

Hoványi Gábor\*

## **Kenyér, biztonság – holnap és holnapután is All Ghost<sup>1</sup> előadása a jövő versenyképes munkaerejéről**

*Sok gondolat, elemzés, javaslat látott napvilágot az utóbbi hónapokban arról, hogy miként növelhetné a kormány, a felsőoktatásért, a szakképzésért, a foglalkoztatásért felelős grémium, az önkormányzatok vezetése stb. a magyar munkaerő versenyképességét, s ezzel a munkavállalók egzisztenciális biztonságát és életszínvonalát. Az éremnek azonban van egy másik oldala is: ez arról szól, hogy miként növelhetik a munkavállalók saját – és globálissá táguló világunkban már nemzetközi szintű – versenyképességüket, s miként támogathatja ezt a törekvésüket munkahelyük menedzsmentje. A kérdéskörnek ezzel a feltételével foglalkozik a következő, egy feltételezett előadás formájában megírt tanulmány.*

*Hölgyeim és Uraim!*

Előadásomban szeretném bemutatni, hogy vállalatunknál melyek a *személyi feltételei* annak, hogy munkatársaink nagyobb kenyérhez jussanak, és biztos jövőt lássanak maguk előtt öt, tíz vagy akár tizenöt év távlatában is.

Kiindulópontunk a következő: akinek van *tőkéje*, könnyen beszerezheti a vállalatának működtetéséhez szükséges korszerű *technológiát*. És a tőkéje segítségével egyre könnyebben telepítheti oda vállalkozását, ahol – az előnyös *természeti erőforrások* kiaknázásával és kedvező *gazdasági környezetben* – versenyképesen működhet. A stratégia időtávjában pedig nagyon is valószínű, hogy könnyen hozzájuthat majd forrásokhoz az is, akinek nincs szabad tőkéje – feltéve, hogy előáll egy meggyőző üzleti ötlettel és bizonyítja alkalmaságát ennek megvalósítására. (Mint látják, stratégiai koncepciónk kialakításakor nem vettük figyelembe a jelenlegi jelzálogválság remélhetőleg jóval rövidebb távú hatását.)

Mindebből következik, hogy az eljövendő öt, tíz, tizenöt évben a versenyképesség meghatározó feltétele a *munkaerő minősége* lesz. S ez igaz mind a *vállalatok*, mind a *munkavállalók* tekintetében.

Ezt a megállapítást azonban ki kell egészítenem egy megjegyzéssel. Napjainkban éljük át a vállalatok – és elsősorban az amerikai és európai óriásvállalatok – nemzetközi vándorlását, hogy versenyképességük növelésére kihasználhassák a helyi *olcsó munkaerő*

\* Hoványi Gábor akadémiai doktor, habilitált magántanár a Pécsi Tudományegyetemen, e-mail: soracte@interware.hu.

<sup>1</sup> All Ghost, a Fiction Corporation humán erőforrás-menedzsment igazgatója.

előnyét. (Mondhatnám: ezt különösen jól érzékeljük vállalatunknál, hiszen telephelyünk a kaliforniai Eurékától huszonöt mérföldnyire nyugatra van, ezért az amerikai cégek mintegy a fejük felett vándorolnak az olcsó munkabérű Keletre...) Jól tudjuk azonban, hogy az olcsó munkaerő előnye országos méretben csak rövid távra szól, hiszen az erre alapozott nemzetgazdasági versenyelőny előbb-utóbb hátráltatja a gazdaság fejlődését.

A munkaerő alacsony ára azonban hosszabb távon visszafogja mind a *munkavállalók*, mind – a főleg ezt az előnyt kihasználó – *vállalatok* versenyképességét. A tartósan alacsony ár feltétele ugyanis az alacsony szakmai képzettség. Márpedig ez elapasztja gyorsan fejlődő korunk legnagyobb versenyelőnyének, *az élvonalbeli szaktudásnak és az innovációs képességnek* a forrását.

