

## Beszámoló az

# „Interaktív négykezes, avagy HR víziók és elvek a napi gyakorlatban, különös tekintettel a szervezeti teljesítőképességre”

témájú szakbizottsági rendezvényről („Pódiumbeszélgetések a Minőségről” sorozat)

A Közigazgatási, Szolgáltatási és Terminológiai Szakbizottságok 2015. április 27-én az EOQ MNB Képzési Központban mintegy 20 fő részvételével közös délutáni rendezvényt tartottak, két meghívott előadóval: *Szügyi György* elnök, (Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ) a téma és a kapcsolódó elméleti háttér kiváló szakértője; illetve *Madarász Viktor*, a Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatal (NRSZH) Humánpolitikai Főosztályának vezetője, pragmatista együttműködő részvételével.

A közvetlen hangnemben megtartott előadások és a beszélgetés fő témáját az ösztönzés (motiváció), a bérezés és a teljesítményértékelés összefüggése adta. Már az előadás elején elhangzottak azok a fontos megállapítások, hogy az ügyfél nem igyekezetet, erőfeszítést vagy teljesítményt, hanem mindenekelőtt **EREDMÉNYT** vár el a vállalkozástól, akár termékről, akár szolgáltatásról van szó, illetve komfortos kiszolgálást és biztonságot a közszolgálati intézményektől. Ehhez a szervezeten belül megfelelő célokat kell kijelölni, amelyek minél kihívóbbak és minél pontosabbak, annál nagyobb „húzó” motivációt jelentenek, lehetővé téve a dolgozók azonosulását a saját munkájukkal, ami alkalmas a belső és a külső pozitív elvárások felkeltésére az emberekben. A megnövekedett önbecsülés (de nem önhittség!) megsokszorozza a teljesítményt és a cél szerinti visszacsatolás (sikerélmény) felszínre hozza a munkavégző saját legjobb képességeit, aki szinte rajongásig azonosulni tud majd a munkájával, mellyel megteremti a motivált munkavégzés leglényegesebb alapját. Azaz: **„Hagyni kell a jó vezetői munka által az önmotiváltság állapotának kialakulását!”** Ez az áhított és kívánt állapot – szemben a fizikai félelmen és a pszichológiai fenyegetésen alapuló, a motivációt teljes mértékben nélkülöző negatív és fenyegető hozzáállással – biztosítja a közös célokhoz igazodó önálló egyéni célkitűzések megvalósítását és az emberek becsvágyának fokozódását. Az önmotiváció és a megfelelő teljesítményértékelés együttes alkalmazásával elérhető közelségbe kerülhet (nem csupán a gazdasági szereplők esetében, hanem) a közigazgatási szférában oly régen várt bérrendezés, ami előfeltétele a helyenként akár 30%-ot is jóval meghaladó fluktuáció csökkentésének.

A globalizáció során kialakuló erős versenyhelyzet más téren is nagy kihívás elé állítja a vállalatokat és a közszférát: a vevő ugyanis a jó minőségű, szép termékek mellett elvárja az udvarias és az előzékeny kiszolgálást is. Feltehetjük tehát a kérdést, hogy mi alapján választ a vevő? Az emberek általában ugyanazért a pénzért minél több értéket szeretnének kapni, ugyanakkor az általuk fontosnak tartott értékeket minél olcsóbb áron akarják megszerezni. De hogyan tud egy vállalkozás minél több igényelt és megfizetett értéket beépíteni saját termékébe és szolgáltatásába, mégpedig minél költségkímélőbb módon?

A két legfontosabb tényező itt a technológiai fejlesztés, melynek sorába kiemelten hozzátartozik az infokommunikációs eszközöknek a szervezetműködés folyamatába történő beillesztése (azaz a technológiai és folyamat-innováció), valamint a szervezési, a rendszer- és a folyamathatékonyságot növelő módszerek alkalmazása is, ezzel a mai globális világ a hagyományos kutatás-fejlesztés (K+F) mellett kiemelt tényezővé teszi a technológiai és a szervezési lehetőségek innovációját is (K+F+I). Mindezek a pozitív elvárások – a korábban részletezett belső elvárások mellett – belső („toló” jellegű) motivációs tényezőként hatnak.

A téma érdekességét mutatja, hogy igen sokan jelentkeztek hozzászólásra. Megállapításra került, hogy – a németországi példával ellentétben – Magyarországon az egyéni érdek még sokszor felülemelkedik a csapat, illetve a szervezeti érdeken! Nem foglalkoznak eleget a vevők igényeivel, sőt sokszor még az sincs pontosan lehatárolva, hogy kik is a vevők. Egy felmérés szerint a kis- és középvállalatok vevőorientáltságát tekintve a magyar vezetők kullognak leghátul. Mindezek hangsúlyosan előtérbe állítják az összehangolás (kooperáció), a helyes kommunikáció és a csapatmunka szükségességét. A már említett teljesítmény mutatókon kívül nagyon fontos motivációs tényező a hozzáadott érték előállítása és az áttörés („breakthrough”, lásd *Shiba* professzor magyarul is megjelent könyvét): ez utóbbi nem megy megfelelő innovációs készség és ötletelés nélkül. Míg az amerikai munkavállalóknak általában évente van egy ötletük a működés és folyamathatékonyság fejlesztésére, addig a japánoknak legalább hetenként egy, azaz évente minimum 52-szer több!

Japán más tekintetben is sajátos helyet foglal el: míg a korábbi merev, „hűbéri” rendszer eleve lehetlenné tette a kétirányú információáramlást a szervezeti-hierarchián belül a felfelé (a főnöki tekintély még a kérdésfeltevést sem tűrte), addig a második világháború után létrejött minőségi körök – a kulturális hagyományok és a főnök sérthetlenségének változatlanul hagyása mellett – már fölfelé is közvetítenek információt a döntések meghozatalához. A vezető az euro-atlanti kultúrában is feltétlen tiszteletre tarthat igényt, tekintettel a kompetenciára és a felelősségvállalásra, amit a beosztottnak nincs joguk felülvizsgálni vagy megítélni. De a jó dolgozó is feltétlenül megbecsülést igényel, a munkavállalók egymás közötti kapcsolataiban pedig az egyenrangúságnak kell dominálnia. Legyen tehát *alázat* a munkavégzés iránt, de az embereket soha sem lehet megalázni!

Zárszavában *Dr. Dudás Ferenc*, az EOQ MNB Közigazgatási Szakbizottságának elnöke köszönetet mondott a kitűnő előadásokért, külön kiemelve a „mesterek és a tanítványok” együttműködésének demokratikus, inspiráló és előrevivő jellegét.

**Várkonyi Gábor**