kimerüléséből eredő költségek és a hosszú távú környezeti károk költsége. Változó tételeknek tekintik a nettó tőkenövekedést és az ország nettó nemzetközi tőkepozíciójának változását.[122] A mutató nagymértékben becslésekre hagyatkozott, és annak ellenére, hogy sok elemet szerettek volna benne szerepeltetni, nem lett elfogadott. Később átdolgozták és az új mérőszámot (Genuine Progress Indicator, GPI) már a „valódi fejlődés mérőszámának" nevezték. E mutatószám már öt társadalmi és két környezeti kárral is bővült.

Az emberi erőforrások mérésének másik ága az életminőség vizsgálata. A legjelentősebb ilyen indexet Ferrans és Powers hozta létre 1985-ben, mely a Quality of Life Index, QLI nevet viseli. Ebben megjelenik az emberek jólétének érzete és az, hogy elégedettek vagy elégedetlenek az életük azon területén, melyek fontosak számukra. Négy fő terület elégedettségét és fontosságát pontozták a résztvevők: egészséges életműködést (health and funcioning), pszichológiai/szellemi, szociális és gazdasági és családi területet.[123] E mutatót kibővítette a The Economist és a saját felmérést kilenc mutatóval elkészítette QLI (Quality-of-Life Index) néven, mely a következő elemeket tartalmazta: anyagi jólét, egészség, politikai stabilitás és biztonsági kockázatok, családi élet, közösségi élet, klíma és földrajz, a munkahely biztonsága, politikai szabadság, nemek közötti egyenlőség: férfiak és nők egyenlő keresete.[124]

122 Daly, H. E.–Cobb, J. B. (1989): For the Common Good: Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future, Beacon Press, Boston, ISBN 0-8070-4705-8, p. 544

123 Ferrans, C. E.–Powers M. J. (1985): Quality of Life Index: Development and psychometric properties. Advances in Nursing Science, Vol. 8. pp. 15–24.

124 The Economist, (2005): https://www.economist.com/media/pdf/qualityoflife.pdf, letöltve: 2021. december 3.

A mutatószámok kidolgozásának és a térségi folyamatok elemzésének problémája az, hogy sokszor egy-egy problémára keresnek egyedi magyarázatot a kutatók, míg néhányan „csak" globális válaszokat adnak (Ritzen, Tata-Shultz, Shokeefeh). A hazai elemzések főként a korábban megjelenő kistérségeket célozták meg, míg mára a járási és régiós szint került fókuszba (Trócsányi-Wilhelm). Mások egy-egy területet elemeznek (iskolázottság, képzettség, munkaerőpiac), és nem feltétlenül jelennek meg komplex települési folyamatok munkáikban (Tóth, Raffai, Rudl, Csite A.–Németh N.) A legnagyobb kihívást az adja, hogy nincsenek meg sokszor azok a települési szintű mérőszámok, melyek összehasonlíthatók legalább ötéves időtávban és pontos adatokat tartalmaznak.

A Human Development Index, HDI 1990-ben jött létre Mahbub ul Haq pakisztáni közgazdász jóvoltából, és itt már megjelenik az emberi jólét tényezője, mely korrelál a szubjektív jóléttel. 1990-ben 160 országra számolták ki. Előnye az egyszerű felépítése, összehasonlíthatósága. A mutatószám a jövedelem, a várható élettartam és a képzettség mutatóit kombinálta egyetlen mérőszámba. Számos kritika érte és sok módosuláson esett át. Nagy előnye, hogy korábban kistérségi szinten is lehetett számolni, és mutatta az eltéréseket, összehasonlíthatóak voltak. E mutatónak a kistérségi szintű változatát készítette el 2001-ben az Obádovics Cs.–Kulcsár L.–Mokos B. alkotta csapat, mely alapja négy mutató: az írástudók aránya a 6 évesnél idősebb népességen belül, a 6 évesnél idősebb népesség által átlagosan elvégzett osztályszám, egy állandó lakosra jutó személyi jövedelemadó és az élve maradási arányszám. Ebből három indexet alakítottak ki: képzettségi indexet, jövedelmi indexet és az élve maradási index került 50–25–25%-ban súlyozásra.[125, 126]

A települési emberierőforrás-kutatások hiánya késztetett arra, hogy a meglévő és rendelkezésre álló települési adatokból egy települési mérőszámot készítsek, mely 20 adatból alkotott súlyozott tényezőket, melyek a következőket tartalmazták: demográfia, egészség, életminőség, foglalkoztatás és munkaerő, gazdaság, kultúra, oktatás és képzettség, elérhetőség. A legnagyobb arányt az elérhetőség, oktatás és képzettség valamint a demográfia és a gazdaság tette ki, mert az emberi erőforrásra e tényezőknek a legerősebb a hatása. A fentiekből egy komplex muta-

125 Obádovics Cs.–Mokos B.–Kulcsár L. 2001: A vidéki térségek emberi erőforrás fejlettségének alakulása Magyarországon. A Falu, 4. szám, pp. 71–79.

126 Malatyinszki Sz. (2009): A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI), In: Humánpolitikai Szemle (0865-7009). 6. szám, pp 77-80.

tószámot hoztam létre, mely egy tízfokozatú skálán képes megjeleníteni az egyes települések emberi erőforrást jellemző szintjét.[127]

Az emberi erőforrás térségi szintű mérésére a mai napig nincs elfogadott települési szintű mérőszám. Ennek oka egyrészt az eltérő alapmutatók és statisztikai adatok, másrészt nincs megegyezés a mutatók összetételében, arányában. Egy-egy országon belül hasznos volna ettől függetlenül kialakítani az ország statisztikai rendszere alapján egy olyan mutatót, mely képes volna támogatni a településfejlesztési szakembereket. E gondolathoz központi döntés, az adatok egységes kezelése és feldolgozása, valamint a települések részéről hasznosítási igényre volna szükség. A hasznosítás megjelenhetne a települések, térségek életminőségének összehasonlításában, fejlesztési irányok kijelölésében, pályázati források megítélésében, lakhatási döntések meghozatalában, stb. Ameddig a településeket érintő döntések jelentős mértékben nem igénylik szakemberek bevonását, addig nem várhatjuk azt, hogy az ehhez szükséges mérőszámok kialakítására igény merül fel.

127 Malatyinszki Sz. (2009): A települések emberi erőforrásának mérése – Measuring the Settlements' human resources, In: Földrajzi Közlemények (0015-5411), 134. sz. pp 45-59

VIII. Befejező gondolatok

A digitalizáció hatása az ember életére folyamatos hatást gyakorol. A legkülönfélébb digitális eszközökkel vagyunk körbevéve a magánéletben, a munkahelyen, a közintézményekben és a kulturális intézményekben egyaránt. Az otthoni életünkben a közigazgatás és a banki rendszerek digitalizálása miatt meg kell ismerkednünk a számítógépes rendszereken keresztül megjelenő időpontfoglalásokkal, adóhivatali és kormányzati online ügyintézésekkel, beadványokkal. Egyre kevesebb élő munkaerő dolgozik majd e rendszerekben, és a személyes kapcsolatokat felváltják az automatizált rendszerek, folyamatok. Akik a személyes ügyintézéseket szerették és azt a fajta kedvességet, személyességet, azoknak egyre több idejükbe (és pénzükbe) fog kerülni, hogy ügyintézővel találkozhassanak. A családunkra ma már csak úgy fordíthatunk egyre több időt, ha tudatosan odafordulunk egymáshoz, és elengedjük a televíziók, laptopok és telefonok kijelzőit, és egyre jobban megismerve egymást újabb programokat szervezünk, tudatosan szervezzük az életünket. Ha nem ezt tesszük, akkor a média, a befolyásolás és a színes kijelzők tengere, annak csodálata újabb impulzusokkal fog elcsábítani, és arra fogjuk szánni az időnket, azt fogjuk vásárolni, amit ők szeretnének. Ha tudatosan éljük az életünket, akkor a technikai újításokat, vívmányokat a saját magunk szolgálatába állítjuk. A tudatos pénzügyi tervezés, a tudatos információgyűjtés és eszközhasználat összeköt minket más városokban, országokban, kontinensen élő barátainkkal, rokonainkkal, és képesek leszünk világpolgárként és gondolkodó szakemberként különbséget tenni befolyásolás és tudatos döntés között.

A modern, haladó szellemű és digitalizált munkahelyeken sem lesznek már olyan álláshelyek, ahol nem kell gondolkodni, csak egy-egy unalmas műveletet végrehajtani, mert azokat kiváltják az algoritmusok és a mechanikus munkát végző robotok. Jó hír, hogy kreatív, humánus, gondolkodó és együttműködő (a technikai színvonallal is együttműködő) szakemberekre lesz a jövőben szükség. Véleményem szerint még évtizedekig megmaradnak azok a jó szakemberek, akik kézügyességük miatt kiváló asztalosok, ácsok, villanyszerelők, festők, de mivel egyre kevesebben lesznek, munkájuk egyre kevésbé lesz könnyen megfizethető. Bízom benne, hogy a városokból nyugalomra vágyók eltartják majd a

vidéki hagyományos kézi- és hagyományőrző tevékenységeket, melyek megőrzik a múlt örökségét, és ehetünk még hagyományos szilvalekvároS papucsot, megmaradnak a gasztronómiai hagyományokat megőrző kis vidéki éttermek, és megismerhetjük a hímzés, fonás vagy akár az állattartás ősi munkálatait. Az a tendencia azonban nehezen megkerülhető, melyet a tömegétkeztetés, a gyorsétterem-láncok és a kiszállításos menürendszerű étkeztetés vagy a gépi hímzések és robotizált állattartás mutat a 21. században. Hosszú évtizedekig együtt fog működni a hagyomány és a modernitás, és ezek okos együttműködése, kooperációja fogja életben tartani a régmúlt évszázadokon át sikeres és eredményes tevékenységeit, vívmányait.

Joggal vetődik fel a kérdés, hogy miként reagálhatunk a digitalizációra. Miként őrizzük meg értékeinket, hagyományainkat, szabadságunkat a gépek, robotok és a kijelzők tengerében? A világ folyamatosan változik, és egy Wass Albert idézet szerint: „A fenyő hasad, a tölgyfa törik, de a gyertyán hajlik, mint az acélrugó és kiegyenesedik újra meg újra..." Nekünk, magunknak is alkalmazkodni kell a változáshoz. Meg kell tanulnunk együttműködni az automatizált rendszerekkel, de e mellett hasznos megismernünk az idősebb generációtól származó értékeket, tapasztalatokat, tudást is. Épülünk vagy leépülünk – a világ fejlődik, és ha nem újul meg a tudásunk, akkor a régi tudásunk leértékelődik. A munkáltatóinknak a megújuló ügyfél- és megrendelői igényekre változniuk, változtatniuk kell. Látható, hogy a gyors információszerzés, a termékek egyre gyorsabb cserélődése (akár tudatos avultatása), a hagyományos kereskedelmi csatornák háttérbe szorulása és az online értékesítés, gyors házhoz szállítás terjedése, az étkeztetési és étkezési szokások megváltozása, a közlekedés átalakulása mind-mind változást generál. Ma, elidegenedett világunkban és gyors életmódunkban, egyre nagyobb ereje van a minőségi kapcsolatainknak, az egymással eltöltött időnek. Megválogatjuk, hogy kikkel találkozunk (nem csupán a vírushelyzet miatt) és hol vagyunk ott személyesen. A munkahelyeken is változniuk kell majd a jelenlét megítélésének és a munka–magánélet közötti egyensúly megítélésének. A személyes megjelenésnek teljesen más jelentősége lesz, és egyre inkább megtanulják a munkáltatók is kezelni az otthoni- és távmunka írott és íratlan szabályait. Kialakulnak majd a vezetői módszertanok az utasításra, ellenőrzésre és motivációra, és megtanuljuk majd különválasztani az otthoni munkát a magánélettől.