E bevezető gondolatok után hadd térjek rá választott témámra: Milyen szemléletre alapozva és milyen eszközökkel növeltük munkatársaink *nemzetközi versenyképességét* vállalatunknál, hogy ezzel jobb megélhetést kínáljunk, nagyobb egzisztenciális biztonságot teremthessünk számukra még napjaink globálissá táguló műszaki-gazdasági környezetének élesedő konkurenciaharcában is?

\* \* \*

Humánerőforrás-politikánk kialakításakor abból indultunk ki, hogy a munkaerő lesz a következő években és évtizedekben vállalatunk legértékesebb erőforrása, ám – ezzel összhangban – jelentősen megnőnek, sőt *megváltoznak a követelmények* is a versenyképes munkaerővel szemben. Ezzel szembesülve úgy ítéltük meg, hogy munkatársainknak elsősorban a következő *négy területen* kell fejleszteniük *készségeiket és képességeiket*.

a) Jelentősen növelniük kell *megújulási képességüket*. Ezen belül *szakmai megújulásuk* már nem csupán a folyamatos tanulást, továbbképzést követeli meg a munkában eltöltött élettartamuk egészében – a 3L (*LifeLong Learning*) napjainkban már jól ismert koncepciója szerint –, hanem a műszaki és gazdasági fejlődés által mind gyakrabban kikényszerített *szakmaváltásokat* is. Ennek eredményeként jöhet létre az a *többszakmás munkaerő-állomány*, amelyik nem csupán a vállalat alkalmazkodóképességét, hanem a munkavállalók versenyképességét és egzisztenciális biztonságát is növeli, s amelynek kialakításáért menedzsmentünk jelentős anyagi és munkaszervezési áldozatokat vállal. Kétségtelen azonban, hogy a felgyorsult műszaki-gazdasági fejlődés közepette a szakmai átképzések olykor kockázatosak, hiszen megvalósulásuk általában több időt igényel, mint amekkora időtáv prognosztizálására képes az üzleti stratégia – legalábbis hitelesen. Ezért a műszaki-gazdasági fejlődéssel való „jövőorientált lépéstartás” nem csupán tanulási készséget és képességet, hanem *vállalkozói hajlandóságot* is megkövetel munkatársainktól. Ezt a menedzsmentünk azzal erősíti, hogy a *jóváhagyott* átképzések sikeres befejezéséért célprémiumot tűz ki – vagyis az eredményt önmagában, a vállalati alkalmazástól függetlenül is méltányolja és jutalmazza. Ha mégsem kerül sor az ilyen új szaktudás vállalati hasznosítására, menedzsmentünk a vállalati rugalmasság tartalékának tekinti az átképzés eredményét. (Arra is volt már több példa, hogy ilyenkor *szervezetten segíti* a frissen megszerzett tudásukat nem hasznosító munkatársakat olyan új munkahely megtalálásában, amelyben hasznosíthatják új szakismertüket.) Mindezzel összefüggésben megemlítem még munkatársaink *munkaköri megújulásának* kérdését is. Az a tapasztalatunk ugyanis, hogy még az igen kreatív munkatársaink innovációs teljesítménye is erőteljesen csökkent, ha túl sok időt töltöttek el ugyanabban a munkakörben. Ezért vezettük be a *tervszerű munkakörváltást*. Ennek során tisztában

voltunk azzal, hogy bármilyen gondosan tervezzük is meg a váltást, az – kevés kivétellel – teljesítménycsökkenéssel jár, amiért kompenzálnunk kell a munkakörét váltó kollégánkat. De még teljesítményének átmeneti csökkenésével és kompenzálásával együtt is igen hasznos volt vállalatunk számára a tervszerű munkakörváltás: az érte hozott áldozatokat ugyanis messze meghaladta a munkatársaink megújult innovációs képességéből származó előny. A szakmai megújulással kapcsolatban végül még egy új követelményre szeretném ráirányítani a figyelmet. Már régóta megköveteltük, hogy a vállalatunkhoz felvételre jelentkezőknek legyen karrierterve.

