

GAZDASÁGTUDOMÁNY ÉS FENNTARTHATÓSÁG

HR a 21. században

Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Sorozatszerk.)

III. rész

Kőkuti Tamás
HR a robotok világában

Balázs László
Vezetői készségek fejlesztése

Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Sorozatszerk.)

GAZDASÁGTUDOMÁNY ÉS FENNTARTHATÓSÁG

TANKÖNYVSOROZAT III.

- HR a 21. században
- HR a robotok világában
 - Vezetői készségek fejlesztése

© Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István, serial editors 2023

© Balázs László, Kőkuti Tamás, authors 2023

A kötetet szerkesztette: Balázs László



A kötet a Magyar Nemzeti Bank „Egyetemi hálózat a fenntartható fejlődésért” horizontális támogatási program támogatásával valósul meg.

D=U=E PRESS
DUNAÚJVÁROSI EGYETEM
www.uniduna.hu

Kiadóvezető: Németh István

Felelős kiadó Dr. habil András István
Felelős szerkesztő Nemeskéry Artúr

Tördelés Duma Attila
Készült a HTSART nyomdában
Felelős vezető Halász Iván

ISBN 978-615-6142-30-6

D·U·E PRESS

DUNAÚJVÁROS, 2023

GAZDASÁGTUDOMÁNY ÉS FENNTARTHATÓSÁG

HR a 21. században

Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Sorozatszerk.)

III. rész

Kőkuti Tamás

HR a robotok világában

Balázs László

Vezetői készségek fejlesztése

Bevezetés

A 21. század munkahelyeinek jelentős része folyamatosan változik és ezzel a munkavégzés körülményei is gyökeresen átalakulnak. A vállalkozások ezt a változást, változtatást különböző előre nem látható környezeti hatások kényszere által reagálva cselekszik, mint például a pandémia, a home office, az infláció vagy éppen nagyon is tudatos technikai, technológiai fejlesztési folyamatok következményeként, mint az automatizálás, vagy a munkakörök tartalmának markáns átalakulásai a fehér és a kék galléros arányok eltolódásában.

Napjainkban a vállalkozások túlélésének esélyét nagymértékben növeli az alkalmazkodás képessége különös tekintettel annak sebességére. A tét nagyobb, mint eddig bármikor, mert a mi jelenünkben jelentkező folyamatok hatása alakítja át gyökerestől a jövőt.

Ez a könyv részben a jövőről szól, de egyben a jelen ötvözetét, humánerőforrás működésének miniatúráját is megjeleníti, behatolva a vezetői magatartás mély textúrájába is. Nem próbálja a szerzők véleményét előtérbe helyezni, csupán objektív módon megközelített tudományterületi összefüggésekkel és napjaink történéseivel közelít a témára. Könyvünk elsősorban nem tudást kíván csupán közvetíteni, hanem szemléletmódot is nyújt a jelenleg is zajló paradigmaváltás értelmezéséhez.

A könyv, amit az olvasó a kezében tart, két fő fejezetre tagolható.

Az *első rész* a humánerőforrás-menedzsment diszciplína elméleti előkészítése után részletesen bemutatja a szakterület fejlődési tendenciáit és értelmezi a kapcsolódó humánerőforrás-menedzsment funkciókat, színesítve a 11-féle metodológiai megközelítés bemutatásával. Mindezek megalapozzák a munkaerőpiac új trendjeit, amelynek szerves részét képezi egyre inkább az automatizálás, a robotok és a mesterséges intelligencia világa. Az ismertetett kérdéskörök feltárása a szingularitás – mint egyre több technikai megoldás exponenciális fejlődése definiálásán keresztül veszi górcső alá a mesterséges intelligencia alkalmazhatóságát. Áttekinti továbbá azt is, hogy az emberi erőforrás milyen mértékben csereszabatos, leváltható-e a robotok és a mesterséges intelligencia alkalmazásával, továbbá ennek a folyamatnak milyen trendjei és következményei várhatóak a jövőben.

A *második részben* szintén a humánerőforrás menedzselésével összefüggő egyik tudományterület, a vezetés és a vezetői készségfejlesztés kerül feltárára. A legújabb vezetői irányzatok elméleteit ismertetve tárgyaljuk az egyén vezetésben jól használható készségeit, képességeit, különös tekintettel a különböző személyiségtypusok eltérő viselkedési szokásaira, igényeire, elvárásaira és szükségleteire. Az egyéni sajátosságokat figyelembe véve a fejlesztés fókuszában a vezetői szerepkörök meghatározására és a prioritások ésszerű felállításán túl a helyzetfüggő vezetés elsajátításának módjaira, valamint a megbeszélések, tanács-

kozások irányítására is kitérünk. Ezek közül is kiemelten bemutatjuk a tematikus egységeket, amelyek felépítése és lineáris sorrendje a vezetői készségek fejlődését szolgálja.

