

## A HR tanácsadás jövője

---



„Az ügyfél érdeke mindenekelőtt.”  
(Sok tanácsadó cég küldetésének alapelve)

A HR tanácsadás a tanácsadó iparág azon területe, amely – az ügyfél cég megbízása alapján – az emberi erőforrás menedzsment valamelyik területével foglalkozik. A nemzetközi és hazai szakirodalomban különböző álláspontok vannak a tanácsadás, így a HR tanácsadás jövőjét illetően.<sup>[2]</sup>

A tanulmányomban arra vállalkozom, hogy felvázoljam egyrészt a jövőbeni trendek várható hatásait a tanácsadói piacra, a munkáltatói márkáépítés és a HR tanácsadás, továbbá a munkavállalói elkötelezettség menedzsment és a tanácsadás összefüggéseit, másrészt a fiatal generációk és a multigenerációs menedzsment tanácsadás kérdéseit, valamint a fejedelműzát jövőjével kapcsolatos álláspontokat.

### A JÖVŐBENI TRENDEK VÁRHATÓ HATÁSAI A TANÁCSADÓI PIACRA

A transzatlanti/nyugati világban és a befolyása alatt álló országokban olyan uzsoracivilizáció<sup>[3]</sup> és fantomgazdaság<sup>[4]</sup> jött létre, amelynek nem volt meg és a mai napig sincs meg a gazdasági-pénzügyi alapja. A nemzetközi pénzügy és irányító elitje, a nemzetközi pénzügyi oligarchia minden előtte álló korlátokat igyekezett/igyekszik lebontani az erőforrás-szivattyúk minél magasabb szintű működtetése érdekében. Ily módon arra törekedett/törekszik, hogy mindenütt meggyengítse az államot, a nemzetet, nemzeti kultúrákat, a vallásokat és a különböző szintű civil szerveződések, közösségeket. Alapvetően két embertípusra van szüksége: egyrészt végrehajtókra, másrészt olcsó munkaerőre és fogyasztókra, vagyis helótákra (jogfosztott rabszolgákra). Ezért a nyugati civilizáció különösen az elmúlt

[1] Széchenyi István Egyetem, tanszékvezető, habilitált egyetemi docens (szretyko@sze.hu).

[2] Poór József (2005): *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 205–225.

[3] Drábik János (2002): *Uzsoracivilizáció. A kamatkapitalizmus új világrendje*. Gold Book Kft., Debrecen.

[4] Korten, C. D. (2009): *Gyilkos vagy humánus gazdaság?* Kairosz Kiadó, Budapest.

30 évben az individualizmusra épült/épül, amely az ösztönök kiélésében, az egyéni szintű fogyasztásban és az egyéni érdekérvényesítés mindenhatóságában fejeződik ki.

A kapitalizmusnak ez a modellje a piaci fundamentalizmusra épült, amelyről kiderült, hogy szabályozás nélkül óriási károkat okoz a természeti és emberi erőforrások gazdálkodása terén. Ez a neoliberális világrendszer jelenleg felbomlóban van.

A jelenlegi globális pénzüpérium tevékenységének eredményeként hatalmas társadalmi egyenlőtlenségek jöttek létre és termelődnek újra, egyrészt a világ gazdaságilag eltérő fejlettségű országai között, másrészt az egyes országokon belül. Ennek a pénzüpériumnak az egyik következménye, hogy a „... világ lakóinak a fejlett ipari országaiban élő 20%-a fogyasztja el a világ erőforrásainak 86%-át, míg a világ többi lakójának jut az erőforrások 14%-a...<sup>[5]</sup> Továbbá jelentősen nő a szegények és társadalmi kirekesztettségben élők száma, amelynek következménye a gazdasági, etnikai és szociális konfliktusok felerősödése/kiéleződése.

Mindezekkel kapcsolatban kiemelendő Ferenc pápa 2015. július 9-én, a bolíviai Santa Cruz-ban a Népi Mozgalmak Világtalálkozóján elhangzott beszéde, amelyben markánsan vázolta fel Földünk válságos helyzetéről, annak alapvető okairól és a sürgető tennivalókról szóló gondolatait. Ebben a beszédében a katolikus egyházfő hangsúlyozta, hogy az egész világra kiterjedő alapvető szerkezeti változásra van szükség. „Olyan pozitív változásra, amely a 'profit mindenáron' uralta folyamatokat feltartóztatva a földi életet és az emberi közösségek szolgálatát állítja előtérbe.”<sup>[6]</sup>

Ferenc pápa a globális problémák enyhítésére és részleges megoldására három feladatot jelölt meg:

- A gazdaságot állítsuk az emberek szolgálatába. Ennek érdekében javasolja, hogy a munkások és a parasztok hozzanak létre szövetkezeteket, gazdasági társulásokat.
- Egyesítsük az embereket a béke és az igazságosság útján.
- Föld Anyánk védelme.<sup>[7]</sup>

Hasonló, az új világrendre vonatkozó értékeket és társadalmi célokat fogalmaztak meg nyilatkozatukban a BRICS-államok (Brazília, Oroszország, India, Kína és Dél-Afrika) a 2015. július 8-9-i csúcstalálkozójukon Ufában. Kétszázmilliárd dollár alaptőkével Új Fejlesztési Bankot és Valutaalapot hoztak létre. A BRICS Bank szorosan együttműködik a százmilliárd dollár alaptőkével létrejött Ázsiai Infrastrukturális Beruházási Bankkal, amelynek 57 alapító tagja között mind az öt BRICS tagállam is szerepel. A csúcstalálkozón a tagállamok

[5] Drábik János (2002): i. m. 18.

