A humán reform és a humán erőforrás-menedzsment

PÉTER GÁBOR

Az új lehetőségek kihasználásának hatékonysága következetesen véghezvitt humán reform megvalósításától függ.

Ami a humán, a politikai és a gazdasági reformot illeti, teljesen világos, hogy szükség van rájuk, és az is világos számomra, hogy az Erdélyben nem úgy fog lezajlani, mint Csehországban, Magyarországon, Szlovéniában vagy Lengyelországban. Nem úgy, hisz Romániában a privatizáció valójában nagyon vontatottan halad, a külföldi tőke lassan jön be, és egymástól nem igazán tudunk tanulni. Tehát – az oroszlános példánál maradva – egy darabig még marad: a balra két lépés, jobbra két lépés, s aztán megint balra... Meg kell találnunk a saját utat, mert a nagy hagyományokkal rendelkező nyugati demokráciákban egészen másképp alakult az ember személyisége, mint a diktatúrák megszűnését követő vákuumban, illetve eltérő kultúrák mély ellentmondásokat hordozó mezsgyéjén.

A humán reform kezdeményezői, katalizátorai itt a vállalkozó emberek lesznek, akik egyre világosabban látják, hogy cégüknél/szervezetüknél egy sikeresen véghezvitt reform a kulcsa a hosszú távú gazdasági eredményeiknek. Egészen új struktúrákat fognak létrehozni, ahol kulcskérdés lesz a humán erőforrások „kihasználása". Ebből következik, hogy a humán reform alulról fog elindulni, az egyes emberek szintjéről, a vállalkozók szintjéről.

Véletlenül úgy adódott, hogy március 15-én a Hargitán tartottunk tréninget, és néhány percre megállva, az ünnep kapcsán azt mondtam: Erdélyben a ma forradalmárai azok a vállalkozók, illetve azok a vezetők, akik belátták a humán reform szükségességét, akik hajlandók foglalkozni a humán reform végrehajtásával. Ennyit a humán reformról.

Ami az erőforrás-menedzsmentet illeti, kezdjük visszatekintéssel. A XIX. században a hangsúly nem az emberen volt, hanem a szervezeten és az ilyen-olyan kiváltságokon. Az elmúlt század ötvenes éveiben kezdődött el egy sajátos fejlődés, amelynek eredményeként a fejlett nyugati demokráciákban a középpontba az ember került. Kiépültek a szociális intézmények. Példaként említem, hogy a FIAT gyár felépítette a saját kórházát, saját iskolával is rendelkezett. Egy rendkívül sokrétű szociális gondoskodást próbáltak megvalósítani, amely azt az üzenetet hordozta, hogy nem a profit, hanem az ember számít. Ez a szemlélet rövid ideig élt, 10–15 év után összeomlott. A FIAT a csőd szélére került: kiderült, hogy az embereknek ez a megközelítése nem járt eredménnyel. Ebben az időszakban divat volt foglalkozni pl. a zene és a színek munkásokra/alkalmazottakra gyakorolt hatásával.

A múlt század hatvanas éveinek közepén erőteljes szemléletváltás következett be. A gondolkodás a gazdasági folyamatok elemzéséből indult ki, vagyis abból, hogy minden gazdasági folyamat három pilléren nyugszik: az anyagon, az energián és az emberen. Az ember újra az első helyre került, de más megvilágításban: erőforrásként került kulcspozícióba. Ebből a szemléletváltásból következett, hogy ma egy nyugati cég irányítási hierarchiájában a vezérigazgató után következő ember a személyzeti igazgató, az, aki a „humán tőkével" foglalkozik a cégnél. Új lendületet kaptak az emberrel mint munkaerővel kapcsolatos kutatások, és nagy számban jelennek meg könyvek és tanulmányok a humán erőforrás-menedzsment területén.

A modern humán erőforrás-menedzsment nem arról híres, hogy humánus, hanem arról, hogy azt vizsgálja és mutatja be, hogyan lehet az embert mint termelőerőt a legjobban kihasználni. Nyilvánvaló, hogy egy olyan piacorientált gondolkodásban, amelynek a középpontjában a profit áll, ott az anyagnak is, az energiának is és az embernek is a profitot kell szolgálnia.

Ez a gondolkodásmód azt eredményezte, hogy egy adott munkakör betöltéséhez meg kell találni azt az embert, aki abban a munkakörben a leghatékonyabban tudja ellátni a feladatát. Az elmúlt évben döbbentem rá, hogy a munkavállaló személyiségének és az ellátandó munkakörrel kapcsolatos elvárásoknak az egyeztetése önmagában igen kevés.

Nem rég egy amerikai vállalat budapesti leányvállalatánál dolgoztunk, és ott is egyértelmű volt: ha nem indulunk ki a cég és a vezetők kultúrájából, akkor hibás eredményre jutunk. Tudniillik egy dolog az, hogy van egy adott munkakör, és abba a munkakörbe kell megtalálni a legmegfelelőbb embert, de kiderült már olyan is, hogy a vezető kultúrája (személyisége) nem engedte meg, hogy egy betöltendő pozícióra a legalkalmasabb ember kerüljön.

Visszatérve a munkavállalóra és a betöltendő munkakörre: ha az akcióelméleten keresztül vizsgálom meg a helyzetet, akkor világos, hogy meg kell találni azt az embert, akinek az akcióhalmaza a leginkább fedi azt az akcióteret, amely a munkakörhöz tartozik.