A tananyagok mélyebb megértését segíti az olvasó számára fejezetenként visszatérő, a megszerzett ismereteket ellenőrző feladatok megoldása. Ezt követi a részletes irodalomjegyzék, amely szintén segítséget nyújthat a téma iránt komolyabban érdeklődők részére ráirányítva a figyelmet a könyv két egységében érintett témakörök fontosságára.

A tankönyv célja, hogy segítse felkészülni a hallgatókat, mint a jövő középvezetőit, a folyamatosan gyorsuló változásokra és azokat nem csak megélni, de a kihívásoknak proaktív módon megfelelően befolyásolni is képessé tegye őket. Ehhez kívánunk izgalmas interdiszciplináris utazást minden olvasónknak!

Tartalom

Kökuti Tamás:

HR a robotok világában	11
-------------------------------	----

BEVEZETÉS	11
-----------	----

1. FEJEZET

AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENTRŐL RÖVIDEN	14
---	----

1.1. A humán erőforrás fogalma	15
1.2. A humán erőforrás-menedzsment fogalma	15
1.3. Az emberierőforrás-gazdálkodást meghatározó tényezők	16

2. FEJEZET

A HRM FEJLŐDÉSI TENDENCIÁI ÉS A HRM FUNKCIÓI	20
--	----

2.1. A személyzeti tevékenység fejlődésének fő tendenciái és időszakai	21
2.2. A HRM alapvető elméletei	22
2.3. A HRM funkciói	25
2.4. HRM-modellek	27
2.5. HRM-célkitűzések	29

3. FEJEZET

A MUNKAERŐPIAC ÚJ TRENDJEI	31
----------------------------	----

3.1. A munkaerőpiacot befolyásoló tényezők	32
A munkaerőpiacot alakító, az emberierőforrás-gazdálkodásra hatást gyakorló tényezők	32
3.2. A HR-vezetők változó szerepe	33
3.3. A HR-funkció változó szerepe	34

4. FEJEZET

A HR ÉS A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA	37
4.1. Mi a mesterséges intelligencia?	38
4.2. A mesterséges intelligencia a mindennapi életben	41
4.3. A mesterséges intelligencia a megoldás a munkaerőhiányra?	46

5. FEJEZET

ROBOTOK ÉS MESTERSÉGES INTELLIGENCIA A MUNKAERŐPIACON	53
5.1. A mesterséges intelligencia terjedésének összefüggései	54
5.2. Digitalizáció és automatizáció	59
5.3. Eljön az Ember 2.0 kora?	60
5.4. Új humanoid „egyedek”	61

6. FEJEZET

HR, ROBOTOK ÉS MESTERSÉGES INTELLIGENCIA A JÖVŐBEN	71
6.1. Magas kockázatú munkahelyek	72
6.2. Tényleg elveszik a robotok a munkánkat?	77
6.3. A jövőben felértékelődő készségek	83
6.4. Robotok és mesterséges intelligencia a HR szakmában?	84

Balázs László:

Vezetői készségek fejlesztése	91
--------------------------------------	----

BEVEZETÉS	91
------------------	----

1. VEZETÉS ÉS ÖNISMERET	93
1.1. Mit jelent az önismeret?	93
1.2. Az önismeret fogalma	94
1.3. Az önismeret motívumai és szintjei	95
1.4. Johari-ablak	97
1.5. Az önismereti kerék	99

2. VEZETÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ	103
2.1. A vezető, mint kommunikátor – vezetői stílusok	103
2.2. Visszacsatolás	104
2.3. Visszacsatolás szabályai	105
3. A VEZETŐ SZEREPKÖREI, FELADATAI, FUNKCIÓI	109
3.1. A vezető funkciói	110
3.2. Vezető szerepkörei	111
3.3. Vezető és a beosztottak száma	111
3.4. Munkatársak motiválása	112
4. SZEMÉLYISÉGTÍPUSOK ÉS VEZETÉS	115
4.1. DISC-modell	116
4.2. Domináns típus	117
4.3. Kezdeményező típus	118
4.4. Kitartó típus	120
4.5. Szabálykövető típus	121
5. PRIORITÁSOK, DELEGÁLÁS ÉS A HELYZETFÜGGŐ VEZETÉS	124
5.1. SMART-technika	125
5.2. A tevékenység	126
5.3. A kompetenciák	126
5.4. Prioritások meghatározása	127
5.5. Ésszerű feladatkiosztás – a helyzetfüggő vezetés	129
5.6. Vezetői magatartások	129
6. MEGBESZÉLÉSEK, TANÁCSKOZÁSOK IRÁNYÍTÁSA	133
6.1. Csoportok vezetése	134
6.2. Megbeszélési útmutató	135
6.3. A megbeszélés előkészítése	137
6.4. Aktív odafigyelés	138
6.5. Aktív odafigyelés technikája	139

7. KONFLIKTUSKEZELÉS	142
7.1. A konfliktus fogalma és szintjei	143
7.2. A konfliktus típusai	145
7.3. A konfliktus eszkalációja	146
7.4. Konfliktuskezelési stratégiák és módszerek	148

HR a robotok világában

BEVEZETÉS

Annak érdekében, hogy a címben jelzett összefüggést alapos vizsgálat alá vegyük, szükséges mindenekelőtt a mesterséges intelligencia fogalmát tisztázni. Bár a szakirodalomban többféle megközelítés létezik, ezek közül néhány szinonim módon veszi górcső alá a téma definícióját. A címmel kapcsolatos bizonytalanságot érzékelteti a következő idézet is.

„Számos tanulmány kísérelt meg választ adni erre a kérdésre, de nem sikerült tudományos konszenzusra jutni. E tanulmányok eredményei sokfélék (amelyek szerint a munkahelyek 9–54%-a van veszélyben). Az előrejelzések azért bizonytalanok, mert az automatizálás műszaki potenciálján kívül más tényezők is felmerülnek: politikai, jogszabályi, gazdasági, demográfiai változások, valamint a társadalmi elfogadhatóság. A technológia használatához és elterjedéséhez nem elegendő az, hogy fejlett.” [1] A fenti tématerületekre koncentrálva bemutatjuk a mesterséges intelligencia fogalmi körét, fejlődését, majd kitérünk az innováció, a mesterséges intelligencia és a foglalkoztatás összefüggéseire is. A világméretű előrejelzéseket is bemutatva Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája értelmében feltárjuk a mesterséges intelligencia alkalmazásának időbeli hullámain, majd annak vizsgálata következik, hogy a mesterséges intelligencia alkalmazása megoldást jelenthet-e a szakképzett munkaerőhiányra. Kitérünk az átalakuló foglalkoztatás során felértékelődő készségek áttekintésére is.

Mivel a képzésünk során nem csak a jövő szakembereit, hanem felfogásunk szerint a jövő középvezetőit is oktatjuk, így különösen fókuszban szerepel az a tény, hogy a humán erőforrás-menedzsment mint szakma számára elengedhetetlen, hogy pontosan előre lássa a jövőt, és azt, hogy ezek a változások hogyan befolyásolhatják az eredményességét.

1 DUNAÚJVÁROSI
EGYETEM, Társadalom-
tudományi Intézet
tanszékvezető, egyetemi
docens
Email:
kokuti.tamas@uniduna.hu

[1] Európai Gazdasági és
Szociális Bizottság. (2018):
*A mesterséges intelligencia
munkavégzésre gyakorolt
hatásainak előrejelzése a
mértányos átváltás biztosítá-
sa érdekében.*

Letöltés dátuma: 2021.
12 .06.

forrás: Európai Gazdasági
és Szociális Bizottság:
[https://eur-lex.europa.eu/
legal-content/HU/TXT/
PDF/?uri=CELEX:
52018IE1473&from=BG](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018IE1473&from=BG)

Az üzleti környezetben bekövetkező változások felismerésének és pontos tervezésének képessége nélkül a megküzdési stratégiák nem lehetnek proaktívak – csak reaktívak – és sokkal magasabb költségekkel is járnak.

Tekintettel a mai munkahelyeken és a munkaerőpiacon bekövetkező felgyorsult változásokra, minden HR-vezetőnek, aki stratégiai támogatást kíván nyújtani, a jövőbe kell tekinteni pontosabban, mint valaha. Ez nem könnyű feladat, hiszen a soha nem látott mértékű, felgyorsult fejlődés, amit a digitalizáció, automatizálás, mesterséges intelligencia és a robotok elterjedése generál, markáns változásokat hoz a foglalkoztatás területén.