[6] *Ferenc pápa teljes bolíviai beszéde most először magyarul.* 2015.07.28. (Elérhető: [http://greenpeace.blog.hu/2015/07/28/ferenc\\_papa\\_teljes\\_boliviai\\_beszede\\_most\\_eloszor\\_magyarul](http://greenpeace.blog.hu/2015/07/28/ferenc_papa_teljes_boliviai_beszede_most_eloszor_magyarul). Letöltés ideje: 2016.05.17.)

[7] Uo.

elkötelezték magukat olyan nemzetközi mechanizmus kidolgozása mellett, amely biztosítja, hogy a profit ott adózzon, ahol az értéket megtermelik.<sup>[8]</sup> Mindezek alapján megállapítható, hogy a BRICS országok súlya a világgazdasági rendszer egészén belül tovább fog erősödni. Ily módon a tanácsadói ipar jövőjét nagymértékben befolyásolhatják a világgazdasági rendszerben bekövetkező folyamatok és változások, valamint az egyes ország csoportok/országok kultúrája és vallása is.

Jelentős mértékben megváltoztathatja a tanácsadói ipar jövőbeni alakulását a digitális forradalom és a poszthuman intelligencia eszközei. Az utóbbiakat a szakirodalom negyedik és ötödik ipari forradalomnak nevezi. A negyedik ipari forradalom a termelési rendszer folyamatos digitalizálásán és a robotok alkalmazásán alapul. Az ötödik ipari forradalom 2011-ben kezdődött, a kognitív számítógépek megjelenésével. Ezek az eszközök nemcsak adatokat és információkat szolgáltatnak a döntések meghozatalához, hanem a problémamegoldó munka során döntési alternatívákat ajánlanak fel. A közeljövőben ezeknek az eszközöknek az alkalmazásával a szervezet érdekeit szolgáló, megalapozott döntések születhetnek, és ezzel párhuzamosan a technikai szingularitás irányába haladunk.<sup>[9]</sup>

Ez a technikai/technológiai fejlődés nagymértékű változást fog előidézni a szervezetek működésében és irányításában is, hiszen a termelés során elsősorban olyan szakemberekre lesz szükség, akik ezeket az eszközöket fogják ellenőrizni és szervizelni. Ezek a fejlett kognitív számítógépek – saját adatbázisuk elemzése alapján – tanácsadói feladatokat is képesek lesznek ellátni a gazdasági élet legkülönbözőbb ágazataiban és különböző típusú szervezetekben, amely egyúttal átstrukturálhatja a jelenlegi tanácsadói ipar jellegét, szerkezetét, illetve új területei jelenhetnek meg.

A termelési rendszer digitalizálása és poszthuman intelligencia eszközök alakulása jelentős mértékben átalakítja a foglalkoztatás szerkezetét és lehetőségeit is. A Bank of America Merryl Lynch előrejelzése szerint a robotok és a mesterséges intelligenciák fejlődése miatt az USA-ban a munkavállalók 47%-a, az Egyesült Királyságban pedig 35%-a veszítheti el állását húsz éven belül. Egyes iparágakban a cégek a munkaerő költségeket 90%-kal szeretnék csökkenteni az embereknek a gépekkel való helyettesítése révén.<sup>[10]</sup>

Hasonló tendenciákra hívta fel a HR szakma figyelmét Veres Rita, AON Hewitt hazai ügyvezető igazgatója egy konferencián a jövő munkahelyéről szóló előadásában. Az alábbi konkrét megállapításokat fogalmazta meg.<sup>[11]</sup>

[8] *BRICS az új világrend erkölcsi alapvetéseiről és társadalmi céljairól.* (Elérhető: a kozmunkaesmunka.blogspot.hu 2015.)

[9] Benyőcs László (2015): *V. ipari forradalom.* Axiál Mezőgazdasági Híradó II. 28-29.

[10] *A munkahelyek nagy részéből kitarják az embereket 20 éven belül.* (Elérhető: origo.hu/gazdaság/2015.11.05.)

[11] Balla Zsolt (2014): *Három sokkoló szám a munka világából.* (Elérhető: uzletresz.hu/vallalkozas/2014.11.25.)

- A technológia 20 éven belül kiváltja a most meglévő munkahelyek felét.
- Tíz mai óvódás közül heten fognak olyan munkakört betölteni, ami ma még nem létezik.
- A Standard & Poor's ötszázas listáján húsz év múlva 75%-ban olyan cégek szerepelnek majd, amelyeknek ma még a hírért sem hallottuk.

Ezek a folyamatok „a húsz a nyolcvanhoz” társadalom kialakítása irányába mutat, amelynek veszélyeire Hans Peter Martin és Harald Schumann szerzőpáros már az 1990-es évek közepén rámutattak.<sup>[12]</sup> Az elemzésük szerint ebben a társadalomban az emberek húsz százaléka látástól mikulásig dolgozik, a további nyolcvan százalék pedig részben öregsége, részben munkanélkülisége miatt nem végez semmilyen munkát, vagyis felesleges. Az arányokat tekintve ma még nem tart itt az emberiség, de sajnos közelít ehhez az állapothoz. Ennek a folyamatnak az egyik következménye lehet a tanácsadói, így a HR tanácsadói szakmai iránti igény csökkenése, illetve beszűkülése.