A szakmai megújulás azonban *nyitott karrierterveket* igényel. Vagyis most már ragaszkodunk minden karrierterv „korszerűsítéséhez”, amit vezetőinknek és munkatársainknak a műszaki és gazdasági fejlődés függvényében, azok sajátosságaira hivatkozva kell elkészíteniük.

b) Következő súlyponti feladatunk volt munkatársaink *együttműködési készségének* fokozása. Vállalatunk versenyképessége egyre inkább megkövetelte ugyanis a szorosan egymáshoz illeszkedő folyamatok (fejlesztés, beruházás, beszerzés, gyártás, marketing, értékesítés, finanszírozás stb.) olyan komplex szervezését, amelyben döntő tényező lett a folyamatok összehangolása és az átfutási idő lerövidítése. Közismert, hogy ezért kapnak egyre nagyobb szerepet a korszerű vállalatok körében olyan megoldások, mint a *projektmenedzsment* vagy az *üzlet egységek* (a Business Unitok és a Strategic Business Unitok) kialakítása. Vállalatunknál bebizonyosodott, hogy ezek sikere elsősorban attól függ, hogy mennyire zavartalan a különböző szakképzettségű és beosztású, tehát az eltérő szempontok érvényesítésére törekvő tagjaik együttműködése. És ugyanekkorá süllyal vetődött fel az együttműködés kérdése a *komplex innovációk* területén is, hiszen ezek versenyelőnye javarészt attól függ, hogy az innovációs ötletek megvalósítói milyen összehangoltan és milyen ütemben tudják megoldani tartalmilag szétágazó műszaki és gazdasági feladataikat.

Az ilyen, több szakma képviselőit magukban foglaló projektek, üzlet egységek, munkacsoportok (*teamek*) és innovációs feladatcsapatok (*task force-k*) tagjai együttműködési készségének fejlesztésére alakítottuk ki sajátos *Role-Exchange Training* (szerepcseretrening) módszerünket. Ennek lényege, hogy nem csupán a „szembenálló” szakmai véleményének tiszteletére késztet, hanem arra szoktatja a tréning résztvevőit, hogy *a más szakmákat képviselők fejével gondolkozzanak*. Így gyorsítható fel ugyanis – átütő eredményt elérve – az üzleti sikerhez vezető kompromisszumok kialakítása.

Az együttműködési készségnek azonban nem csupán a munkatársak, hanem a *menedzsment* és *munkatársaik* között is egyre nagyobb a jelentősége. Ebben a kapcsolatban korábban az volt a vezetés fő feladata, hogy elérje: a munkatársak minél nagyobb mértékben *azonosuljanak* a vállalat célkitűzéseivel – hiszen ezzel növelhette teljesítményüket, munka- és minőségi fegyelmüket, s nem utolsósorban ezzel ösztönözhetette az alkotókészségüket. Vállalatunk vezetése felismerte, hogy napjainkban ez már kevés – sőt, ezt a korábbi törekvésünket már mintegy a visszájára kell fordítanunk. Eszerint menedzsmentünk fő feladata az lett, hogy meggyőzze a munkatársainkat: vállalatunk képes rá, hogy segítse *őket egyéni szakmai céljaik* megvalósításában. A menedzsment ilyen szemléletváltásának azonban két kemény feltétele van: helytállóan kell felismernie és kijelölnie az üzleti stratégia távlati céljait, és olyan munkatársakat kell választania már a felvételek során, akiknek a szakmai céljai összehangolhatók a vállalat stratégiai céljaival.