Bízom abban, hogy a következő évtizedek az együttműködésről és a tiszteletről fognak szólni. Jobban együtt tudunk majd működni és élni a természettel, tiszteljük az erőforrásokat, azokat használjuk és nem kihasználjuk. A fogyasztói piac egyre inkább belátja, hogy a túlfogyasztás előbb-utóbb élhetetlenné teszi a bolygót, és önkontrollt gyakorolva beosztó módon, az energiát és az erőforrásokat jól használva fejlődik. Az együttműködés jelenti majd a technológia, a digitalizáció és a hagyományok, generációk jó szokásainak szinergikus egyensúlyát is. Képesek leszünk minden generációt értékként kezelni és nem elnyomva a saját érdekeinket előtérbe helyezve önző döntéseket hozni. Hiszem, hogy képes az ember a technológiai fejlődést úgy a szolgálatába állítani, hogy azzal ne leigázza, hanem felemelje embertársait, és képesek leszünk mind munkát, mind élelmet biztosítani a technológiai eszközeinkkel, logisztikai rendszereinkkel és azzal a közösségi tudásunkkal, melyet az IoT és a mesterséges intelligencia egyre hatékonyabban kapcsol össze.

A könyvemben bemutatott példák egy-egy terület kiragadott elemei voltak, de bízom benne, hogy elgondolkodtatták az olvasót, és mindenki alkalmazni tudja egy-egy részét munkájában, magánéletében vagy tanulmányaiban.

IX. Interjúk

A bemutatott interjúkat olyan kollégákkal, ismerősökkel, barátokkal folytattam le, akik célja, hogy jobbá tegyék a világot azon a területen, melyen dolgoznak. Őket nem a túlélés vezérli, ők élvezik amunkájukat, hivatásukat. Ők elhivatottak abban, amit csinálnak, szenvedélyük az a terület, melyről nyilatkoznak. Büszke vagyok arra, hogy bemutathatom őket. Személyes – és sokszor több évtizedes – kapcsolat, barátság miatt az interjúk több esetben egyes szám első személyben készültek. Kérem, az elhangzott interjúkat úgy olvassák, hogy minden interjúalany a munkájával jobbá szeretné tenni a környezetét, a körülötte lévő emberekét, és ezért folyamatosan fejleszti, képzi magát. Bízom abban, hogy legalább olyan örömmel és elfogadással olvassák majd az interjúkat, mint ahogy készítettük őket.

1. Bagdiné Fodor Erika tréner, coach, üzletfejlesztő specialista

Kérem, mutassa be tapasztalatait! Milyen szervezetekben dolgozott eddig és milyen területen?

Eddig kis- és középvállalkozásoknál dolgoztam a gazdaság különböző területein. Az autóipartól kezdve a szállodákig, turisztikáig, majd az élelmiszeriparon keresztül az FMCG szektorig, mely utóbbi a nagykereskedés szektora. Mindegyik szektort más tulajdonság jellemez, mások a kihívások. Mindegyik szektorban más és más nehézségekkel kellett megküzdeni, másfajta problémákra kellett reagálni, ugyanakkor hasonló menedzsmenteszközöket lehetett alkalmazni. Pályám során folyamatosan vezető voltam, középvezetőként kezdtem, és a ranglétrán a saját magam tudásából lépkedtem előre. Mielőtt a tanácsadói pályára váltottam, az utóbbi 12 évben első számú vezetőként tevékenykedtem.

Hol állnak a vállalkozások a digitalizáció elfogadásában, megélésében?

Ez egy nagyon összetett kérdés. Ha azt nézzük, hogy kis-, közép- vagy nagyvállalkozóról beszélünk, akkor is vannak nagyon nagy eltérések, de a generációs különbségek még szembetűnőbbek. Az idősebb korosztály még többségében a személyes megjelenésnek és a személyes

kontaktustartásnak a híve. A digitalizáció, az online tér körükben sok esetben nagyon nehezen elfogadott. Az idősebb réteg – akiken most az ötven-hatvan éves korosztályt értem – biztosan nehezen fogadja el a digitalizációs térnyerést. Ebben a folyamatban megjelent két nagyon fontos tényező. Az egyik a Covid, mely rákényszerített bennünket – ha tetszett, ha nem –, hogy a digitalizáció felé nyissunk. A home office következtében a különböző társas portálok, mint Zoom, Teams, Skype, stb. a kapcsolattartás egyetlen formáját képviselték, nemcsak Magyarországon, hanem nemzetközi szinten is. A Covid biztosan rákényszerítette a vállalkozókat arra, hogy akár szerették eddig a digitalizációt, akár nem, meg kellett tanulniuk. Aki gyorsan felvette a fonalat és aktív, vállalkozó szellemű volt, az nyert. Nagyon sokat nyert, nemcsak időt, hanem fennmaradást, talpon maradást. Ez volt az egyetlen sikeres módja, hogy dolgozni tudjunk egyáltalán.

Másfelől a digitalizáció azért is vált hangsúlyossá napjainkban, mert kevés a szakképzett munkaerő. Nemcsak, hogy kevés a munkaerő, de a pandémia következtében a kulcsdolgozók kiesése esetén előfordulhat az, hogy időlegesen szüneteltetni kell a működést. Az olyan hatékony megoldások, mint az IPAR 4.0, az automatizálás és a statisztikai módszerek, ill. a LEAN, sokkal hangsúlyosabbá váltak a vállalkozók számára, mert felismerték, hogy a hatékonyág növelése kulcsfontosságú a hosszú távú fenntarthatóság jegyében.

Mindemellett meg kell említeni, hogy rendkívül felgyorsult a technikai eszközök fejlődési ütem, egy a generációk közötti digitális kompetencia különbség is egyre szembetűnőbb. A különböző generációk hozzáállása, mint korábban is említettem, eltérő a digitális tér használatában. Míg az X generáció az alapvető programokat megtanulta használni, az Y generáció kifinomult informatikai érzékkel és technikai érdeklődéssel tekint a világra, addig a Z generáció számára a digitális fejlődés és működés alapvető. Ők szinte számítógépes egérrel a kezükben születnek. A digitális tudás és ez a fajta tudásvágy a mozgatórugójuk. Ezt a generációt úgy lehet többek között motiválni, ha olyan lehetőséget adunk nekik, amiben fejlődni tudnak, és lépést képesek tartani a világ technikai fejlődésével. Gyorsan tanulnak, könnyen el tudják sajátítani az automatizációs technikákat és egyéb ismereteket. Hogy csak egy példát említsek, a fiatalok már számítógépen 3D-ben terveznek, és nem kézzel szerkesztenek, ami évtizedekkel ezelőtt még elképzelhetetlen volt.

Összegezve, teljesen mindegy, hogy a kisvállalkozó, vagy a közép- és nagyvállalkozás felső vezetése mit gondol, kétségtelen, hogy lehetetlen kihagyni a digitalizációt, és lehetetlen nem elfogadni. Ha csak a saját személyes példámat említem, nem vagyok egy IT-szakember, de ha a munkámat megfelelő szinten szeretném végezni, elfogadott és hiteles szeretnék maradni a saját szakmámban, akkor tudnom kell pl. Zoom ill. Teams meetinget szervezni és értenem kell, miről szól az IPAR 4.0. Természetesen folyamatosan fejlesztenem kell magam, hogy a tudásom naprakész maradjon, és hogy a modern kor kihívásainak továbbra is meg tudjak felelni. Véleményem szerint ez ma már elengedhetetlen.

Meg tudják-e adni a cégek azt a hátteret, mellyel a cégekben lévő fiatalok tudnak fejlődni? Képesek-e kielégíteni a fiatalok igényeit?

Megosztja a piacot ez a kérdés. Az okos vállalkozó arra törekszik, hogy meg tudja adni, és ha akarja, akkor megteremti ennek feltételeit. Ennek van egy anyagi háttere természetesen, de egy stratégiai is. Ha olyan a szervezeti kultúra, hogy az innovációt alapvetően támogatja, ott azért nem szokott ez kérdés lenni. Ott megvan a tulajdonosoknak, de a munkavállalóknak is ez a fajta igénye. Nem tagadom, hogy vannak olyan cégek, ahol nem olyan az elszántság vagy a szervezeti kultúra. Azt tapasztaltam, hogy az elszántság még meg is lenne, de valahogy ez a „csinálni kéne, de nem is tudom, hogy kell nekivágni", „nem is tudom, akarom-e igazán" megközelítés még mindig elérhető.

Melyek volnának azok a lépések, melyekkel támogatni lehetne e cégeket?

Nagymértékben támogatnám a Magyarországon lévő vállalkozásokat. Elsősorban az eszközvásárlást, magának az automatizációnak a kivitelezését, megteremtését részesíteném előnyben. Fontos az elszántság és elköteleződés, de sokszor az anyagi nehézségeken múlik a megvalósítás. Mindenképpen azt gondolom, hogy az automatizáció lehet az egyetlen út, ahol emberi erőforrást tudunk felszabadítani, hiszen a munkaerőpiac folyamatosan munkaerőhiánnyal küzd. Ennek az áthidalására egy kiváló megoldás lenne az, ha bizonyos folyamatokat tudnánk automatizálni, és ezzel – bizonyos szinten – a munkaerőhiányt is orvosolnánk, de a fiatalok digitalizációs éhségét ill. tudásvágyát is kielégítenénk. Én abban hiszek, hogy találjuk meg azokat a korszerű technikákat, eszközöket, melyek növelik a folyamataink hatékonyságát. Ez adott esetben munkaerőt szabadít fel, de nem gondolom azt, hogy

ez tömeges leépítéshez kell vezessen. Ezeket a dolgozókat át lehet képezni. Egy magasabb szintű képzéssel, automatizált tudással le tudjuk venni a hátukról a robotmunkát, és ezáltal ki tudjuk elégíteni az ő tudás és fejlődés iránti elvárásaikat is.

Milyen vezetői kompetenciát kell ahhoz erősíteni, hogy ez megvalósuljon? Szemléletet kell változtatni vagy milyen irányba kell elindulni, hogy kilépjenek a régi gondolkodásból?

Azt leszögezhetjük, hogy a követelőző, agresszív vezetői stílus idejétmúlt, ezt a stílust teljesen elfelejthetjük. A támogató, az asszertívan kommunikáló vezetők vannak előnyben. Akik még mindig „főnökként" akarnak boldogulni, nem fognak tudni. Olyan „vezetőket" kell képeznünk, akik támogatóak a dolgozók irányába. A csapatmunka erősítése mindenekelőtt az egyik legfontosabb feladat. Hiába gondolom, hogy jó vezető vagyok, ha a csapatom nincs mögöttem, ha nincs az, akivel a célom megvalósítsam. A támogató, a megbízható vezető a jövő, akire lehet támaszkodni, aki a csapatmunkát tudja gerjeszteni és generálni, és aki tud a különböző személyiségekhez jól viszonyulni és kezelni a különböző személyiségek elvárását. El kell fogadni, hogy megjelent pl. a Z generáció, és vele már egy másfajta vezetési stílust kell alkalmazni – annak ellenére, hogy a korábban bevált vezetői eszközöket is tovább használhatjuk. Ha nem ezt a megközelítést alkalmazzuk, akkor elveszítjük magunk körül a Z generációt, ami jelentős erőforrás a piacon.

Mi segít az X generáció számára, hogy átadja a tudását a vállalkozásokban? Létezik olyan eszköz, amely támogathatja a generációk közötti tudás átadását?

Léteznek eszközök, melyek tréningek során nagyon jól tanulhatóak. Sokszor azt látom, hogy az átvételnél a folyamatos betanítás hiányzik. Ez megjelenhet a családi vállalkozásoknál, de a nagyobb cégeknél is, egyaránt. Az idősebb generáció operatívan viszi a napi feladatokat, ameddig csak tudja, de párhuzamosan ritkán nevelik ki utódjaikat. A követő generációk nem vesznek részt a napi munkában, hogy ezáltal a támogató, idősebb korosztály segítségét még élvezni tudják. Módjukban álljon elkövetni a saját hibáikat, és legyen, aki jelezze azt, mint pl., hogy „ha ezt csinálod, akkor ez fog történni, és így tudod kijavítani". Én személy szerint, ha mód van rá, a folyamatos tudástranszferben hiszek.