A feleslegessé váló emberek fennmaradásuk érdekében – a településük igényeit és lehetőségeit figyelembe véve – különböző gazdasági társulásokot és szövetkezeteket hozhatnak létre. Ez új lehetőséget jelenthet a tanácsadói szakma számára, amelynek során hangsúlyossá válhat az agrár- és élelmiszeripari termeléssel/feldolgozással, tágabb értelemben az agrárcivilizációval kapcsolatos tanácsadás. Ezzel kapcsolatban a legfontosabb kérdés az, hogy lesz-e fizetőképes kereslet az ez irányú tanácsadás iránt.

## A MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS ÉS A HR TANÁCSADÁS

A munkaadók nagy problémája a közeljövőben az lehet, hogy nem képesek elég szakembert felvenni a hazai piacokról a további növekedés fenntartásához és a jövedelmezőség megtartásához. Így a tehetségek felkutatásában és megtartásában az eddigieknél hatékonyabb módszerek használatára kényszerülnek. Különösen érvényes ez a megállapítás a fiatal generációkat illetően.

Mark Schumann és Libby Sartain szerint a jelenlegi globalizált világban a cégeknek három márkára van szükségük:

- Termékmárkára, amelynek meggyőzőnek kell lenni ahhoz, hogy megvegyék a cég termékeit és szolgáltatásait.
- Vállalati márkára, amelynek meg kell mutatnia, hogy a cég munkahelyként milyen értékeket képvisel.
- Tehetségvonzó vállalati márkára, vagyis olyan munkaadói márkára, amely irányt szab a kiválóak megtartására és motiválására.

[12] Martin, Hans-Peter – Schumann, Harald (1998): *A globalizáció csapdája. Támadás a demokrácia és a jólét ellen*. Perfekt Kiadó, Budapest. 1997-ben 10 javaslatot dolgoztak ki, hogy ne válósulhasson meg a „húsz a nyolcvanhoz társadalom” (331–335.). Sajnálatos módon az EU különböző fórumai ezeket a javaslatokat nem vették figyelembe a döntések meghozatala során.

A vállalatok hazánkban egyenlőre a hagyományos előnyöket tulajdonítják egy jól felépített munkáltatói arculatnak. Vonzóbbá válik a vállalat, ha több tehetséges ember figyel fel rájuk, valamint közvetíti az elért munkaerő piaci szegmensek felé a vállalat értékeit és üzeneteit. A legjobb vállalatok gyakorlatából egyértelműen kitűnik, hogy szükség van egy átfogó tehetség- és munkaerő menedzsment szemléletre. Az üzeneteket nem csak a belső munkatársak felé, de legalább annyira fontos kifelé is közvetíteni. Mindez hozzájárulhat a munkáltató hitelességének erősítéséhez is. A munkáltatói érték ígéreteket azonban célszerű összehangolni a humántevékenységekkel és emberi erőforrás-rendszerekkel, amely egyúttal elősegítheti a munkavállalók motivációját és erősítheti elkötelezettségüket.<sup>[13]</sup>

Az első lépés az üzleti célok alapján a vállalati stratégia meghatározása, amely a HR működésének kereteit biztosítja. Csath Magdolna szerint: „A humánstratégia funkcionális stratégia, és a vállalati stratégia megvalósítását kell szolgálnia. A vállalati stratégia egyik általános célja mindig a versenyképesség növelése. Ezért a humánstratégiának – a maga eszközeivel – is támogatnia kell a versenyképesség javítását.”<sup>[14]</sup> A humánstratégia azon prioritások összessége, amelyekkel a vállalat megfelelteti a rendelkezésre álló és potenciálisan elérhető erőforrásokat, valamint politikáját és programjait. Ennek során meghatározza azokat a célokat, amelyeket a vállalat el kíván érni a humánerőforrás eszközeivel. A költséghatékony működés, az innovatív termékek vagy szolgáltatások, az ügyfélközpontú kultúra kialakítása mind-mind szükséges formái a piaci versenyelőny megteremtésének. Nem lehet azonban minden területen a versenytársakat legyőzni, ezért szükséges a fő prioritások meghatározása.

A felső vezetők a HR jelenlegi erősségei közül a képzést és az oktatást emelték ki, valamint a fejlesztés fontosságát.<sup>[15]</sup> Megemlítették még a szervezeti kultúra fejlesztését, alakítását és a teljesítményértékelési rendszert, mint hatékonyan működő humán tevékenységeket.

A megkérdozett vezetők körében a HR munka hatékonyságának megítélése alacsony, csak minden tízedik menedzser állította azt, hogy a karrierépítési rendszer jól működik a vállalatánál. A tehetségek megszerzését és megtartását tartják a következő 3-5 év legnagyobb emberi erőforrással kapcsolatos kihívásnak. Ezt követi az alkalmazottak motiválása és elkötelezettségük megtartása, valamint a teljesítményalapú ösztönző rendszerek bevezetése és hatékony működtetése.

A munkaerőpiacon végbement változások következtében a HR nem lehet ugyanaz, mint régen volt: a HR feladata a megfelelő tehetségek megszerzése és elkötelezetté tétele. A tehetségek hozzák létre azt az értéket, amit a tulajdonosok

[13] Schumann, M. – Sarton, L. (2010): *Tehetségmágnesek. A kiválóakat vonzó munkáltatói márka felépítése*. HVG Kiadó, Budapest.

[14] Csath Magdolna (2010): *Versenyképesség-menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 270.

[15] *A Topvezetők dicsérik a HR-t*. (Elérhető: világgazdaság.hu 2012.)

és a menedzserek elvárják. A tehetség megszerzéséhez munkáltatói márkára van szükség. Ezen kívül kellene még:

- HR specialisták, akik létrehozzák azokat a programokat, amelyek támogatják a munkáltatói márkát, a kultúrát, a tehetségfejlesztést és az üzleti kezdeményezéseket;
- HR toborzók vagy generalisták, akik behoznak, felépítenek vagy kölcsönvesznek tehetségeket;
- HR vezetők, akik a programokat, folyamatokat menedzselik.