Elvileg nagyon egyszerű csak akciótereket és halmazokat vizsgálni. Körülbelül két-három éve vizsgáljuk szakember-kiválasztás esetén a pályázók akcióhalmazát. Nem könnyű feladat, főleg olyan személyeknél, akik az önismeret és a kommunikáció alacsonyabb szintjén állnak. A kommunikáló képességünk alacsony szintje azt jelenti, hogy az ember a saját gondolatait, érzéseit nem tudja megfogalmazni.

Visszatérek arra, hogy adott az ember, és adott a munkakör. A munkakörhöz meg kell találni a legmegfelelőbb embert. Az ember akkor tud jól teljesíteni, ha a paraméterei a legjobban megfelelnek a betöltendő munkakörnek. Ha azt mondom, hogy paraméterek, akkor ez alatt az ember nagyszámú tulajdonságára, személyiségjegyeire gondolok.

Egy példa: az embert jellemzik a szükségletei is. Ha valaki raktáros akar lenni és az ő szükségletei között nincs ott a rend, vagy nagyon alacsony szinten van, akkor ezt az embert nem szabad raktárosként alkalmazni. Képtelen lesz rendet tartani, hiányok lesznek, fegyelmit kap, s ez az állandó stresszhelyzet nem csak az alkalmazónak, de az alkalmazottnak is rossz.

Ezért fontos a munkavállalónak is, hogy olyan munkahelyre kerüljön, ami az ő adottságainak legjobban megfelel. Amikor valakit elbocsátunk, akkor mindig meg kell neki mondani, hogy te nagyszerű ember vagy, de a tulajdonságaid nem tesznek téged alkalmassá ennek a munkakörnek a betöltésére; lehet viszont, hogy például nagyon jó ügynök lennél. Az embereket segíteni kell abban, hogy megtalálják a helyüket a munka világában. Amikor megállapítjuk valakiről, hogy egy munkakör betöltésére mennyire alkalmas, akkor egy számszerűsíthető valószínűségről beszélünk.

Sok mindent tudunk mérni, pl.: az engedelmességigényt, az autonómiaigényt, szavahihetőséget, lelkiismeretességet, vezetői képességet.

Külön területet képeznek a képességek. Azért izgalmas terület ez, mert míg bizonyos tulajdonságainkkal tisztában vagyunk, a képességeinket általában nem ismerjük. Egy embernek három erőforrása van: az ideje, az energiája és a képességei. A mondandóm és becslésem (ilyen jellegű mérésről nem tudok) ezzel kapcsolatban: a mi kultúránkban körülbelül a képességeink tíz százalékát használjuk ki. Ez egyaránt köszönhető a porosz iskolának, a porosz neveltetésnek, társadalmi tudatunknak. Akkor érezzük jól magunkat, ha mindenben átlagosak vagyunk, általában az átlagosságot vállaljuk. A sokszor hallott intelmek a következők: ne emelkedj ki a sorból, ne dicsekedj, ne mondd magadról, hogy te ilyen vagy olyan ügyes vagy, az öndicséret gyalázat. Neveltetésünk meggátol bennünket abban, hogy figyeljünk magunkra, hogy felmérjük képességeinket, és azokra alapozva építsük fel jövőnket, amelyekben erősek vagyunk.

A képességek között mérjük a vezetői alkalmasságot is. Ez azért fontos, mert csak azok lehetnek eredményes vezetők, akik rendelkeznek ezzel a képességgel. Szükséges, de nem elégséges feltétel. Amit még fontos tudni: az ember nem válik vezetővé. Az ember vagy vezető akar lenni, vagy nem. Valójában ez elhatározás kérdése. Valamikor a nyolcvanas évek elején a Miskolci Egyetemen kértek fel arra, hogy egy konferencia keretében beszéljek a vezetővé válás folyamatáról.

Én azt mondtam akkor, hogy erről nem tudok beszélni, mert ilyen nincs. Az előadást megtartottam, de más hangvételben: mindenkinek el kell döntenie, hogy vezető akar-e lenni, vagy nem. Ha vezető akar lenni, akkor érdemes tisztában lenni azzal, hogy milyenek a képességei, valóban reális-e a célkitűzése, és ha reális, akkor viszont nyíltan vállalja, hogy vezető akar lenni.

Térjünk vissza néhány szó erejéig az emberi szükségletekhez. Vezető-beosztott kapcsolatban akkor leghosszabb a produktív munkaidő, ha mindkettő szükségletei kielégítettek. Ebből következik, hogy ha egy vezető számára fontos a termelékenység, akkor tisztában kell lennie mind a dolgozói, mind a saját szükségletével, illetve ezek kielégítettségi szintjével.

Amikor szakember kiválasztására kerül sor, érdemes figyelembe venni az illető munkahely vezetőjét is. Ha a két ember kultúrája (értékrendje) jelentősen eltér, akkor a jelöltek között olyat kell keresni, akinek a személyi kultúrája közelebb áll az adott munkahelyi vezető kultúrájához. Ennek figyelembevétele még a szakmai alkalmasságnál is fontosabb lehet.

Ha megtalálod azt az embert, akire szükséged van, akkor óriási eredményeket érhetsz el.

Az emberi tényező fontossága felülmúlhatatlan, az élet minden területén.