c) Alapvető feladatunkat tartottuk azt is, hogy fokozzuk munkatársainkban a *vállalati kultúrával való azonosulásukat*. Az volt a célunk, hogy a teljesebb azonosulással ne csupán munka- és a minőségi fegyelmük fokozódjék, hanem változás következzen be a *magatartásukban is*. Ennek elérésére kettős feladatot tűztünk magunk elé: úgy kell kialakítanunk és közvetítenünk a vállalati kultúrát, hogy minden munkatársunk számára egyértelműek legyenek azok az *értékek*, amelyek meghatározzák a vállalat egész működését – és munkatársaink „élhessék meg” *önmagukat is*, amikor valóra váltják a vállalat célkitűzéseit. Ilyen érték lett például a csoportos kreativitás kiemelt támogatása munkaidő-kedvezményel, az új eredmény létrehozásához szükséges technológia rendelkezésre bocsátásával, belső vagy akár külső szaktanácsadással stb. „Önmaguk megélését” pedig olyan megoldások segítették, mint a végrehajtó munkatársak döntés-előkészítésbe való bevonásának kötelezettsége. Mindezek hatására vállalatunknál ugrásszerűen megnőtt a *működés szinergiája*: az egységes és intenzíven átélt kultúra ugyanis mintegy „egységes nyelvet” hozott létre a szervezet egészében – már nem csupán a célok voltak közösek, hanem megvalósításuk mikéntje is. Mindezzel összefüggésben azt is megemlítem, hogy a vállalati kultúra befolyásának erősítésére egy újdonsággal is kísérletezünk: vezetőink feladatává tettük, hogy közvetlen beosztottaik *személyiségének fejlesztésével is* foglalkozzanak. Ennek keretében arra törekszünk, hogy segítsük kifejleszteni munkatársainkban azokat a készségeket és képességeket, amelyek egyszerre növelik a vállalat hatékonyságát és a munkavégzés örömét. Ebben a próbálkozásunkban a jelszavunk: „Ne legyen egyetlen olyan munkatársunk sem, aki hétfő reggeltől csak a pénteki munkabefejezést várja!”

Végül arra a tapasztalatunkra szeretném ráirányítani a figyelmet, hogy a vállalati kultúra nem áll önmagában: hatása akkor teljesülhet ki az egyénekben, ha ráépül gazdag és mély *általános kultúráltságukra*. Vagyis a vállalati és az általános kultúra között is érvényesül a szinergiahatás. Ezért segíti menedzsmentünk jelentős erőforrásokkal munkatársainkat, hogy mind mélyrehatóbban átélhessék az általános kultúra értékeit.

d) A negyedik terület, ahol szükségesnek tartottuk, hogy munkatársaink fejlesszék személyiségüket, a *kockázatvállalási készségük* volt. Úgy ítéltük meg ugyanis, hogy egy korszerűen szervezett és működtetett vállalatnál a munkatársaknak egyre többször kell kockázattal szembenézniük – és ez különösen akkor igaz, ha a vállalat versenyképessége jórészt a munkatársak alkotókészségén múlik. Vállalatunknál a kockázatnak számos forrása volt, már magában a tevékenységi körében is: a gyors műszaki és gazdasági fejlődés hatására meg-megismétlődő *paradigmaváltásokra* került sor, ami óhatatlanul megkérdőjelezte a munkahelyek biztonságát. Kockázatot hordozott minden *projekt, a BU és az SBU is* az ezekben részt vevők számára. Ezek céljainak megvalósítására ugyanis „*verseny-tárgyalásokat*” hirdettünk, és a megvalósítást arra a teamre bíztuk, amelyik a legkedvezőbb ajánlatot tette. Ám ezek a munkacsoportok nemcsak kiemelt elismerésben részesültek, ha pontosan teljesítettek, hanem a szankciókat is vállalniuk kellett, ha elmulasztották a vállaltak maradéktalan betartását. Ugyanilyen feltételekkel hirdetett meg menedzsmentünk *belső versenyeket is* számos kisebb, eseti feladat elvégzésére. Kockázatot hordoztak a munkatársaink által kedvezményezett *innoválások is*. Igaz, vállalatunk vezetése mérlegelte az innovációs ötleteket, egyeseket visszautasított, másokat elfogadott. Ezt követően azok megvalósítását, amelyek jó eredményt ígértek, az ötlet kimunkálóra bízta azzal, hogy az elért piaci eredményből részesedhetnek, még hozzá nem csekély mértékben. Ennek fejében viszont a bukás következményeit – akár az ötlet fizikai valóra váltásakor, akár a piacon következett be – is vállalniuk kellett. És nem volt kockázatmentes a folyamatos *tovább- és az eseti*