A HR stratégia első kulcsfontosságú feladata: megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalói csapat szervezése, amely képes megvalósítani céljait. A stratégiai tervezés a túlélés egyik alapja. Fontos eleme a rendszerszemlélet: a kapcsolódó területek, a minőség- és tudás menedzsment, a változásmenedzsment, és a humánstratégia beillesztése a stratégiai vezetés rendszerébe. Összhangot kell teremteni az üzleti célok és humánstratégia között, a vállalati kultúra és az egyes emberi erőforrás-rendszerek között. Ezen kívül irányt kell felmutatni az alkalmazottnak, és igényeiknek megfelelően elkötelezetté tenni őket a célok megvalósítása érdekében. A fentiek alapján megállapítható, hogy a munkáltatói márkaépítés és a tehetség kiválasztása, valamint menedzselése a jövőben a HR tanácsadás egyik fontos területe lesz.

## A MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZETTSÉG MENEDZSMENT ÉS A TANÁCSADÁS

Az elkötelezett dolgozók a napi tevékenységük során hozzájárulnak a vállalati sikerekhez. Magatartásuk és cselekedeteik fejezik ki a vállalattal szembeni érzéseiket. Ebben az esetben a vállalat és alkalmazott között erős kötelék tapasztalható. Az elkötelezett munkavállalók: a vállalaton kívül is pozitívan nyilatkoznak a cégről, ajánlják a vállalatot a munkát kereső ismerőseiknek, a cég tagjai akarnak maradni, nem terveznek állást változtatni, mindent megtesznek a cég sikeressége érdekében és teljesen magukénak érzik a szervezet céljait.<sup>[16]</sup>

Az ábra kitűnően szemlélteti, hogy az elkötelezettség és az üzleti teljesítmény milyen kapcsolatban áll egymással; jól láthatjuk, hogy e két tényező hogyan erősíti egymást. Ezen körforgás fenntartása a szervezetek egyik legfontosabb feladata.

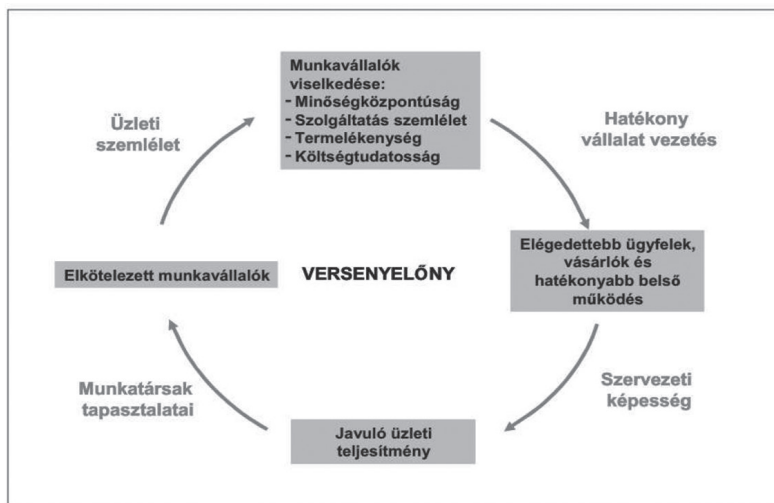
Az Aon Hewitt a világ egyik legjelentősebb humánerőforrás és outsourcing tanácsadó cége. A tanácsadó vállalat legtöbbször javadalmazási és tehetségmenedzsment témában nyújt segítséget partnerei számára. Különböző stratégiákat dolgoznak ki a humánerőforrás, a befektetések, az egészségügy, a javadalmazás és a tehetségmenedzsment témájában. Az Aon Hewitt világszerte 90 országban van jelen.

[16] Fábíán Endre (2007): *Mit érhet az elkötelezett munkatárs?* Magyar Grafika, 5. Expo különszám.

A vállalat több mint 10 éve végez az egész világon „Legjobb Munkahely” felméréseket. A kutatás Magyarországon 2001 óta létezik. 2008-ban már összesen 150 vállalat vett részt a kutatásban, s azóta is minden évben megrendezik a nagyszabású felmérést. A legjobb munkahelyeket kis-, közép- és nagyvállalat kategóriában, valamint iparágak szerint csoportosítva is kihirdetik.

Az Aon Hewitt tanácsadói szerint vonzó vállalatnak lenni nagyon jövedelmező. A dolgozók megfelelő motiválásával és a jól működő humán rendszerrel hosszú távú sikereket lehet elérni. A felmérés elvégzésével a vállalatvezetés átfogó képet kaphat a dolgozóinak véleményéről, arról, hogy milyen elvárásai vannak, és hogy mi befolyásolja leginkább elkötelezettségüket, továbbá beazonosítják a legsürgetőbb beavatkozást igénylő elemeket. A tanácsadó cég a felmérésben résztvevők számára azonnali megoldási javaslatokat dolgoz ki a humánstratégia területén, ezenkívül választ kaphatnak arra, hogy az adott régióban a versenytársakhoz képest hol áll a vállalat. Azok a cégek, amelyek elérik a „Legjobb Munkahely” minősítést, azoknak ezzel hírnevük is jelentősen javul.

1. ábra: Az elkötelezettség hatása az üzleti eredményekre



Forrás: Bakos Réka – Steigervald Zsuzsa (2010): *Az elkötelezettség arcai*. Munkaügyi Szemle, 3. 33.