Másik oldalról viszont nem szabad abban leragadni, hogy az idősebb generáció ráerőltesse gondolatait a fiatalabb generációra, és ne használja

a Z generáció által hozott újfajta tudást. Sokszor azt tapasztalom, hogy a Z generáció is tud az idősebbnek pluszt adni. Az idősebbeknek megvan a tapasztalata, de az „utódnak" meg lehet egy másfajta szemlélete. A szemléletváltást és a régi módszertant össze kell gyúrni, össze kell ötvözni, és nem szabad egyik oldalt sem erőltetni. A korábbi generációnak el kell engedni a régi sablonokat, mert a régi világ már elszaladt. Sokan nem tudják kezelni a különbözőséget a generációk között, ezeknek az eltéréseknek az előnyét kellene látni. Nagyon sikeres lehet, ha a kettőt ötvözik.

A tudástranszfer támogatására „árnyék" coachingot, vagy mentori coachingot látok megoldásként. A coachok segíthetnek, és adhatnak egy mankót, hogy miként lehet megoldani a generációk közötti különbséget. Ez napi problémája a családi vállalkozásoknak, ahol a fiatalabb generáció egy másfajta szemléletet hoz a mindennapokba, és sokszor szükségük van az idősebb generációk tapasztalatára. Úgy vélem, egy vállalat erejét az idősebbek tapasztalata és a fiatalok lendülete adja.

A korábbi munkád során azt tapasztaltam, hogy nagyon komoly, bizalomteli légkört alakítottál ki a dolgozók felé. A bizalom alapja a hitelesség. Mit jelent számodra a hitelesség, és miként tudja egy vezető kiépíteni?

A vezetőnél a bizalom és hitelesség kialakításánál a legfontosabb, hogy legyen őszinte és következetes. A tiszta, nyílt, őszinte kommunikáció nagyszerű sikereket hozhat ebben a témában. A bizalmat a legnehezebb felépíteni és a legkönnyebb lerombolni. Egy rossz szó, egy rossz mozdulat, egy rossz verbális kommunikációs kép nagyon könnyen tönkre tudja tenni. A szavahihetőség, a következetesség, a megbízhatóság a hitelesség alapja. Az, hogy valaki tisztességes legyen és jó szándékú, az már evidens, ezt nem is nagyon akarom említeni. Ahhoz, hogy valaki bizalmat építsen ki a dolgozók felé, az kell, hogy bízzanak benne és bizonyítani tudja kompetenciáját is. A gyakorlati teljesítmény és az elért eredmények sokat elmondanak a sikerességről. Az eredmények támasztják alá legjobban a bizalmat.

Bevallható egy vezető részéről azonban a dolgozók felé az is, hogy nem ért mindenhez teljes mélységében. Nem kell mindenkinek a legjobb pénzügyesnek vagy legjobb műszaki vezetőnek lennie. Kell, hogy legyen a vezetőnek egy rálátása a cégre, a csapatára, átlagos illetve speciális tudása, de nem kell mindenben mélyre menőkig jártasnak lennie. Vezetőként azt vallom, hogy nagyon fontos a csapat, és a csapatnak

együtt kell a megoldást megadnia. A vezető legtöbbször csak az irányvonalat, a stratégiát és a döntést kell, hogy adja. Az is egy út a hitelesség felé, hogy azt tudd mondani a másiknak: Te ebben jobb vagy, mit javasolsz, mit csináljunk?

Szükséges még megemlíteni, hogy a dolgozók felé napi szinten kell bizonyítani, hogy megbízhatnak benned. Az, hogy a szavamat tartom, és a bizalmas, tőlük kapott információkat megőrzöm, alapvető.

Hol hibáznak a vállalkozók, amikor a hitelességről vagy a bizalom kiépítéséről van szó?

Sokszor láttam olyat a pályafutásom alatt, amikor a vezetők nem merték elmondani az igazságot. Szerintem szóból értünk, a legrosszabb híreket is le kell tudni kommunikálni. Például a pandémia idején azzal nyerhetett a legtöbbet egy vezető, ha nyílt kommunikációt folytatott és ezáltal az embereket is maga mellé tudta állítani. Sok vezető nem meri ezt meglépni. Nem állnak ki a dolgozók elé, nem őszinték. Nekem volt olyan vezetőm, aki bizonytalanul azt kérdezte tőlem, hogy mit fognak szólni az emberek? Nekem az a tapasztalatom, hogy megfelelő kommunikációval meg fogják érteni a problémát. Ha nem mondjuk el, akkor meg hiteltelenek leszünk. Az emberek szóból értenek és értékelik, ha megkapják a számukra fontos információkat.

A tiszta, átlátható, megbízható és következetes kommunikáció nagyon fontos. Az, hogy az eredményekből ők is részesüljenek – és nem feltétlenül az anyagi oldalára gondolok most csak – elengedhetetlen. A pozitív és negatív dolgokat is el kell tudni mondani. Ezzel nem mindenki gazdálkodik jól, bár triviálisnak tűnhet. Sajnos beszélni kell róla, de nagyon fontos a kommunikáció „hogyanja".

Az őszinteség mellett mi kell még a bizalomhoz?

Támogatás és motiváció. Ezt szeretik a dolgozók és el is várják. Segít a bizalom teli légkörhöz vezető úton. Kell az, hogy segítőkész legyen a vezető, mert mindenkinek a saját problémája a legfontosabb. Ha ebben segítséget tud kapni egy dolgozó a vezetőjétől, akkor az bizalmivá tudja varázsolni a kapcsolatukat is. Fontos a motiváltság, amihez az anyagi motiváltságon túl nagyban hozzájárul a vezető személye és természetesen a már sokat emlegetett kommunikációja.

Hogyan tud bizalomteli légkört kialakítani egy cég a külső érintettek felé?

Kommunikálni kell. Sokan nem hallatják a hangjukat és nem adnak magukról hírt. Nagyon fontos feladat, hogy a vevők felé kommunikáljunk, de egy cég hitelességét és vállalati kultúráját kifele az is mutatja, hogy milyen cikkek ill. hírek jelennek meg róla, a rendezvényeikről, a cég mérföldköveiről. Ez által a cég a dolgozók és a külső felek felé is szimpatikusabbá, vonzóbbá tud válni. Nekünk volt például olyan rendezvényünk, amikor egyszerűen csak fagylaltot osztottunk a dolgozóknak – nem nagy dolog, de azt a képet mutatja a cégről, hogy mennyire tartja fontosnak a dolgozóit és a dolgozók munkakörülményeit. A nyílt és őszinte marketing nagyon fontos a vevő, a külső partnerek és a dolgozók felé egyaránt.

Végül szeretném hangsúlyozni, fejlesztő szakemberként is tapasztalom, hogy nagyon sok vezetői kompetencia tanítható és fejleszthető. Élni kell vele és folyamatosan fejlődni, még akkor is, ha úgy érezhetjük, sokat tapasztaltunk már. Mindig van új a nap alatt. Úgy látom, hogy nagyon sok vezetőnek ma nincs „barátja", pedig nekik is kell a támogatás és iránymutatás, kompetenciafejlesztés. Ezért is erősödött meg ma napjainkban a coach, a szervezetfejlesztő és mentor szerepe, mert sokan ezt fel merték fedezni. Úgy látom a Dél-Alföldön, hogy ezt lehetne még erősíteni. A külső segítség igénybevétele nem jelenti azt, hogy a vezető kompetenciája gyenge, vagy nem elég jó. Vezetőként én is kaptam támogatást különböző szakemberektől, objektív szemlélettel. Szerveztünk például csapatépítő vagy vezetői tréningeket, a dolgozóknak is csináltunk olyan programokat, családi napokat, ahol még őszintébbek és bizalomtelibbek azok a beszélgetések, melyek egy ilyen tréningen elhangoznak. Egy vezető, ha okos, akkor ezekből a beszélgetésekből nagyon sokat tud tanulni.

Zárszóként fontos, hogy egy vezető mindig maradjon pozitív. A pozitív kisugárzás erőt ad másoknak is és viszonozzák az eredmények.

Köszönöm a beszélgetést!

2. Nemes Zsuzsanna közgazdász, coach, tréner

Milyen területeken dolgozott korábban?

Pályám elején a KKV szektorban egy középvállalatnál kezdtem controlling és szervezetfejlesztés területen, majd ezt követően a bankszektorban, multinacionális környezetben szereztem több mint 10 év vezetői tapasztalatot, mint fiókvezető, régióvezető és vezető belső tréner és coach. Itt a McKinsey tanácsadó cég vezetésével egy nagy projektben vettem részt, amelynek célja a hatékonyság, értékesítés növelése volt, a tréneri, coach pályám innen indult.

A projekt keretében azon dolgoztunk, hogy olyan központi folyamatokat, informatikai rendszereket alakítsunk ki, amelyek támogatják és hatékonyabbá teszik a fiókhálózatban az értékesítést és a vezetői menedzsmentfeladatokat. Az én feladatom az volt, hogy kidolgozzuk, hogy a vezetők hogyan menedzseljék a csapatukat, hogyan coacholják a kollégákat és milyen vezetői feladatokat tegyenek annak érdekében, hogy hatékonyabb legyen az értékesítés, és ezt a vezetői feladatot milyen háttérrendszerek, hogyan tudják támogatni.

A kidolgozás fázist követően vezető trénerként feleltem a program bevezetéséért, több mint 100 fiókban, ahol fő cél volt a kidolgozott kereteket az adott szervezeti egységre szabni, vezetőket és kollégákat megtanítani az új eszközök használatára és gyakorlati működtetésére.

Ezt követően továbblépve saját vállalkozás keretében kezdtem el trénerként, coachként szervezet- és vezetőfejlesztéssel foglalkozni, először a bankszektorban, majd egyre több vállalkozás keresett meg így, jelenleg elsősorban a KKV szektorban dolgozom. Egyénekkel, csapatokkal, szervezetekkel dolgozom, eszközöket és módszereket használoka hatékonyság növekedése érdekében.

Azt tapasztalom, hogy ahol javul a kollégák, vezetők közötti együttműködés minősége, ott hatékonyabb az információáramlás, rugalmasabban, gyorsabban tudnak reagálni a változásokra, magasabb szinten van a tudásmegosztás, a kreativitás, és a fásultság, a motiválatlanság csökken, ezáltal eredményesebben tud működni a szervezet.

Kisvállalkozói szektorban melyek a legfontosabb fejlesztendő területek?

KKV-nál a vezetőkön sok múlik. A KKV középpontjukban a vezetők állnak, a személyiségük, szakmaiságuk, a vezetői stílusa, mentális

állapota, hozzáállása, szervezettsége nagyban befolyásolja a szervezet hatékony működését. A multinál nem ennyire egy emberes a vezetés.

Amit látok a KKV-nál problémaként, az az, hogy a szakemberekből hogyan lesz vezető, a cég különböző életciklusokat él meg, és ezt a KKV vezetője hogyan tudja lemenedzselni.

Míg szakemberként egyedül a saját teljesítményéért felel, a szakmájában kell kiválónak lennie, egyedül hoz döntéseket, és csak a saját maga motivációját kell megtalálnia. Ezzel szemben vezetőként már összetettebb a feladat, nemcsak szakemberként kell jónak lennie, sőt. Vezetőként a csapata teljesítményéért felel, a csapatát menedzselni kell, motiválni, elkötelezetté tenni a célok iránt és a feladatok mellé. Különböző egyének különböző bánásmódot igényelnek. Megtalálni, hogy ki miben jó, kit mi motivál, feladatokat, felelősségeket leosztani.

Egy vállalkozás a különböző életciklusaiban különböző vezetői feladatokat igényel. Van, mikor növekedési szakaszban van, akkor egy intenzív növekedést kell menedzselni, és van, amikor a megnövekedett szervezetett kell stabilizálni, új folyamatokat, új struktúrákat, rendszereket kialakítani, vagy akár a generációváltásnál a szervezet átadása egy új vezetőnek minél kisebb zökkenővel. Ezek más és más vezetői tudást és gyakorlatot kívánnak.