*átképzés rendszere* sem. A be nem fejezett tovább- és átképzések alatt igénybe vett kedvezményeik ellenértékét ugyanis levontuk a munkatársak következő időszakban elért teljesítményéből, illetve annak eredményéből. Továbbá kockázatot jelentett számukra a kedvezményes vállalati *részvényvásárlás* lehetősége is. A részvényekhez ugyanis azzal a feltétellel juthattak hozzá, hogy azokat csak vállalatunk vásárolhatja vissza, mégpedig a mindenkor érvényes tőzsdei áron. Sikertelen üzletmenet esetén tehát bekövetkezhet, hogy munkatársaink a vásárlási kedvezménynél nagyobb értékvesztéssel tudják eladni részvényeiket.

Munkatársaink nagyobb kockázatvállaló készsége és képessége – ezt egyértelműen tapasztalhattuk – megnövelte a vállalat egészének *rugalmasságát* és *alkalmazkodóképességét*. S ehhez járult az is, hogy a kockázatvállalás fokozása mintegy imitálta egy *nagyvállalat* keretében a *vállalkozást* – ami korábban elképzelhetetlen *energiákat szabadított fel* a dolgozók körében.

\* \* \*

Azt is meg kell említenem, hogy vállalatunk vezetésének sajátos *szervezési és irányítási megoldásokkal* is elő kellett segítenie, hogy egyre jobban kibontakozzanak munkatársaink említett készségei és képességei. Hadd soroljak fel most e megoldások közül néhányat!

a) Meggyőződésünk volt, hogy dolgozóink jobban magukénak érzik a vállalati munkafolyamatokat (s ezzel nő a teljesítményük, fokozódik a kreativitásuk), ha rájuk bízunk ezek *megszervezését*. Ennek érdekében felmértük, hogy melyek azok a folyamatok, amelyek elvégzésének „technikáját” központilag pontosan elő kell írni – s melyek azok, amelyek szervezését munkatársainkra bízhatjuk. Ez a „centralizált”, illetve „decentralizált” megoldás nem csupán beváltotta a hatékonyság növeléséhez fűzött reményeinket, hanem azt is örömmel tapasztaltuk, hogy vállalatunk egyre több „centralizáltan” működő szervezeti egysége állt elő javaslatával: a jövőben maga is át kíván térni a „decentralizált” munkafolyamat-szervezésre.

Ebből levontuk azt a következtetést, hogy egy vállalat hatékony működése a szervezet és az irányítás centralizálásának és decentralizálásának *egyensúlyát* követeli meg. A hatékonyság akkor nő, ha a decentralizálás – a vállalati profilhoz igazodó egyensúly követelményének figyelembevételével – egyre nagyobb mértékben valósul meg. Ám a decentralizálást a képzett és magabiztos munkaerő mintegy *ki is követeli*.

b) Amikor egy vállalati folyamat hatékonysága nem több, egyenként nagy szervezeti egységek tevékenységének összességétől, hanem kisebb munkatársi csoportok önálló teljesítményétől függ, akkor új értelmet kap a *motiválás* kérdése. Ilyenkor ugyanis jobban figyelembe lehet venni az egyének eltérő motivációit, ami növelheti az ösztönzés hatékonyságát. Ehhez azonban meg kellett találnunk vállalatunknál az egyéni motivációk között azt a „legkisebb közös többszöröst”, amelyik a legintenzívebben ösztönözte egy-egy munkacsoport valamennyi tagját. Ennek feltárására humánerőforrás-menedzsmentünk először összeállította – munkatársaink véleményét is figyelembe véve – a számításba jövő ösztönzési formákat.