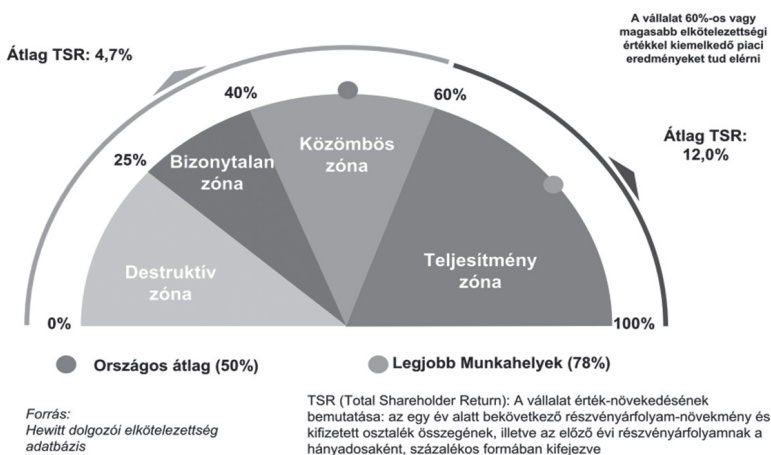
A felmérés kialakításában figyelembe vették az országra vonatkozó sajátosságokat. A teljes felmérés három elemből áll: 1. Dolgozói elkötelezettség kérdőív; 2. Felsővezetői audit kérdőív; 3. HR audit kérdőív. Az elkötelezettségi kérdőívet a vállalat dolgozói töltik ki, amelyben véleményüket egy 6 fokú skálán mérik. Néhány kérdésben a válaszadók szövegesen is leírhatják gondolataikat. Ezen kérdőív legfőbb témái: munkavégzés, munkakörülmények, karrier, fizetés,

munkakapcsolatok, kommunikáció, felső vezetés. A felsővezetői kérdőívben a felsővezetői elkötelezettség, a felsővezetők összhangja és a köztük lévő kommunikáció a legfontosabb elemek. A HR audit kérdőívben az alábbi területekkel foglalkoznak: tehetségmenedzsment, teljesítménymenedzsment, munka és magánélet, HR stratégia.

A tapasztalatok szerint a legjobb munkahelyek jellemzői a következők: emberközpontú vezetés, a felsővezetők nyíltan kommunikálnak, tájékoztatják a munkavállalókat a hosszú távú célokról, átlátható a fizetési rendszer, a fizetéssel elégedettek, a jól teljesítőket elismerik, együttműködő a felsővezetői csapat. Egy átlagos munkahelyen a következő tényezőkkel nem elégedettek: munkabér és felelősség aránya, szervezeti egységek együttműködése, vezetői kommunikáció, teljesítmény aluldíjazása, a vezetés kevésbé emberközpontú.

Az Aon Hewitt tanácsadói meghatároztak 4 csoportot, amelybe az elkötelezettségi eredményeik alapján sorolhatóak a vállalatok.

2. ábra: Az elkötelezettség üzleti hatása



Forrás: [www.bcch.com/.../Hewitt%20presentation%20March%202008.pdf](http://www.bcch.com/.../Hewitt%20presentation%20March%202008.pdf). Letöltés ideje: 2012.12.02.

**Teljesítményzóna:** A vállalati sikeresség forrása egyértelműen a dolgozói elkötelezettség.

**Közömbös zóna:** Jó eredményeket produkál a vállalat, de az emberi erőforrások nagyobb támogatásával az eredmények javíthatóak lennének.

**Bizonytalan zóna:** A vállalatok üzleti eredménye közepesen pozitív vagy rossz. A munkavállalók nem motiváltak, nem elkötelezettek a vállalat sikerei iránt. Az eredmények javítása érdekében a HR eszközök nagymértékű változtatása szükséges.



Destruktív zóna: Ebben az esetben az elkötelezettségi szint nagyon alacsony, ezért a vállalati célok elérése nem biztosított. Közülük sok szervezet veszteségesen működik, a vállalat jelentős értékvesztést szenved, és teljesen újra kell szerveznie a HR stratégiáit.

Ahogy azt a fenti ábra is mutatja, a legjobb munkahelyek dolgozói a 78%-os elkötelezettségi értékekkel a teljesítmény zónában helyezkednek el, míg az országos átlag azt mutatja, hogy a munkavállalók 50%-os elkötelezettségi értékkel csak a közömbös zónát tudták elérni, így a magyarországi vállalatok többségében a HR rendszerek fejlesztése mindenképpen indokolt.<sup>[17]</sup>

A közeljövőben a menedzsment egyik kiemelkedő feladata lesz a munkavállalói elkötelezettség erősítése különböző motivációs és ösztönzési módszerekkel/eszközökkel. Ezzel együtt ez a terület egyre hangsúlyosabb szerepet fog betölteni a HR tanácsadás egészén belül is.

## A FIATAL GENERÁCIÓK ÉS A MULTIGENERÁCIÓS MENEDZSMENT TANÁCSADÁS

Az utóbbi időben az emberi erőforrás gazdálkodás, menedzsment és tanácsadás szakirodalmában egyre több tanulmány jelenik meg a generációs problémákkal kapcsolatban. Ez nem véletlen, hiszen az egyes generációknak a munkához való viszonya, elvárásai, ösztönzési lehetőségei és menedzselése jelentősen eltér egymástól. Ezeket az elvárásokat, az egyes generációk közötti együttműködést és a közöttük lévő konfliktusokat a menedzsereknek, többek között a HR menedzsereknek és szakembereknek is megfelelő módon kell tudni kezelni a stratégiai célok megfogalmazása és gyakorlati megvalósítása során.