Kiemelten fontos a szervezettség, a cég adott életciklusának megfelelő folyamatok, rendszerek kialakítása. Kulcskérdés, hogy mennyire átlátható, jól működő, rendszerezett folyamatok vannak kidolgozva, mennyire átlátható maga a szervezet. Fontos, hogy a KKV vezetői és kollégái legyenek nyitottak a digitalizációra, folyamatosan keressék az újabb és újabb megoldásokat.

Fontos, hogy olyan digitális megoldásokat használjanak, amik segítenek a szervezettségben, az átláthatóságban, amelyek segítik a gyors döntéshozatalt, ezeket a megoldásokat szükséges a szervezeti sajátosságra szabni, ahhoz, hogy a hatékonyságot növeljék. Ilyen digitális megoldás lehet például a CRM rendszer, ami az ügyfélkapcsolatban tud nagy segítséget nyújtani, de ilyen lehet például feladatkiosztó rendszerek, különböző kommunikációs platformok stb.

A másik nagy terület az embermenedzsment és a szervezeti kultúra kialakítása, kinek mi a feladata, konkrétumok, hogyan dolgoznak együtt a kollégák, felelősségek meghatározása, hogy folyamatosan fejlesszék a kollégákat, a visszajelzésekre alapuló tanuló szervezet kialakítása.

Mit ajánlana egy generációváltás előtt álló szervezetnek?

Generációváltás előtt álló szervezeteknek fontos az utód kinevelése, pontosan azért, mert az első számú vezető nagyon nagy hatással van a szervezetre.

Ki kell választani egy olyan személyt, aki személyiségben is azonosulni tud a szervezeti kultúrával és elkötelezett a vállalat céljai mellett, akiben a vezető megbízik, és aki bizalmat tud kialakítani a kollégákkal is. Nagyon fontos, hogy ismerje meg a szervezeti kultúrát, itt kiemelten a puha tényezőket, ami láthatatlan, de nagyban befolyásolják a szervezet működését. Ez azért nagyon fontos, mert a szervezeti kultúra megeszi a stratégiát, azaz, hiába van egy szuper stratégiánk, ha az nem illeszkedik a szervezeti kultúrával, akkor esélytelen a stratégia eredményes kivitelezése.

Az utódkinevelésnél lehetőség szerint lépésről lépésre vegyen át feladatokat, tanuljon, viszont amikor eljön az a pont, amikor a vezető átadja a céget, akkor kiemelten fontos, hogy a régi vezető adja át a döntési hatásköröket az új vezetőnek, és ne nyúljon vissza, maximum tanácsadóként. Tapasztalatom alapján a döntési hatáskör teljes átruházása nem mindig történik meg, a régi vezető hoz döntéseket, és kettős vezetés alakul ki, ez óriási veszélyeket rejt magában, hogy a kollégák azt látják, hogy nem kell 100%-ban felsorakozni az új vezető mögött.

A generációváltásnál álló cégeknél kiemelten fontos a szervezeti diagnosztika, minél több nézőpontból, minél több oldalról konkrét tényekkel megismerni a vállalatot, ne csak a vezető szemüvegén keresztül szerezzünk ismeretet. Hiszen vezetőként is akkor tudunk jól működni, ha van önismeretünk, ugyanez igaz a szervezetre is, szükséges a szervezet ismerete.

Tudjuk meg, hogy mi az, ami jól működik, mi az, ami érték, mi az és hol lenne szükséges fejleszteni, milyen lehetőségek és veszélyek vannak. Érdemes hálózatelemzéssel megnézni a szervezeti működést, hogy a csapatról valódi ismereteket szerezzünk, ki a véleményvezér (kulcstényező, mert a véleményvezéreken keresztül eredményesebben tudjuk a változásokat végigvinni), milyen az információáramlás, ki kitől kap hasznos információt stb. Ismerjük meg a partnereinket, vevőket, szállítókat, versenytársakat. Tudjuk meg, hogy mi alapján döntenek, preferálnak minket, hogy mi legyünk a partnereik. Mi fontos nekik, hogy az együttműködés minél jobb legyen.

Ha van szervezeti ismeretünk, akkor a generációs váltás veszélyei csökkennek és a változás sokkal jobban menedzselhető. Ugyanis ami-

kor új lendülettel jön egy új vezető, akkor ott a veszélye, hogy a dolgozók nem azonosulnak az új vezető által hozott döntésekkel, célokkal. Nem tudják lekövetni a változásokat, növekszik az elégedetlenség és a fluktuáció, sőt akár különböző partnereket például vevőket, beszállítókat is elveszíthetünk, amelyek súlyos következményekkel jár, ezért kiemelten fontos a szervezeti diagnosztika.

Szervezetfejlesztőként egy vezetőnek mit kell tenni, hogy hiteles legyen?

A hitelesség egyik alapja, hogy a vezetői tettei, viselkedései legyen összhangban az értékrendjével, legyen önazonos. Fontos a jó önismeret, tudja azt a vezető, hogy mik a határai, hol működik jól, és a különböző viselkedésével milyen hatással van a másik félre, és folyamatosan fejlessze magát.

Szakmailag legyen felkészült, lássa át a helyzeteket, hozzon döntéseket, ha hibázik, ismerje el – és kiemelten fontos a következetesség. Legyenek nyitottak, figyeljenek a másikra igazi figyelemmel, hallgassák meg a másik felet. Ha nem is tudunk úgy dönteni, ahogy szeretné, mondjuk el, hogy figyelembe vettük a véleményét és fontos számunkra, de vannak más befolyásoló tényezők is. Az őszinteség, a következetesség sokat számít a hitelességben. A vezető a hitelességével tud bizalmat építeni. A hitelesség és a bizalom kéz a kézben jár.

Mi csökkenti leginkább a bizalmat?

Kapkodás, a következetlenség, kiszámíthatatlanság, az emberekkel való nem törődés, a szakmai hiányosságok. Ha a vezető nem bízik meg a kollégákban, és a visszajelzések leginkább csak kritikaként valósulnak meg. Sajnos azt tapasztalom, hogy ez gyakori.

Hogy érhető el a bizalomteli légkör?

A bizalom alapja egy alapos önismeret, hogy pontosan tudja a vezető saját magáról, hogy mik a határai, mi az, amiben igazán jól mozog, és egy adott viselkedésével kiből mit vált ki és tudatosan cselekszik.

Bizalmi légkör nyitottsággal és figyelemmel növelhető. Az első, hogy a vezető saját magában kell bízni, hogy képes a rá ruházott feladatot eredményesen elvégezni. Fontos, hogy először a vezetőnek kell bizalmat adnia a kollégák felé és nem fordítva.

A vezető legyen a csapata között, mozduljon ki a saját közegéből, irodájából, lehetőség szerint mindennap mozogjon, legyen köztük egy

kicsit. Ismerje a napi munkamenetet, a dolgozók hangulatát, kezdeményezzen egy-egy rövid beszélgetést, egy-egy rövid kérdéssel, őszinte érdeklődéssel. Egy idő után észre fogja venni, ha valami megváltozik, ha feszültég van a levegőben, apró figyelmességekkel legyen ott és támogassa a problémák megoldásában.

A fentiek mellett fontosak a négyszemközti beszélgetések, amelynek a témája nem a teljesítmény. Szoktam kapni a kérdést, hogy akkor miről beszéljünk és hogyan fogjak bele. A vezető vállalja fel, hogy szeretne velük beszélgetni és jobban megismerni a kollégákat, hogy lássa, hogy hogyan tudnak jobban, gördülékenyebben együttműködni. Számok helyett a beszélgetés témája legyen, hogy Mi motiválja a kollégát, Miért dolgozik, Miért jön be reggel, Mi az, amit az adott munkahelyen szeret, Mi az, ami nehezíti a munkahelyi létét, Mi az értékrendje, Hogyan él otthon.

Ilyen négyszemközti beszélgetés ne csak egy alkalommal történjen, hanem legyen rendszeres. Lehet látni, hogy melyik kolléga igényli sűrűbben és melyik kolléga ritkábban.

A bizalom növelésének két fontos eszközére szeretném még felhívni a figyelmet: a kérdezésre és a visszajelzésre, amelyeket érdemes minél többet használni, akár négyszemközti beszélgetésen, akár meetingen, vagy egyszerűen, amikor csak úgy a kollégák között van a vezető.

Kérdezzünk sokat, őszinte érdeklődéssel figyeljünk az egyénre és a válaszra. Minél többet gyakoroljuk a kérdezést, annál könnyebben, természetesebben fognak jönni a jobbnál jobb kérdések és ezáltal a jobbnál jobb válaszok.

Visszajelzés legyen konkrét, történéshez, időponthoz kötött, fejlesztő szándékú. Az kevés, hogy azt mondjuk, hogy jó voltál. A kérdés az, hogy a vezető mit látott, hogy mikor, miben és hogyan volt jó a kolléga. Ezeket kell megfogalmazni, hogy tudja, pontosan miből és hogyan kell többet tenni, vagy ellenkező esetben, ha nem volt jó, akkor miben, hol, és hogyan tud fejlődni.

Miben vagyunk elmaradva a nemzetközi vállalkozásoktól KKV szinten? Miért nem tudunk kilépni a nemzetközi piacra?

Átlátható folyamatok, digitalizáció, automatizálás, rugalmasság, változáskezelés, people management.

A méret nagyon fontos az exportban. Maga a piac Magyarországon kicsi. Sajnos a KKV-szektor jelentős része, nem rugalmas. Akkor tud

rugalmas lenni egy szervezet, ha jól ismerjük és a működést, a mozgatórugóit ismerjük. Nagyon fontos a minőség, a vevői igények figyelése, kielégítése és a folyamatok letisztulása.

Köszönöm a beszélgetést!

3. Gajdács-Leszkó Georgina–Gajdács Krisztián üzletvezetők, RoboKaland Ökotudatos Jövőért Nonprofit Kft.

Kérlek, mutassátok be tapasztalataitokat! Milyen területen dolgoztatok eddig?

Gajdács Krisztián mindig is műszaki beállítottságú ember volt, az elvégzett iskolái is ezt támasztják alá. Általános műszerész, CAD-CAM tervező, számítástechnikai szoftverüzemeltető, rendszergazda. Már gyermekkorában nagyfokú érdeklődést mutatott a bütykölés iránt, egy helyi tv-szerelőtől több autónyi tv-t szereztek be, hogy öcscsével együtt szétszereljék, megismerjék azokat. Varrógép-műszerészként dolgozott egy újkígyósi varrodában, rendszergazdaként a helyi falemezüzemben, egy békéscsabai számítástechnikai üzletben 3 évig volt vezető rendszergazda, 2 évig számítógép-szervizeléssel foglalkozott, valamint hálózatépítéssel ugyanezen vállalkozásánál. Immáron 20 éve szoftverfejlesztő és programozó, szó szerint az egész kontinensen fellelhetőek munkái. Tapasztalata van plc-programozás és ipari technológiák fejlesztésében is. Felesége, Gajdács-Leszkó Georgina általános iskolai tanító és andragógus végzettséggel rendelkezik. Az akkori Szabó Pál téri Általános Iskolában kezdte pályafutását, mint tanító, ezt követően egy békési alapítványnál 7 évig felnőttképzésért felelős vezetőként dolgozott, ahol szociális gondozó és ápoló képzéseket szerveztek házi segítségnyújtásban dolgozók részvételével. Ezt követően 2 éven át az egyik békéscsabai közösségi ház vezetője volt. 2019 májusában alapította meg egyéni vállalkozását, amelyben férjével együtt ökotudatos szemléletű robotika foglalkozásokat tartanak gyermekeknek és fiataloknak, Békéscsabán. Jelenleg egy helyi általános iskolában dolgozik, mint tanító.

Mi a Robokaland? Ki hívta életre és mióta működik?