Ezt követően *mikroszociológiai vizsgálatokkal* tártuk fel, hogy egy-egy csoport esetében melyik motivációs forma felel meg a „legkisebb közös többszörösnek”, s ezt hirdettük meg ösztönzési rendszerünkben.

Két megjegyzést azonban hozzá kell fűznöm ehhez a megoldáshoz. Azt tapasztaltuk, hogy a „legkisebb közös többszörös” módszere csak *időszakos* eredményhez vezet, hiszen

a munkatársak motivációi változnak. Ezért ellenőrzi humánerőforrás-menedzsmentünk időről időre (legalábbis a tartósan fennálló munkacsoportok esetében), hogy nincs-e szükség a motivációs forma módosítására. Második megjegyzéssel pedig azt szeretném hangsúlyozni, hogy ha az ösztönzés eredményét a sikeres teljesítés után szétosztják a csoport tagjai között, akkor ne a vezető döntsön, hanem bízza a *csoporthatáron* részeseidük arányának meghatározását.

c) Vállalatunk szervezetének és irányításának ezen új sajátosságai felvetették az *információs rendszer* struktúrájának kérdését is. Valójában sohasem működött vállalatunknál a hagyományos „top-down”, tehát csak felülről lefelé irányuló, pusztán utasításokat továbbító rendszer. Kezdetből fogva a „bottom-up” rendszer épült ki, amely a munkatársak észrevételeit, kritikáit, javaslatait is továbbította a menedzsmentnek. Ezt egészítette ki több évvel ezelőtt a számítástechnikai alapra épült vállalati adatbázisunk (amely lehetővé tette a tájékozódást valamennyi munkatársunk számára – igaz, csak munkakörök szerint és korlátozott adattartományokban), valamint a közvetlen kommunikálást segítő „intranet” rendszerünk. A bevezetett újabb szervezeti és irányítási sajátosságok azonban két új jelenségre is ráirányították a figyelmünket: nincs hatékonyabb a szemtől szemben (*face-to-face*) kommunikálásnál – és nagy idővesztés, számos „zajt” (torzítást) okozhat, ha a kommunikálás csupán a szervezet hierarchikus felépítését követi. (Erre példa a következő: egy kutató-fejlesztő munkatárs innovációs ötletével felkeresi K+F igazgatóját, aki az ötlet piaci esélyeiről a marketingigazgatóval tárgyal; ő az adott értékesítési területért felelős munkatársától kér tájékoztatást; a marketingigazgató pozitív válasza esetén a K+F igazgató a gazdasági igazgatót keresi fel annak tisztázására, hogy van-e pénzügyi fedezet az ötlet kivitelezéséhez szükséges beruházásra; ám a gazdasági igazgató csak a hitelforrásokért felelős munkatárs véleménye után tud nyilatkozni. Az a kutató-fejlesztő tehát, aki felvetette az innovációs ötletet, csak hosszú idő elteltével és a sorozatos kommunikálás miatt többnyire számos „félreértés” után tudja meg, piacképes-e és pénzügyileg megvalósítható-e az ötlete.)

Az információáramlás lerövidítésére és a „zajt” kiküszöbölésére bevezettük munkatársaink számára az *átlós kommunikálás* lehetőségét. Ez lehetővé teszi, hogy a vállalati hierarchiától függetlenül, tehát a „főnökök” közbeiktatása nélkül folytathassák „face-to-face” kommunikálásukat – vagyis előbbi példánkat folytatva: a kutató-fejlesztő mérnök felveheti a kapcsolatot mind az értékesítési területért, mind a hitelforrásokért felelős munkatárssal.