A különböző generációknak a munka világával kapcsolatos jellemző vonásait markánsan foglalja össze az alábbi táblázat:

1. táblázat: A különböző generációk munkaélettel kapcsolatos jellemzői

Megnevezés	Veterán	„Boomer”	X-generáció	Y-generáció
Technológia	Nem jártas az új technológiákban, képezni kell	Nem szokott hozzá, hogy rábízza magát az új technológiákra, ellenáll	Technológia-őrült. A legújabbat akarja	Internet az alapvető kommunikációs eszköz, megszokta az interaktív megoldásokat
Munkahelyváltás	A lojalitás vagy munkaetika hiányának tekinti	Tart attól, hogy a munkahelyváltás gyengíti szenioritását, esélyeit	Alapvetőnek tekinti a versenyképes önéletrajzhoz	Akár egyidejűleg több karrier építésére is nyitott

[17] Malzenicky Erzsébet (2007): *Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség*. Munkaügyi Szemle, 4.

Megnevezés	Veterán	„Boomer”	X-generáció	Y-generáció
Irányítás	Igényli a világos, szenioritás alapú, autoriter vezetést	Elfogadja a hierarchikus, autoriter struktúrákat	A részvételen alapuló, demokratikus struktúrát igényli	Fontos a döntésekbe való bevonás, igényli az önállóságot
Viszony a változáshoz	A hagyományokhoz való kötődés miatt a változást károsnak véli	Kevésbé rugalmas, ellenáll a változásoknak	Értékeli a változást	Rugalmas munkavállaló, maga érdekévé formálja a változást
Lojalitás	Magától értetődő, kiemelt rétekek véli	Lojális, de nyitott a jobb állásajánlatra. Elfogadja, hogy a munkahely szempontjai sokszor fontosabbak a magánéletnél	Egyénekhez, csoportokhoz és nem cégekhez lojálisak	Magához és személyes kapcsolataihoz lojális. A magánélet prioritásai erősebbek mint a munkahelyé
Képességek fejlesztése	Már kiképzettnek érzi magát	Attól tart, hogy az utána jövők elveszik a munkáját	A siker kulcsának érzi	Alapvető motiváció, a munka közben is keresi az új információkat
Javadalmazás	Lojalitása miatt hosszú távon számol	Lojalitása miatt hosszú távon számol	Azonnali jutalmazást vár, nem hisz a munkahelyi biztonságban	Teljesítmény alapú bérezést igényel, saját piaci értékének figyelembe vételével

Forrás: Bokor Attila (2007): *Létezik-e itthon Y-generáció?* Vezetéstudomány, 2. 5.

A Z generáció napjainkban lép be aktívan a munkaerőpiacra. A szervezeteknek is alkalmazkodni, változtatni kell az internetalapú tudásszerzés korában felnőtt új munkavállalókhöz. Ferincz Adrienn tanulmányában a Z generáció munkavégzéssel kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálatai során, kutatásai alapján megállapította, hogy az új generáció munkahellyel kapcsolatos elvárásai két fő dimenzió mentén értelmezhetőek, ezek a struktúra és a rugalmasság igényei.<sup>[18]</sup>

Szükségük van a struktúrára, ami keretbe szabja a munkavégzés feltételeit. Fontos számukra a megszabott munkaidő, a munkavégzés fix helye és tudatosan felépített munkakör. A kereteken belül azonban szabadságra, rugalmasságra vágnak. A folyamat-kontrollt elutasítják, úgy érzik, hogy szárnyaló kreativitásuknak szabnak gátat. A teljes, korlátok nélküli szabadság számukra anarchiát jelent, nem vállalják a keret nélküliséget, tisztában vannak vele, hogy a tág szabályrendszer a motivációjukat is kordában tartja.

A jó vezető képessége szerint ezt a két pólust egyensúlyban tudja tartani és jó kapcsolat alakulhat ki vezető és beosztott között.

[18] Ferincz Adrienn: *Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben.* Internetes tanulmány. (Elérhető: [www.irisro.org](http://www.irisro.org). Letöltés ideje: 2015.03.10.)

Elképzelésük szerint a fix munkahely biztonsága legalább annyira fontos, mint az, hogy szabadon döntsenek arról, hogy a munkát hol végzik el. A rugalmas munkaidő is az elvárásaik közé tartozik, törzsidővel, amely kereteit ők tolhatják ki, de, ha kevesebb a munka, akár haza is mehessenek. A vezetőre szükség esetén számíthatassanak, fizikailag elérhető távolságban legyen, de ne zavarja a munkavégzés folyamatát felesleges kontrollal. A munka intenzitását és a pihenőidőket ők szeretnék saját belátásuk szerint ütemezni. A fiatal generációknak a munkával kapcsolatos elvárásai és a multigenerációs menedzsment szervezeten belüli problémái a cégek vezetőitől és a HR tanácsadóktól egyaránt paradigmaváltást kívánnak meg.