Az ötlet maga már 6 éve szóba került köztünk, már akkor elkezdtünk kütyüket vásárolni, gyűjteni, majd 2019-ben hoztunk létre egy vállalkozást azért, hogy általános- és középiskolás korú gyermekeknek ökotudatos szemléletű robotika tábort, valamint szakkört szervezhessünk. Azzal szembesültünk, hogy több millió tonna elektronikai hulladék keletkezik évente világszerte, és mivel ez a mennyiség lassan már egy kisebb bolygó méretűvé növi magát, ezzel valamit kezdeni kell. Emellett azt vettük észre, hogy a gyermekek nagyon nyitottak a tech-

nológiára, már 5-6 éves korukban érdeklődnek iránta, hihetetlen fantáziával és lelkesedéssel kísérleteznek, bütykölnek. Ennek okán abban az évben tartottunk egy nyílt napot, ahol lehetőség volt elektronikai eszközöket szétszerelni, megjavítani, illetve azok alkatrészeiből új, hasznos eszközöket építeni. Mivel ez a nap hatalmas sikerrel zárult, még lelkesebben, gőzerővel folytattuk álmaink megvalósítását, 100% önerőből. Mára már a legmodernebb felszerelésekkel és technológiákkal felszerelt műhelyünkben folytatjuk tevékenységeinket, ahol robotokat, okos kertet, mikroprocesszoros eszközöket, víztisztítót, ion hajtóművet is építhetnek a látogatók.

Mit kínál a RoboKaland a gyermekeknek, szülőknek?

A Robokaland szakkörökön a gyermekek az egyes kidobott vagy kidobásra szánt elektronikai hulladékok szétszerelésével megismerhetik a legmodernebb mérnöki tudásokat, precizitást, beleláthatnak egy-egy gép „lelkébe", megismerhetik annak működését, miközben észrevétlenül fejlesztik problémamegoldó- és megfigyelőképességüket, és eközben még az alapvető szerszámhasználatot is elsajátíthatják. Ugyanakkor talán az az egyik legfontosabb szempont, hogy a szétszerelt, már nem javítható berendezésekből egy új eszközt hoznak létre, felhasználva más kütyükből kiszerelt alkatrészeket is. Nem elhanyagolható, hogy az egyes berendezések még nem hasznosítható részeit szelektíven válogatják, az ökotudatos szemléletet ezzel is erősítve bennük. Nem titkolt céljuk, hogy még a műanyag burkolatokat is felhasználják a jövőben, ehhez már kidolgozás alatt áll egy műanyagaprító szerkezet is. A szülők számára hatalmas segítség az, hogy gyermekük részt vehet egy ilyen foglalkozáson, táborban, hiszen ezek során 8-10 szakmát mutat be a RoboKaland csapata, és már egészen fiatal, 6 éves kortól lehetőséget biztosít a korai pályaorientációra, a későbbiekben pedig a tudatos pályaválasztásra. A sikerélmény és a lelkesedés garantált, mert az elkészült, működő eszközöket a gyerekek haza is vihetik magukkal. Több oktatási intézménnyel is együttműködésben állnak, bemutatók keretein belül az ott tanuló diákok is megismerhetik a robotika ezen oldalát. Tematikájuk valós, az iparban eltöltött több évtizedes tapasztalatukra épül. Kiemelt fontosságúnak tartják a hátrányos helyzetű, valamint az értelmi fogyatékkal élők felkarolását és programokba való bevonását, ezzel is segítve a szülőket.

Milyen mennyiségű avultatott hulladékkal dolgoztok/dolgoztatok?

Az elmúlt évek során több mint 15 tonna elektronikai hulladékot hasznosítottak, és több száz elektronikai eszközt javítottak meg együtt a résztvevőkkel.

A cégekkel és iskolákkal milyen módon tudtok együttműködni? A társadalmi szerepvállalást miként tudjátok segíteni?

Rengeteg céggel állnak együttműködésben, az elektronikai berendezések nagy részét egy helyi számítástechnika üzletből kapták, de több kisebb vállalkozás is a küldetésük mellett áll. Több vállalatnál jártak már látogatáson, ahol betekintést nyerhettek a vállalatok működésébe, és a gépóriásokat is kipróbálhatták. Egyetemekkel, középiskolákkal is együttműködési megállapodásuk van, szakmai gyakorlati helyszínként is működnek, így a hallgatók számára lehetőség nyílik arra, hogy akár a későbbiekben segítőkként vegyenek részt egy-egy táborban, foglalkozáson. A helyi és a térségbeli általános iskolák nagy előszeretettel hívják őket bemutatókra, rendhagyó tanórákra, hogy megismerjék tevékenységüket.

Milyen képességeket, kompetenciákat fejleszt?

A foglalkozások alatt olyan képességek fejlődnek, mint a megfigyelőképesség, a problémamegoldó képesség, a kézügyesség, finommotorika, a logika, emellett azokat a technológiai kompetenciákat is fejlesztik, amelyekre közoktatási keretek között nincsen lehetőség. Szoftverfejlesztés keretein belül nagy mértékben fejlődik a digitális kompetencia is. Nem elhanyagolható, hogy a résztvevők társas kompetenciái, projektszemlélete is magas fejlődést mutat egy-egy foglalkozás, tábor során.

Mit szeretnétek elérni? Hogy szeretnétek látni a céget 5-10 év múlva?

A RoboKaland csapata azt szeretné elérni, hogy már ebben az évben több megyében jelen tudjon lenni foglalkozásaival, az 5 éves tervben pedig szerepel egy egész országot lefedő hálózat kiépítése, ehhez keresik az együttműködő partnereket, akik a küldetésükkel egyetértve tovább folytatnák megkezdett munkájukat. Ezenkívül várják azon szakemberek jelentkezését, akik sok évtizedes tudásukat, mint birtokukban lévő kincset, önzetlenül megosszák velük, hogy a foglalkozásokon a gyerekek minél nagyobb és precízebb rálátást kapjanak az egyes szakmákra. A további évekre vonatkozóan szeretnék kidolgozni módszertanukat,

amelyet egyetemi szinten oktatva lehetne megismertetni az érdeklődőkkel. Külföldi terjeszkedésben is gondolkoznak, szeretnék, ha a környező országokban is működhetnének RoboKaland Alkotóműhelyek.

Köszönöm a beszélgetést!

4. Mrsán Attila egyéni vállalkozó, festő

Jelenlegi gondolkodásom az elmém gondolatcseréjéről szól. A társadalomtól, szülőktől, kollektíváktól és a tanulóidőszakomtól felvett mintáknak a kicseréléséről szól. Folyamatosan fejlődök és folyamatosan változok belül és kívül egyaránt. E változás nem a munkáról szól, de a belső változás folyamatosan kihat a munkámra, az ügyfeleimre, a barátaimra és a kollégáimra, megrendelőimre egyaránt.

Hogy éled meg a fejlődésed, a haladásod?

A legnagyobb fejlődést az a kontraszt adja, amikor látom a szobafestő-mázoló kollégák nézőpontjait. Látom a fejlődési irányom helyességét és másságát. Azt szeretném, hogy a munkám meg legyen könnyítve. Aktívabban, kevesebb idő alatt tudjunk dolgokat elkészíteni. Sokszor felszínre jön, hogy elcsendesedek és azt figyelem, hogy milyen nézőpontok jönnek felszínre. Ezek a nézőpontok legtöbbször ítéletek. Például egy festékboltban leülünk, és ők megfáradtak, nem akarózik nekik dolgozni. Abban a csendben megszületik nálam egy töltet, hajtóerő, amelyben dolgozni szeretnék. Én már reggel örömöt és alkotásvágyat érzek, míg mások nem szívesen dolgoznak. Én előző nap már átgondolom, hogy milyen megoldások lesznek a következő nap, és tulajdonképpen azt valósítom meg. Reggel már óriási hajtóerővel csinálom a dolgomat. A napközbeni találkozások teljesen ellentétesek az ő elveikkel. Úgy érzem, hogy egy sikeresebb környezetben dolgozom. Engem nem a problémás ügyfelek keresnek már meg, és a napomban is több a megoldás, a megengedés.

Arról szeretnék beszélni, hogy mi az a belső érzés, ami hajt engem. Voltak olyan megrendelőim, akik rávilágítottak arra, hogy nem hétköznapi megengedés az, ahova eljutottam. Ez a belső hitrendszer a hajtóerő, ami erőt ad. Tiszta fejjel, abból a csendből tudok reagálni az emberek felé. Ha valakiben káosz és folyamatos zavart gondolat van, akkor az kivetül a környezetére is. Sokat dolgoztam azon, hogy csend legyen bennem. Ez meghatározza a megrendelőkkel és az átlagemberekkel való viszonyomat. Csodálatos dolog azt megélni, hogy ha csend van bennem és nincsenek fölösleges gondolataim, akkor egészen más reakciókat váltok ki az emberekből. Szívesen foglalkoznak az emberek velem, mert azt mondják, hogy ebbe az űrbe beletehetünk valamit. Itt

nyilván az ő álmukat valósítjuk meg és nem rólam szól az, amikor engem elhívnak dolgozni. Nekem nem az a feladatom, hogy az én elképzeléseimet megvalósítsam, hanem egy álomkép – az ő álomképük – az, amit megvalósítunk. Ebben én egy energia, egy tényező, eszköz vagyok. Én az ő elvárásaiknak próbálok a legmesszemenőbbig megfelelni. Már előre látom, hogy a feladat kapcsán mik azok a hibapontok és hibalehetőségek, melyek létrejöhetnek, és azokat kell kiküszöbölnöm. Az élet rendezésére bízom rá azt, hogy én megkapjam azokat az irányadó segítségeket, eszközöket, melyekkel jobbá tudom tenni a megrendelőim életét. Például eszköz a falcsiszológép. Sokszor az van, hogy feloltják a lámpát és látják a hibákat. Most a csúcsminőségű eszközökkel egy csúcsminőséget tudok létrehozni, melyben minimális a hiba, és sokkal nagyobb mindkettőnkben (megrendelőben és számunkra is) az öröm és a befogadás.

Mi motivált arra, hogy az alkalmazotti létből kilépjél?

A motivációm a presszió. Az alkalmazotti lét azt jelentette, hogy – benne van a nevében – alkalmazkodnom kellett. Korlátozta a tevékenységem és belekényszerített arra, hogy ne költsünk annyit a munkára, eszközre vagy ne dolgozzunk olyan minőségi anyagokkal, ne fordítsunk rá annyi időt, stb. Korlátozott a tevékenység, a szakmai kiteljesedésemnek a gátja volt. Ez óriási feszültséget generált bennem, éreztem azt, hogy nem működik. Láttam, hogy azt a készséget, ahogy kivitelezek egy munkát, a fővállalkozók a saját javukra fordították. Én csak egy eszköz voltam és egy bábu. Alkalmazott 1991-től 2015-ig voltam.

Miért kellett közel 25 évet várni a változásra?

A szüleimnek a családi programja nem engedte. Családon belül nem voltak olyan vállalkozók, vállalkozói minták, akiktől tanulhattam volna. Később láttam a környezetemben, hogy másként is lehet csinálni. Ez az én utam volt. Édesapám minden készséggel, képességgel megáldott, hogy tudjam csinálni ezt a szakmát. A szüleim jó alkalmazottak voltak, hálát adtunk azért, mert valamit meg tudtunk csinálni. Mi voltunk hálásak. A szemléletünk volt egy fordított szemlélet, és nem volt egy önazonos szemlélet.

Miért kellett 25 év? A belső döntésekhez, amikor az ember eljut arra, hogy elég volt. Itt számtalanszor akartak segíteni a döntésben, de egy belső korlát volt bennem. Előtte is több embert összefogva dolgoztam

és volt rajtam felelősség. A döntést meghozni a legnehezebb, hogy váltani kell. Egy félelem is volt bennem. Számtalan tréningen rávilágított az élet és a barátaim is a belső tulajdonságaimra. Sokan mondták, akik már túl voltak ezen, hogy csináld, képes vagy rá, mutatták a mintákat. Nem tudtam, hogy mi ennek a belső gátja. Gyakorlatilag ez egy folyamat volt, amiben folyamatosan feloldódtam. A szakmai tudás megvolt, csak egy belső döntés kellett.