Az átlós kommunikálás működtetésének azonban két alapvető feltétele van a vállalatunknál: minden ilyen kommunikálást folytató munkatársunknak késedelem nélkül be kell számolnia tájékozódásáról közvetlen vezetőjének, és – a rendszer bevezetése érintetlenül hagyta vállalatunk döntési rendszerét – döntéseket továbbra is csak az arra kijelölt vezetők hozhatnak. E két feltétel betartását mindvégig igen kemény szankciókkal védjük. Ám a kommunikálásnak ez az új rendszere tovább erősítette munkatársainkban az érzést, hogy nem pusztán „csavarok” egy nagyvállalat gépezetében.

d) Végül igen jelentős változást hajtottunk végre a *menedzsmentkoncepciónkban és -technikánkban*. A változások alapja az üzleti stratégia kialakításának azon alapgondolata volt, amit az újonnan bevezetett F+I technikával valósítottunk meg.

Az F+I, vagyis a *Flash and Involve technika* lényege, hogy előbb világítsuk át („Flash”) munkatársaink számára vállalatunk verseny- és műszaki-gazdasági háttérkörnyezetének helyzetét és várható jövőjét, majd ennek ismeretében igényeljük részvételüket („Involve”) a környezet kihívásainak megválaszolásában. (Hangsúlyozom azonban, hogy a részvétel

csupán a munkatársak meglátásainak, javaslatainak megtételére vonatkozik: a stratégiai döntés továbbra is a menedzsment feladata maradt!)

Az F+I technika sikeres alkalmazása azonban *két új követelményt* támasztott a munkatársainkkal szemben. Az egyik, hogy szakképzettségük horizontján túl legalább érzékelniük kell azokat a *jelenségeket és összefüggéseket*, amelyek vállalatunk verseny-, valamint a műszaki, gazdasági és társadalmi háttérkörnyezetének tényezői között fennállnak (még hozzá a jelenben és az előrelátható jövőben, valamint vállalatunk hazai környezetében és külgazdasági kapcsolataiban, sőt már globálissá táguló világunk egészében is). A másik, hogy ezeket a jelenségeket és összefüggéseket egy *héttényezős rendszer* szerint kell értékelniük meglátásaik, javaslataik megtételekor.

Az értékelés héttényezős rendszerében – *érvekkel alátámasztott becslésekkel* – számításba kell venniük a stratégiaszintű ráfordításokat, a várható eredményeket, ezek bekövetkezésének valószínűségét, a becslés időtávját, a gyorsan változó környezet miatt esetlegesen kikényszerített stratégiai pályaváltás „áldozatát”, valamint ennek valószínűségét és várható időpontját.

Munkatársaink e hozzájárulásai már számos vállalati és/vagy környezet-előrejelzési fogyatékosra felhívták menedzsmentünk figyelmét, és sok új ötlettel gazdagították üzleti stratégiáink megfogalmazását. A bevezetett új módszer vázlatos bemutatása is érzékelteti azonban az előadásom elején említettek igazságát: napjainkban a humán erőforrás lett a korszerű vállalatok legértékesebb erőforrása – ám ez az értéknövekedés *igen magas és újszerű részben szakmai, részben azon túlmutató követelményekkel* is szembesíti a vállalat munkatársait. S ezek teljesítése a jövőben egyre inkább meghatározza a munkaerő *nemzetközi versenyképességét*.

\* \* \*

*Hölgyeim és Uraim!*

Engedjék meg, hogy előadásomat még egy gondolattal zárjam. Meggyőződésem, hogy a nagy vonalakban most bemutatott humán erőforrás-politikánk eredményeként *szorosabbra fonódott* a kapcsolat vállalatunk és munkatársaink között, és ez számukra távlatilag is *nagyobb kenyeret és nagyobb egzisztenciális biztonságot* nyújt. A szorosabb kapcsolat kialakításának azonban még egy feltétele van: *az üzleti stratégia és a humán erőforrás-menedzsment folyamatos párbeszéde* – hiszen mindkettő állandóan változó feladatok elé állít és folyton változó korlátokat állít, illetve lehetőségeket nyit meg a másik számára.

Köszönöm megtisztelő figyelmüket!