2. táblázat: A Z generáció munkahelyi elvárásai a generációs sajátosságok tükrében

<i>Z-generáció sajátossága</i>	<i>Elvárás a munkahelyen</i>
Szociális	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes kapcsolatok a munkahelyen</li> <li>• Főnökkel közvetlen kapcsolat</li> <li>• Legyen a munkatársakkal közös kávézás, pletyka</li> <li>• Közös program a munkatársakkal</li> </ul>
Azonnali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Főnököt gyorsan el lehessen érni, azonnal lehessen tőle kérdezni</li> <li>• Akkor legyen bent a cégben, amikor azok is bent vannak, akik kellene a feladat elvégzéséhez, probléma esetén segítenek</li> </ul>
Bevonódás, tapasztalat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pörögjön a munka</li> <li>• Ne kelljen unatkozni, legyen történet – ha más nem, engedjék Facebookozni</li> <li>• Minél többet megtapasztalhasson a munkahelyen</li> <li>• Része legyen a vállalati „vérkeringésnek” – ne maradjon ki ebből a közezből, ami inspirálja, motiválja</li> </ul>
Kísérletező	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kihívást jelentő munka, hagyják kibontakozni</li> <li>• A főnök az eredményt kontrollálja, ne mondja meg minden lépésben, mit kell csinálni</li> </ul>
Igény a struktúrára	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legyenek korlátozó feltételek</li> <li>• Valaki igényli a fix asztalt</li> <li>• Legyen iroda</li> </ul>
<u>Értékek:</u> Közösség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kellene a személyes kapcsolatok, közösség része akar lenni – munkaközösség</li> </ul>
Jókedv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Főnöknek legyen jó érzelmi intelligenciája</li> <li>• Jó kapcsolat a munkatársakkal</li> <li>• Saját harmónia – munka-magánélet egyensúlya</li> <li>• „Szeretem a munkámat”</li> </ul>

Forrás: Ferincz Adrienn: *Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben.*  
(Elérhető: www.irisro.org. Letöltés ideje: 2015.03.10.)

## A FEJVDÁSZAT JÖVŐJÉVEL KAPCSOLATOS ÁLLÁSPONTOK

A tanácsadással foglalkozó szakirodalomban egyre több szerző foglalkozik a fejdáaszok jövőjével. Az alábbiakban öt, a gyakorlatban is jártas és elismert fejdáasz jövőbeni várakozásait és prognózisait mutatom be a teljesség igénye nélkül.<sup>[19]</sup> Az első prognózis szerint a jövőben a megbízások egyre jobban eltolódnak a fiatalabb korosztályok felé. A vállalatoknak/cégeknek már nem fogja megérni a több éves gyakorlattal rendelkező, azonban bizonyos szinten kiegészített, a munkába belefáradt menedzsereket alkalmazni. A vállalatok/vállalkozások szempontjából sokkal kifizetődőbbé és sikeresebbé válhat az, ha a szervezetek maguk nevelik ki a szakmai tehetségeket és ezeket a fiatalokat alakítják a maguk igényeihez, elvárásaihoz.

- Egy másik szakember szerint egyre több lesz a megszerezhető munkaerő, azonban az igazi kiválóságokért a fejdáaszoknak meg versenyezniük egymással. A potenciális jelöltek egyre könnyebb lesz felkutatni, hiszen ők is egyre nyitottabbak lesznek a változásra, egy-egy kedvezőbb ajánlatra. Ugyanakkor lesznek olyan társadalmi csoportok, egyének is, akik a korábbiaknál jobban el fognak zárkózni a megkeresések elöl. Ennek oka, hogy ezek a csoportok és egyének nagyon sok negatív tapasztalatot szereztek és már nincs meg bennük a bizalom a fejdáaszok felé.
- A szakemberek véleménye megegyezik abban, hogy folyamatosan változik a piac, s ezáltal a szakma is folyamatosan fejlődik. Ez a fejlődés nem csak az alkalmazott technikákat érinti, hanem az egyes ágazatok humán erőforrás állományának mennyiségét és minőségét, a megbízó szervezetek hozzáállását, értékrendjét. Ezért a fejdáaszoknak is folyamatosan fejleszteniük kell szakmai, technikai és szociális/társas kompetenciáit. El kell sajátítaniuk a modern technika által biztosított lehetőségeket. A gyakorlott fejdáaszok szerint a jövőben nem a jelöltek felkutatása fogja a több időt igénybe venni, hiszen azt az internet és a közösségi csatornák kínálja lehetőségek felgyorsítják, hanem a potenciális jelöltek kiválasztása.
- A szakma jövőképét erősítik azok a várakozások, amelyek szerint a jövőben a fejdáaszat nem csak a vezetői rétegeket fogja megcélozni, hanem ezt a technikát egyre több dolgozó pozícióba való kiválasztás során is alkalmazni fogják. Ez az álláspont azonban szemben áll azzal a másik várakozással, amely értelmében a fejdáaszat ára a jövőben kb. kétszeresére fog emelkedni. Ennek az oka az, hogy a fejdáaszat folyamatában sokkal nagyobb a tanácsadó által hozzáadott érték, a befektetett energia nagysága, valamint a felmerülő költségek.
- A gyakorlott fejdáaszok legnagyobb félelme a jövővel szemben, hogy a vállalatok/cégek egyre nagyobb hangsúlyt fognak fektetni az emberi erőforrások

[19] Ld. bővebben: *5 lövés - 5 találat - avagy a fejdáaszat napjainkban*. JAM magazin, 2011.10.10. (Elérhető: <http://jamjam.hu>. Letöltés ideje: 2014.10.17.)

megőrzésére és fejlesztésére, ezért egyre szigorúbban fogják szabályozni az eljárásokat és egyre szigorúbb titoktartást fognak megkövetelni a munkavállalóktól. Ennek következtében a fejedelmek számára egyre nehezebbé fog válni a munka sikeres elvégzéséhez szükséges információk megszerzése. A megfelelő tájékozódás nélkül pedig nehezebbé válik a potenciális jelöltek felkutatása, amely akár a szakma beszűküléséhez is vezethet.