Melyek voltak azok a lépések, melyek a döntést kísérték?

Maga a fejlődés egy folyamatos fejlődés volt. Folyamatosan kellettek a tréningek a fejlődési utamon. Az egész a megengedésről és a szeretetről szól, ez volt a belső út. Jelenleg is úgy látom, hogy minden külső változás a belső változás tükre volt. Az, amikor megengedtem magamban valamit, az megjelent kint is. A megrendelők ugyanolyan szélsőségesen jelentek meg az életemben, mindenféle típusú ember volt. Mindenki valamit képvisel. Volt, aki haraggal teli volt, volt aki boldog ember. Mindenkivel dolgoztam akkor is és most is. Ma már nem biztos, hogy megtörténik az üzlet. Abból a türelemből, nyugalomból és erőből nem akarok engedni és nem akarok letérdelni senki előtt. Nem akarom a nyolcórámat feszültségben tölteni. Nekem sokkal előbbrevaló, hogy a nyugalmat végig tudjam vinni egész nap. Korábban folyamatosan belevittek olyan helyzetekbe, amit ma már nem vállalok. Korábban olyan világot képviseltünk, amiben bizonytalanság volt és befejezetlen gondolatok.

Te döntöd el, hogy nem szeretnél egy munkát, vagy ők döntik el?

Az már az elején nyilvánvaló számomra, hogy ebből nem lesz semmi. Maga a festés egy folyamatra épül rá, folyamatokból épül fel. Ha valaki türelemetlenebb, és látom, hogy fejetlenség van, akkor a szakmát képviselve mondhatom, hogy nem tudok segíteni. Ha nincs bevakolva a fal, akkor nekem semmi keresnivalóm nincs ott. Bizonyára ő biztosítékot akar magának. Például, ha le van vakolva, de az ablakkávák nincsenek befejezve, és ő szeretne gletteltetni. Így egy káosszá válik az egész és haladatlanul többször vissza kell menni. Én erre képtelen vagyok. Az a célom, hogy olyan munkákat vállaljak el, melyben hozzájárulás vagyok. Nem fejetlenül, hanem munkafolyamatokat követve elmegyünk. Sok kollégám a pénzt látja, és belemegy olyan megrendelésekbe, ahol nincsenek egyértelmű folyamatok. Volt egy olyan felkérésünk, ahol fű-

tés nélkül kértek gépi gletteléssel, gépi szórással munkát február közepére. Mondtam, hogy bármennyire fel vagyunk szerelkezve páramentesítő gépekkel, nem tudom azt megígérni, hogy ugyanazt a minőséget fogja tudni megkapni, amit márciusban. Régen nem dolgoztak a festők decembertől tavaszig, mert technológiailag ez volt az indokolt. A tiszteletem a szakma iránt nem engedi meg, hogy kaotikus gondolatmenetekbe menjek bele és ilyen munkákat elvállaljak.

Ha az ember eljut oda, hogy egy ingatlant felépít 60-70 millió forintból, akkor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy pont az a rész, ami látszik, és amit folyamatosan néz az ember, ne legyen tökéletes.

Hogyan haladt az eszközpark fejlődése?

Mindig nyitott voltam arra, hogy valami új irány legyen. Egyrészt megkönnyítse a munkánkat és játékosabb legyen a napunk. Korábban is voltak falcsiszológépeim, excenteres csiszológépek, kompresszor szórópisztolyok. Akkor még nem volt elszívás, nyakig porosak voltunk. Rájöttem arra, hogy a vállalkozásomban a gépesítés mekkora előnyt jelent. Hatalmas minőségbeli különbség, hogy a csiszolással az elszívás össze legyen kapcsolva. Szemléletváltás kellett ahhoz, hogy ebben döntéseket tudjak hozni. Volt egy kolléga, aki elmondta, hogy Németországban fújja a falakat, és elkezdtem szomjazni az információt. Kíváncsiság hajtott a gépesítés irányába. Addig csak szállóige volt, majd YouTube-on nézegettem a videókat róla. Szeretem a saját magam szemével látni a dolgokat. Rendeztek egy roadshow-t, ahol választottam egy szórógépet. Először nem értettük, hogy mi lesz ebből a folyamatból. Korábban sok szokásunk volt, amiből ki kellett mozdulnunk. Megváltozott onnantól kezdve a technológia. Vigyázni kellett korábban is az ingóságokra, és bizalmi alapon hívtak minket meg. Ezt fóliavédéssel, papírozással, az ablakok óvásával értük el. Erre épült a gépesítés, mert mindent összefújtunk volna. Legalább másfél év kellett ahhoz, hogy összebarátkozzunk a gépekkel. Minden másként volt azokból a dolgokból, amiket elmondtak a gépekről. A mi belső tapasztalásunk és a célhoz történő minőséghez idő kellett ahhoz, hogy a technológia és a tudás összeálljon… és egy nagyfokú türelem. Minden kútfőből ment, kaptam hozzá segítséget, beléptem egy ajtón, és elkezdődött egy olyan világ, amit magamtól menet közben találtam ki. Utána több kollégának adtam segítséget… azóta is folyamatos tagadásban vannak.

A gépesítés nyomán legalább háromszorosára nőtt a napi teljesítményünk. Ott lehet észrevenni, hogy mekkora négyzetmétert tudunk napi szinten teljesíteni. Ez a pénzben is megjelenik.

Nem gondolkodtál azon, hogy más kollégákat felvéve megtanítsd nekik ezt a technikát?

Volt rá lehetőség, de én sokaktól eltérő nézőponttal dolgozom és túlzottan nem tudok sok időt eltölteni a társaságukban. Van egy kollégám, aki megszokta, hogy ilyen vagyok. Aki kíváncsi rá, azt szívesen tanítom, de sokkal nagyobb öröm van bennem az alkotás közben, amit a körülöttem lévő kollégák nem tudnak elviselni. Az alkalmazottam is nehezen viseli azt az örömöt, amikor reggel 8-tól délután fél háromig 430 négyzetmétert glettelünk, ami korábban elképzelhetetlen volt. Korábban ez három nap volt. Menet közben elfog egy alkotásvágy, és egy 170 négyzetméteres ház plafonját másfél óra alatt le tudjuk glettelni. Előtte elviszem az anyagot, berakjuk a gépet, a kollégám bekeveri az anyagot, előtte kitakarunk mindent, megcsináljuk a munkát és általában kora délután befejezünk mindent.

Hogyan zajlik a napi munkafolyamat?

Reggel egy kávéval indítunk, 8–8.30-körül kezdünk, mindennap egy félórára ebédidőre megállunk, amikor elfogy az erő. Amikor közben elfáradunk, akkor a kollégám elszív egy cigarettát és utána folytatjuk. Nem szakadunk meg a munkában, de a gépek nagyon hatékonnyá teszik a munkanapot. 2-3 ütemben dolgozunk egy nap. 15 órakor már a gépek el vannak mosva.

Milyen a jövőképed?

Folyamatosan változik. Az első az lenne, hogy átalakítsam a céget, mert kiadózóként működünk, és kinőttük ezt a típust. Kft.-t fogok létrehozni, mert kimerítjük a számlázási lehetőségeinket. A gépeink teljesítményével egyre könnyedebben egyre nagyobb munkákat tudunk vállalni és egyre nagyobb pénz fordul meg. Meghagyom a kisadózói tevékenységet is.

Menet közben vettem egy nemesvakolatozó gépet is azért, mert színesebbé szeretném tenni a napjaimat, és ez egy teljesen új irány, egy önfejlesztés. A tanulási folyamatokat semmiképpen nem akarom abbahagyni. Felkeresett a kamara, hogy jelentkezzek mesterképzésre. Jelez-

tem, hogy nem szomjazom arra, hogy ki legyen téve egy tábla: Mrsán Attila szobafestő mester.

Nincs olyan nap, hogy nem reggelizek reggel, az étkezések fontosak nekem. Ezek működnek.

A megrendelőim visszaigazolásai miatt csinálom ezt az egészet. Kívánom mindenkinek, hogy élje meg. A szolgálatomnak az elvégzése is azt mondja, hogy ezt akarom látni. Nemrég egy kisgyerek azt szerette volna, hogy hőlégballont rajzoljak neki a falra. Megtettem és láttam, hogy olyan tiszta elképzelése van a világról – és a gyermekek azt hozzák bele a valóságba. Nagy örömmel tölt el, amikor le kell ülni egy megrendelővel vagy akár egy kisgyerekkel. Nekem az a legnagyobb ajándék, amikor egy gyermek vagy egy megrendelő befogad az életébe és a csodálatos világába.

Mióta nem a pénzért dolgozol?

Vannak céljaim, amihez kell a pénz, de napközben nem jut eszembe a pénz. Nincs bennem az, hogy amikor hozzáfogunk egy munkához, akkor mennyit fogok keresni. Amikor van egy célom, akkor az élet úgyis hozzárendeli a pénzt. Ma nagyon fontos a pénz, elanyagiasodott világban élünk. Abból tudom megengedni a tanulásomat, azokat az eszközöket, melyekkel dolgozom.

Köszönöm a beszélgetést!

Felhasznált szakirodalom

1. Áldorfai, G., Topa, Z., Káposzta, J. (2015). The planning of the hungarian local development strategiesbyusing CLLD – approach. ACTA AVADA 2015: 2 pp. 13–22., 10 p.
2. Antalfai Márta (2007): Személyiség és archetípusok Jung analitikus pszichológiájába. In: Vázlatok a személyiségről. Budapest, U.M.K. , 166–190.
3. Anthony Giddens (2003): Szociológia, Osiris Kiadó, Budapest, ISBN: 963-389-472-7, p. 771.
4. ANWAR, S. (2008): Foreigninvestment, human capital and manufacturing-sectorgrowthin Singapore, Science Direct, Journal of Policy Modelling, Vol. 30, No 3, pp. 447–453
5. Aronson, Elliot Pratkanis, Anthony (1992): Rábeszélőgép, AB OVO Kiadó, Budapest, ISBN: 9789637853036
6. Blachard, David. (2010): SupplyChain Management – Best practices, 2nd Edition, John Wiley&Sons, ISBN: 9780470531884
7. Bogáth, Á. (2012). Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. In: A vállalkozói attitűd szerepe a vállalkozásfejlesztésben: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_Bogath_Agnes.pdf, letöltve: 2022. 01. 21.
8. Csedő Z., Zavarkó M., Sára Z. (2019): Innováció-e a digitalizáció? A digitalis transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál, Vezetéstudomány, I. évf. 7–8. szám, DOI: 10.14267/veztud.2019.07.08
9. Daly, H. E.–Cobb, J. B. (1989): FortheCommon Good: Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future, Beacon Press, Boston, ISBN 0-8070-4705-8, p. 544.
10. Daniel T. Jones–James P. Womack (2009): Lean szemlélet – A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja, HVG Könyvek, p. 426.
11. Elliot Aronson (2008): A társas lény, Akadémiai Kiadó Zrt, ISBN: 9789630586283, p. 503.
12. Fábry Béla (2018): Gáspár 80, Új Pedagógiai Szemle, 2018/3–4. https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/gaspar-80, letöltve: 2022. 01. 26.
13. Farkas Ferenc–Poór József–Norbert F. Elbert–Karoliny Mártonné: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, p. 578.
14. Ferrans, C. E.–Powers M. J. (1985): Quality of Life Index: Development and psychometricproperties. AdvancesinNursing Science, Vol. 8. pp. 15–24.
15. Francis T.–Hoefel F. (2018): 'TrueGen': Generation Z and itsimplicationsforcompanies, McKinsey&Company, https://www.mckinsey.com/

industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#, letöltve: 2019. 10. 07.
16. Fromm J. 2018: Gen Z In The Workforce: HowToRecruit And RetainYouthGenerations, Forbes, 2018. 07. 03. https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/07/03/gen-z-in-the-work-force-how-to-recruit-and-retain-youth-generations/#e193a827569d, letöltve: 2019. 10. 07.
17. Galán Anita (2014): Az internetfüggőség kialakulása és prevalenciája, https://metszetek.unideb.hu/files/201401_17_galan_anita_1.pdf, letöltve: 2022. 01. 13.
18. Giovanni Cucci (2016): Az internetes kapcsolatok – Mindig kapcsolódva vagy mindig egyedül? Embertárs, 2016/3, https://jezsuitakiado.hu/cikkek/az-internetes-kapcsolatok/, letöltve: 2022. 01. 26.
19. Havassy András (2016): Az okostelefon használatának néhány lehetősége és tapasztalata a gimnáziumi oktatásban, Új Pedagógiai Szemle, 2016/9-12, https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/az-okostelefon-hasznalatanak-nehany-lehetosege-es-tapasztalata-a-gimnaziumi, letöltve: 2022. 01. 25.
20. Holló Sándor (2022): Az atipikus foglalkoztatás, https://www.atipikus.hu/index.php/atipikus-foglalkoztatas, letöltve: 2022. 01. 14.
21. Hovánszki Arnold (2005): A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon, Munkaügyi Szemle, 2005. július–augusztus, http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Hovanszky.pdf, letöltve: 2022. 01. 14.
22. James P. Womack, Daniel T. Jones (2009): Lean szemlélet, ISBN 9789639686830, HVG kiadó Zrt.
23. Kapitány–Spéder, 2015: https://demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografiaiportre/article/download/2466/2472–letöltve, 2019. 07. 06.
24. Káposzta, J., Nagy, A., Nagy, H. (2013). Tourism infrastructure index and the distribution of development funds in statistical regions of hungary. AGRARNYI VESTNIK URALA / AGRARIAN BULLETIN OF THE URALS 2013: 12 pp. 80–83., 4 p.
25. Káposzta, J., Nagy, H. (2013). Vidékfejlesztés és környezetipar kapcsolatrendszere az endogén fejlődésben. JOURNAL OF CENTRAL EUROPEAN GREEN INNOVATION, Vol. 1. No. 1, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, ISSN 2064-3004, pp. 71–83.
26. Káposzta, J., Nagy, H. (2015). Status ReportaboutheProgess of theVisegradCountriesinRelationto Europe 2020 Targets. EUROPEAN SPATIAL RESEARCH AND POLICY 22: 1 pp. 81–99., 19 p.

27. Káposzta, J., Ritter, K., Nagy, H. (2020). Local Economic Developmentin Transition Economies In: Management Association Information Resources (szerk.) Foreign Direct Investments: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, Hershey (PA): IGI GLOBAL, pp 522–539. Paperchapter 22.
28. Káposzta, J., Tóth, T. (2014). Regionális és vidékfejlesztési ismeretek. 168 p. Gödöllő: SZENT ISTVÁN EGYETEMI KIADÓ, 2014. ISBN: 978-963-269-402-3.
29. Kása R.–Radácsi L.–Csákné Filep J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a KKV szektoron belül. In: *Statisztikai szemle,* 2019 (97. évf.) 2. sz. p. 146-174.
30. Kimberly S. Young–CristianoNabuco de Abreu (2011): Internet Addiction: A Handbook and Guideto Evaluation and Treatment, John Wiley&Sons, Inc. ISBN: 978-0470551165
31. Kiss Orchidea Edit–Izsó Lajos–Eglesz Dénes–Fekete István (2002): Professzionális számítógépes játékok a motiváció empirikus vizsgálatának tükrében, Alkalmazott Pszichológia, IV. 1. 5-33, https://people.inf.elte.hu/fekete/pub/Folyoirat_cikkek/2005%20Jatekosok_motivacioja.pdf, letöltve: 2022. 01. 08.
32. Komár 2017: Generációelméletek, Új Köznevelés, 2017. október–november, 73. évf. 8–9. szám, https://folyoiratok.ofi.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek, letöltve: 2022. 01. 16.
33. Kozma Tamás (1999): Bevezetés a neveléssz ociológiába, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt, ISBN: 963-19-0367-2, Budapest, p. 497.
34. Lampertné Akócsi I.–Tóth T.–Csonka T. (2012): Humans, asfactorcompetitiveness, ROCZNIKI NAUK ROLNICZYCH SERIA G EKONOMIKI ROLNICTWA 99: (3) pp. 7–20.
35. László Gy. (1995): Az emberi erőforrás és munkaerőpiac, JPTE, Pécs, 336. p.
36. Malatyinszki Sz. (2009): A települések emberi erőforrásának mérése – MeasuringtheSettlements' human resources, In: Földrajzi Közlemények (0015-5411), 134. sz. pp 45–59.
37. Malatyinszki Sz. (2009): A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI), In: Humánpolitikai Szemle (0865-7009). 6. szám, pp 77–80.
38. Malatyinszki Szilárd (2020): Experiencing Digital Education, EasyChairPreprint, https://easychair.org/publications/preprint_download/GtvW, letöltve: 2022. 01. 14.
39. Malatyinszki Szilárd 2018: A szervezeti fejlődés és emberi erőforrás a kisvállalkozások életében, In: A képzéstől a munkaerőpiacig – Tanulmányok az

emberi erőforrás menedzsment területéről, szerk.: Mócz Dóra, Kodolányi János Egyetem, Orosháza, ISBN 978-615-5075-44-5, pp. 109–114.
40. Mannheim, K. (1952): The Problem of Generation", In: Kecskeméti, P. (ed): Essaysont he Sociology of Knowledge, New York, Oxford University Press
41. Marcziniak R., Móricz P., Baksa M. (2020): Lépések a kognitív automatizáció felé – digitalis átalakulás egy magyarországi üzleti szolgáltató központban, Vezetéstudomány, LI. évf. 6. szám, DOI: 10.14267/veztud.2020.06.05
42. Mendöl Tibor (1963): Általános településföldrajz, Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 567, 11. p.
43. Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés, Vezetéstudomány, XLVIII. Évf. 2017. 10. szám, https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02, letöltve: 2022. 01. 16.
44. Mester Csaba (2007): A CRM hatalma avagy ügyfélkezelés a magyar általános vállalati gyakorlatban, PhD értekezés, Miskolc, p. 18. http://midra.uni-miskolc.hu/document/5628/1215.pdf, letöltve: 2022. 01. 12.
45. Montana, P. J.,& Petit, F. (2008): Motivating And ManagingGeneration X And Y On The Job WhilePreparingFor Z: A Market Oriented Approach. Journal of Business & Economics Research (JBER), 6(8). https://doi.org/10.19030/jber.v6i8.2459
46. Nábrádi A.–Bárány L.–Tobak J. (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban. Problémák, konfliktusok, kihívások elméleti és gyakorlati megközelítés. In: *Gazdálkodás*, (60. évf.) 5. sz. p. 427–461.
47. Nagy, H., Illés, B., Káposzta, J., Donnik, I. (2017). Clusters and concentration of businesses inregions of some European countries as tools for economic development, ENGINEERING FOR RURAL DEVELOPMENT (1691-3043 1691-5976): 16 1 pp 248–253.
48. Nagy, H., Káposzta, J., Meta, B. (2017). The potentials of rural tourism in developing rural areas in Albania. DETUROPE: CENTRAL EUROPEAN JOURNAL OF TOURISM AND REGIONAL DEVELOPMENT 9: 3 pp. 188–206., 19 p.
49. Nagy, H., Káposzta, J., Varga-Nagy, A. (2018). Is ict smartness possible development way for hungarian rural areas? ENGINEERING FOR RURAL DEVELOPMENT 2018 pp. 463-–469., 7 p.
50. Nagy, H.; Káposzta, J. (2017). A magyarországi régiók humán erőforrás potenciáljának vizsgálata az Európa 2020 stratégia tükrében, KÖZÉP-EURÓPAI KÖZLEMÉNYEK (1789-6339 2676-878X): 10 1 pp 86–98.
51. Nemes Orsolya (2019): Generációs mítoszok – Hogyan készüljünk fel a jövő kihívásaira? – HVG Könyvek, p. 320, ISBN 9789633047880

52. Nordhaus W.–Tobin J. (1972): Is GrowthObsolete? EconomicGrowth, Fiftieth Aniversary Colloquium, Vol. 5, New York: National Bureau of Economic Research
53. Obádovics Cs.–Mokos B.–Kulcsár L. 2001: A vidéki térségek emberi erőforrás fejlettségének alakulása Magyarországon. A Falu, 4. szám, pp. 71–79.
54. Orosz Zs. (2008): Humánerőforrás-gazdálkodás, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest, pp. 23,
55. Pais Ella Regina (2013): Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához, In: Tudománykommunikáció a Z generációnak, Pécsi Tudományegyetem, ISBN 978-963-642-991-1, https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojahoz_-_tanulmany_2013.pdf, letöltve: 2022. 01. 16.
56. Pál Eszter–Törőcsik Mária–Jakopánecz Eszter (2017): Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata, Marketing & Menedzsment, 2017. 3. szám, https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/799/674, letöltve: 2022. 01. 16.
57. Pál Eszter: Értékkutatások – a fiatalok számára fontos értékek, EMOK – XXII. Országos Konferencia – Hitelesség és Értékorientáció a Marketingben, VI. Fogyasztói Magatartás, p. 449. - https://emok.hu/tanulmany-kereso/d491:ertekkutatasok-a-fiatalok-szamara-fontos-ertekek/pdf, letöltve: 2022. 01. 25.
58. Pálinkás-Purgel Zsuzsa (2019): Alfa generáció – a „digitális bébik" kora, Új köznevelés, 2019. január-február, https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/alfa-generacio-a-digitalis-bebik-kora, letöltve: 2022. 01. 16.
59. Peter E. Leach (2018): Családi Vállalkozások, Budapest, HVG Kiadó, ISBN 978-963-304-538-1.
60. Peter E. Leach (2018): Családi Vállalkozások, Budapest, HVG Kiadó, ISBN 978-963-304-538-1.
61. Rechnitzer J.–Smahó M. (2005): A humán erőforrások sajátosságai átmenetben, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, p. 13.
62. Roóz József (2010): Emberi erőforrás és munkaerőpiaci menedzsment, Saját honlap – közösségi oldalak lehetőségei, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2010.
63. Sas, I. (2007). Reklám és pszichológia. Budapest, Kommunikációs Akadémia Könyvtár
64. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., Fonstad, N. O. (2017): How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. MIS Quarterly Executive, 16(3), 197–214

65. Stephen M. R. Covey–Rebecca R. Merrill (2011): A bizalom sebessége – A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat, HVG Könyvek, Budapest, ISBN: 978-963-304-064-5, p. 414.
66. Stephen R. Covey–Greg Link–Rebecca R. Merrill (2013): Okos bizalom - Hogyan teremtsünk jólétet, energikus és örömteli életet egy bizalomszegény világban? – Édesvíz Kiadó, ISBN: 9789635291502, p. 352.
67. Szabó-Szentgróti Gábor–Gelencsér Martin–Szabó-Szentgróti Eszter–Berke Szilárd (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban, Vezetéstudomány, I. évf. 2019. 4. szám, ISSN 0133-0179, DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.04.07.
68. Tarki A.–Kanara K. (2019): HowRecruitersCanStayRelevantintheAge of LinkedIn, Harvard Business Review, 2019. 02. 08. https://hbr.org/2019/02/how-recruiters-can-stay-relevant-in-the-age-of-linkedin, letöltve: 2019. 10. 07.
69. Timmons, J. (2004): New venture creation: enterpreneurship for the 21st century. Boston, McGraw-Hill/Irvin.
70. Tobak Júlia (2018): A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében, Ph.D. értekezés, Debrecen, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 5. p
71. Tóth T.–Jóna Gy. (2012): Concepts of theTerritorial Capital, SELYE E-STUDIES 2012: pp. 1-15. Paper 07.
72. Tóth T.–Pupos T.–Görög M. (szerk.) (2009): Terület- és projekttervezés, Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, 190 p.
73. Tóth, T.–Gerencsér, I. (2019): Közösségi tervezés, In: Csegődi, Tibor László (szerk.)"...elemezni, tervezni, dönteni kell...": Tanulmánykötet Prof. Dr. Enyedi György emlékére, Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó (2019) 126 p. pp. 100–126., 27 p.
74. Tóth, T.–Káposzta, J. (2021): Succesful management of settlements to boost rural development, EUROPEAN COUNTRYSIDE 13 (2021) : 4 pp. 819–833. , 15 p. (2021)
75. Tóth, T. (2018): Közösségépítés települési dimenziói, Studia Mundi – Economica, 5; 2 pp. 58–73., 16 p.
76. Tóth, T. (szerk.) (2019): SIKERES/JÓ ÖNKORMÁNYZATI MŰKÖDÉS GAZDASÁGBIZTONSÁGI ÉS SZOCIÁLIS/TÁRSADALMI BIZTONSÁGI DIMENZIÓI, Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetemi Kiadó, 148 p. ISBN: 9789632698243
77. Trócsányi A. (1999): A humán erőforrások területi egyenlőtlenségei Magyarországon, PhD disszertáció, p. 224.

78. Vecsenyi, J. (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák, Budapest, Aula Kiadó.
79. Wade Michael R. (2016): What is a Smart City anymays? IMD Research&Knowledge, https://www.imd.org/research-knowledge/articles/what-is-a-smart-city-anyways/, letöltve: 2022. 01. 22.
80. Wing J. 2016: Computational thinking, 10 yearslater, Microsoft Research Blog, 2016. 03. 23. https://www.microsoft.com/en-us/research/blog/computational-thinking-10-years-later/, letöltve, 2019. 10. 07.
81. Zachár, L. (2009): Az Európia Unió kulcskompetenciái. Székesfehérvár, Perfekt Kiadó.

Online források

„A hidrokultúrás eljárás lényege, hogy a növény tápoldatban vagy tápoldattal rendszeresen átjárt anyagban fejlődik." Árpád-AgrárZrt. (2017): Miért jó a hidrokultúrás zöldségtermesztés? – Agroinform.hu, https://www.agroinform.hu/kerteszet_szoleszet/miert-jo-a-hidrokulturas-zoldsegtermesztes-33063-001, letöltve: 2022. 01. 02.

168.hu: Kitiltják a mobiltelefonokat a francia iskolákból, https://168.hu/kulfold/kitiltjak-a-mobiltelefonokat-a-francia-iskolakbol-146306, letöltve: 2022. 01. 25.

487/2020. (XI. 11.) Korm. Rendelet a veszélyhelyzet során a távmunkával kapcsolatos szabályok alkalmazásáról, https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2000487.KOR, letöltve: 2022. 01. 14.

Balázs Árpád László (2019): Ön is falakat épít vagy mindig olyanba akad, aki ennek mestere? Pszichológia Magazin, https://hvg.hu/pszichologiamagazin/20190718_On_is_falakat_epit_vagy_mindig_olyanba_akad_aki_ennek_mestere, letöltve: 2022. 01. 26.

Bernáth Máté: Az RPA specifikáció buktatói, Intalion Middleware Enabled Solutions, https://www.intalion.hu/szoftverrobot-rpa/az-rpa-specifikacio-buktatoi/, letöltve: 2022. 01. 10.

Brian Sozzi: McDonald's automateddrive-thru is justthelatestsign of robotstaking over fast-food, https://finance.yahoo.com/news/mc-donalds-automated-drive-thru-is-just-the-latest-sign-of-robots-taking-over-fast-food-170158300.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGIB9Fsya7nVpfqVXthOrucSAiXgVJb4YG-7ma73d58-oJHtmsko1o1rWu44fNHTKlje7ome6HXyM-hk4s-xnzY-Kb5R-SQlPqU8j6OyGevbgJJwtxcy1ZAtXtO6SRMze79ln36wa_t_YVh5DtcScE4f-hgs2LkUbhcHB9CTT4laFed, letöltve: 2022. 04. 11.

Civishir.hu: Kitiltják a mobilokat egy iskolából, https://emok.hu/tanulmany-kereso/d491:ertekkutatasok-a-fiatalok-szamara-fontos-ertekek/pdf, letöltve: 2022. 01. 25.

CodeBerry (2020): A 15 leggyakoribb otthonról végezhető munka 2020-ban, https://codeberryschool.com/blog/hu/15-otthonrol-vegezheto-munka/ , letöltve: 2022. 01. 14.

Csabai Károly: Fontos lélektani határ alá zuhant a hazai bankfiókok száma, mfor.hu, https://mfor.hu/cikkek/szemelyes_penzugyek/fontos-lelektani-hatar-ala-zuhant-a-hazai-bankfiokok-szama.html, letöltve: 2022. 01. 12.

Csuhaj V. I. 2019: Generációváltás: cégértéket tudásból! – Világgazdaság online, https://www.vg.hu/velemeny/vg-paholy/generaciovaltas-cegerteket-a-tudasbol-2-1474273/, letöltve: 2020. 02. 17.

Deloitte: Global outsourcingperspectives – Zoom inonvalueRoboticProcessAutomation (RPA), https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-sdt-rpa-pov.pdf, letöltve: 2022. 01. 10.

Elek György (2017): Az élménypedagógia az oktatás alapja, Szatmári Friss Újság, https://frissujsag.ro/az-elmenypedagogia-az-oktatas-alapja, letöltve: 2022. 01. 26.

Forbes.hu (2022): Öt tipp ahhoz, hogy profin elkerüld a kellemetlen homeoffice bakikat, https://forbes.hu/legyel-jobb/ot-tipp-ahhoz-hogy-profin-elkeruld-a-kellemetlen-home-office-bakikat/, letöltve: 2022. 01. 14.

Földházi 2018: Az alfáktól az ómegáig – Interjú Nemes Orsolya generációkutatóval, A Szív, 2018. május, https://jezsuitakiado.hu/cikkek/az-alfaktol-az-omegaig/ letöltve: 2022. 01. 16.

Hegyeshalmi Richárd (2018): Videojáték-függség = betegség, index.hu, Index – Tech – Videojáték-függőség = betegség, letöltve: 2022. 01. 08.

Holczer M. (2018): Job hopperek: a gyakori munkahelyváltás az új Y-generációs trend? https://europa.eu/youth/hu/article/59/56886_hu, letöltve: 2019. 10. 07.

HR Magazin Online: Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században, http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban, letöltve: 2022. 01. 16.

https://www.ksh.hu/sajtoszoba_kozlemenyek_tajekoztatok_2017_02_14, letöltve: 2022. 01. 16.

https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/17_2655_005_101030.pdf, letöltve. 2021. 12. 27.

IFKA és IVSZ: „Termelő kkv-k digitális és automatizációs fejlesztéseinek élénkítése érdekében „Ipar 4.0" mintaalkalmazások kialakítása" elnevezésű program, https://www.ipar4.hu/hu/page/ipari-forradalmak-ipar-4-0, letöltve: 2022. 01. 03.

Járdi Roland (2021): A koronavírus-járvány a távmunkában is áttörést hozott, Magyar Gazdaság, https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2021/11/a-koronavirus-jarvany-a-tavmunkaban-is-attorest-hozott, letöltve: 2022. 01. 04.

KaisenPro: Útmutató a lean gyakorlati alkalmazásához – Lean alapok, Alapszint, https://kaizenpro.hu/lean/, letöltve: 2022. 01. 12.

Kárpáti Boglárka (2015): A Z generáció, https://otthonfa.hu/a-z-generacio/, letöltve: 2022. 01. 25.

KateWhiting (2020): Thesearethe top 10 jobskills of tomorrow – and howlongittakestolearnthem, https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/, letöltve: 2022. 01. 08.

Kerekfy Pál: Dr. Robot – Miről lehet beszélgetni dr. Robottal? Kell egyáltalán beszélgetni vele? – https://kerekfypal.blog/2017/01/26/dr-robot/, letöltve: 2022. 01. 10.

Kis Sándor: „Elő a mobilokkal!" – M-learning – mobiltelefon alkalmazási lehetőségei a történelemórán, https://tte.hu/media/pdf/eloamobilokkal.pdf, letöltve: 2022. 01. 25.

Kolonics Patrícia–Pónusz Mónika (2020): A megosztásos gazdaság magyarországi helyzete, In: Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok, ISSN 2030-886X, https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.02.05
KPMG: Digitalizáció – https://home.kpmg/hu/hu/home/industries/fogyasztoi-piacok/digital-transformation.html, letöltve: 2022. 01. 04.

Kránicz Éva: Mi lesz a tíz legfontosabb kompetencia a jövőben? Vezetőfejlesztés, https://vezetofejlesztes.hu/legfontosabb-kompetencia/, letöltve: 2022. 01. 26.

KSH 2018: A kis- és középvállalkozások jellemzői, https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf, letöltve: 2022. 01. 03.

Lottó-Számok.hu, A számítógép- és internetfüggőség – https://lotto-szamok.hu/jatekszenvedely/, letöltve: 2022. 01. 13.

Memofaktúra (2018): Az élménypedagógia fogalma, https://memofaktura.hu/blog/post20180403, letöltve: 2022. 01. 26.

MiniCRM: Mi az a CRM? – https://www.minicrm.hu/mi-az-a-crm/, letöltve: 2022. 01. 03.

Oktatási Hivatal: Gyakorlati életre nevelés – nevelési-oktatási program, https://ofi.oh.gov.hu/gyakorlati-eletre-neveles-nevelesi-oktatasi-program, letöltve: 2022. 01. 26.

Ördög Szabolcs (2020): Banki ügyfélélmény javítása mesterséges intelligenciával, UpScale, https://upscale.hu/blog/banki-ugyfelelmeny-javitasa-mesterseges-intelligenciaval/, letöltve: 2022. 01. 12.

Portfolio.hu: Robotok is dolgoznak az OTP-ben: 80 ember munkáját végezték el tavaly húsvétkor, https://www.portfolio.hu/bank/20210406/robotok-is-dolgoznak-az-otp-ben-80-ember-munkajat-vegeztek-el-tavaly-husvetkor-476594, letöltve: 2022. 01. 12.

PROMAN Consulting: Folyamatfejlesztés és -automatizálás, Proman Consulting, letöltve: 2022. 01. 10.

Rubóczkiné Pekó Brigitta (2020): Élményközpontú oktatás, Szent Imre Katolikus Gimnázium, Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola, Kollégium, Óvoda és Alapfokú Művészeti Iskola, https://szentimre-nyh.hu/2020-01-27/elmeny-kozpontu-oktatas/, letöltve: 2022. 01. 26.

Sinkovics Szilvia (2019): Mérnökből kemenceépítő – A kétkezi munkától nemesedik az ember, Képmás Magazin, https://kepmas.hu/en/node/3132, letöltve: 2022. 01. 26.

The History Of Esports – https://americanesports.net/blog/the-history-of-esports/, letöltve: 2022. 01. 08.

Vidi Rita (2012): A vállalkozás életciklusai, https://vidirita.com/a-vallalkozasok-eletciklusai/, letöltve: 2022. 01. 16.

WHO: Gamingdisorder – ICD-11 forMortality and MorbidityStatistics (who.int), letöltve: 2022. 01. 08.

Wiedemann Tamás (2019): A digitalizáció miatt teljesen átalakul a munkaerőpiac, de már most sem mindegy, hogy mit írsz az önéletrajzodba, G7, https://g7.hu/fizetett-hirdetes/20190322/a-digitalizacio-miatt-teljesen-atalakul-a-munkaeropiac-de-mar-most-sem-mindegy-hogy-mit-irsz-az-oneletrajzodba, letöltve: 2022. 01. 04.

Zubor Z. 2018: Sok családi cég megmenthető lenne, Profit és Piac, https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/sok-csaladi-ceg-megmentheto-lenne/, letöltve: 2020. 02. 17.