Kritikaként fogalmazható meg az, hogy a fenti prognózisok elég markánsan számolnak az ipari forradalom hatásaival a toborzás területén, ugyanakkor nem veszik eléggé figyelembe az Y generáció, valamint az őket követő generációknak (Z...) a munkával és a leendő munkaadóikkal kapcsolatos attitűdjét és elvárásait.<sup>[20]</sup> Az új generációk elvárásai egyúttal át fogják alakítani az ügyfél és a fejedelmek hagyományos kapcsolatrendszerét is, amelyre a fejedelmeknek, valamint a fejedelmek cégeknek is fel kell készülniük.

Összegzésképpen megállapítható, hogy a HR tanácsadásnak mindaddig van jövője, amíg emberi társadalmak és különböző típusú szervezetek fognak működni. Ezek a szervezetek a környezeti kihívásoknak megfelelően állandóan változnak, átalakulnak, a menedzsmentnek egyre specializáltabb és bonyolultabb feladatokat kell megoldania, amelyben jelentős szakmai segítséget tudnak nyújtani az emberi erőforrás tanácsadásra specializálódott szakemberek és cégek is.

## IRODALOM

- *A munkahelyek nagy részéből kitűnjük az embereket 20 éven belül.* Elérhető: [www.origo.hu/gazdasag](http://www.origo.hu/gazdasag) 2011.11.05. Letöltés ideje: 2016.01.26.
- *A toborzók is dicsérik a HR-t.* Elérhető: [www.vilaggazdasag.hu](http://www.vilaggazdasag.hu) Letöltés ideje: 2012.05.17.
- Aszódi Katalin (2004): *Az elkötelezettség kérdésköre a munkahelyen.* Munkaügyi Szemle, 7-8.
- Bakos Réka – Steigervald Zsuzsa (2010): *Az elkötelezettség arcai.* Munkaügyi Szemle, 3.
- Balla Zsolt (2014): *Három sokkoló szám a munka világából.* Elérhető: [www.uzletresz.hu/vallakozas/20141125](http://www.uzletresz.hu/vallakozas/20141125)
- Benyőcs László (2015): *V. ipari forradalom.* Axiál mezőgazdasági Híradó II.
- Bokor Attila (2007): *Létezik-e itthon Y generáció? Vezetéstudomány, 2.*
- *BRICS az új világrend erkölcsi alapvetéseiről és társadalmi céljairól.* Elérhető: <http://a.kozmunkaismunka.blogspot.hu/2015/07>
- Csath Magdolna (2010): *Versenyképesség-menedzsment.* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

[20] Ld. bővebben: Szlávicz Ágnes – Szretykó György (2013): *Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EE - rendszereinek új kihívásai.* Tér-Gazdaság-Ember, 2013. 1.; Szretykó György (2012): *Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerő piacon és a HR stratégia.* Humánpolitikai Szemle, július-augusztus.

- Drábik János (2002): *Uzsoracivilizáció. A kamatkapitalizmus új világtrendje*. Gold Book Kft., Debrecen.
- Fábián Endre (2007): *Mit érhet az elkötelezett munkatárs?* Magyar Grafika, 5. Expo különszám.
- *Ferenc pápa teljes bolíviai beszéde most először magyarul*. 2015.07.28. Elérhető: <http://greenpeace.blog.hu/2015/07/28/> Letöltés ideje: 2015.08.05.
- Ferincz Adrienn: *Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben*. Internetes tanulmány. Elérhető: [www.irisro.org](http://www.irisro.org) Letöltés ideje: 2015.03.10.
- Fister Alexandra – Szretykó György (2013): *A munkavállalói elkötelezettség mint a vállalati eredményesség egyik legmeghatározóbb tényezője*. Humánpolitikai Szemle, 5-6.
- Kiss Csaba (2010): *A szervezeti elkötelezettség elméletei*. Munkaügyi Szemle, 2.
- Korten, C. D. (2009): *Gyilkos vagy humánus gazdaság?* Kairosz Kiadó, Budapest.
- Malzenicky Erzsébet (2007): *Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség*. Munkaügyi Szemle, 4.
- Martin, Hans-Peter –Schumann, Harald (1998): *Támadás a demokrácia és a jólét ellen*. Perfekt Kiadó, Budapest.
- *5 lövés – 5 találat – avagy a fejedásvázat napjainkban*. JAM magazin, 2011.10.10. Elérhető: <http://jamjam.hu> Letöltés ideje: 2014.10.17.
- Poór József (2005): *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Schumann, Mark – Sartain, Libby (2010): *Tehetségmágnesek. A kiválókat vonzó munkáltatói márka felépítése*. HVG Kiadó, Budapest.
- Szlávicz Ágnes – Szretykó György (2013): *Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EE-rendszereinek új kihívásai*. Tér-Gazdaság-Ember, 1.
- Szretykó György (2012): *Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerő piacon és a HR stratégia*. Humánpolitikai Szemle, július-augusztus.
- Szretykó György (2015): *A fejedásvázat természetrajza*. In: Csehne dr. Papp Imola – Budavári Takács Ildikó – Poór József (szerk.): *Innováció – növekedés – fenntarthatóság*. VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötet. Budapesti Kereskedelmi Iparkamara, Budapest.

## ENGLISH ABSTRACT

The study undertakes to outline the anticipated effects of future trends in the consulting industry, employer branding and HR consulting, the employer's commitment to management and consulting relationships. Furthermore the study analyses the younger generation and multi-generation management consulting issues and positions regarding the future of headhunting. The final conclusions of the study are that HR consulting has a future as long as human societies and different types of organizations will work. These organizations are constantly changing according to the environmental challenges, alter, the management should solve more specific and more complex tasks, for which human resource professionals and specialized consulting firms can provide substantial technical assistance.