A témához kapcsolódóan fontos, hogy a hallgatók megismerjék, elkötelezett és rendszerszemléletű megközelítésben megvizsgálják a jelen és a jövő témaspecifikus kihívásait.

Ebben a kurzusban a hallgatók megismerkednek a HR lehetőségeivel és megoldásaival a változások közepette, valamint a robotika, a mesterséges intelligencia, a HR-fejlesztési munka lehetőségeivel és megoldásaival a jövőben és a munkaerőpiacon. Ehhez fontos a jelenlegi helyzet ismertetése mellett a jövőbeli trendek tárgyalása is.

Javasolt tanulási útmutató

A kurzus felépítése:

- 6 fő fejezet
- Átlagosan 3–4 alfejezet

A tananyag hat fejezetből áll:

- Az emberierőforrás-menedzsmentről röviden
- A HRM fejlődési tendenciái és a HRM funkciói
- A munkaerőpiac új trendjei
- A HR és a mesterséges intelligencia
- Robotok és mesterséges intelligencia a munkaerőpiacon
- HR, robotok és mesterséges intelligencia a jövőben

A tananyag elsajátításának nincs előfeltétele, de előnyt jelent, ha a résztvevők már sikeresen megszerezték az Emberierőforrás-menedzsment kurzus kreditpontjait. A fejezetek végén több gyakorló és önellenőrző feladat található, amelyek segítenek az anyag elsajátításában. Ezen kívül néhány videó hivatkozásának feltüntetése is segíti az alaposabb megértést, továbbá az ajánlott irodalom megkönnyíti az adott fejezetekben összefoglalt ismeretek gyakorlati alkalmazását.

A tananyag elsajátításához mintegy 20 óra szükséges, ami felöleli:

- az első olvasatot, 2–3 ismétlő, elemző újraolvasást (pl. a fejezet végeztével), a felkészülést a záró számonkérésre, és
- az önálló, ismeretbővítő és -elmélyítő internetes kutatási időt.
- A tananyagot főfejezetenként célszerű elsajátítani, alfejezetenként elvégezni a teszteket, majd a főfejezet végén megismételni azokat.
- A gyakorló feladatok megoldásának helyessége az adott fejezet újraolvasásával ellenőrizhető.

1. FEJEZET

AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENTRŐL RÖVIDEN

„Ki kell derítened, hogy mi az, amit szeretsz. Ez ugyanúgy igaz a munkára, mint a párkapcsolatokra. A munkád tölti ki az életed jelentős részét, ezért ha igazán elégedett akarsz lenni, hinned kell benne, hogy jó munkát végezel. Ez pedig csak úgy lehetséges, ha szereted, amit csinálsz. Ha még nem találtad meg, keresd tovább, ne add fel! Mint az a szívügyekkel lenni szokott, itt is tudni fogod, hogy mikor találtad meg az igazit.”

Steve Jobs

Bevezetés

A fejezet célja, hogy meghatározza az emberierőforrásokat, és ezáltal az emberi erőforrás-gazdálkodás tárgyát, és célját. Ahhoz, hogy megértsük a humánerőforrás-menedzsment mai technikáit, szükséges látni a meghatározó tényezők csoportosítását is, így azokat is górcső alá vesszük.

A fejezet elsajátítása után az olvasók a következő kompetenciákkal rendelkeznek:

Ismeretek – Tudás:

- az emberi erőforrások fogalmának meghatározása,
- a HRM első definíciója,
- a HRM második meghatározása.

Képesség – Képes felismerni:

- a globális tényezőket,
- a makrokörnyezeti tényezőket,
- a mikrokörnyezeti tényezőket,
- a szervezeten belüli tényezőket.

Attitűd – Készséget mutat:

- fejleszteni a tantárgyspecifikus készségeit.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

- felelősséget vállalnak saját fejlődésükért.

1.1. A humánerőforrás fogalma

A humánerőforrás (HR) azon emberek összessége, akik egy szervezet, üzleti szektor, iparág vagy gazdaság munkaerő-állományát alkotják. Egy szűkebb fogalom az emberi tőke, az egyének által birtokolt tudás és készségek. Hasonló kifejezések közé tartozik a munkaerő, a személyzet, a munkatárs. Minden szervezet, legyen az kicsi vagy nagy, különféle tőkét használ a vállalkozás működéséhez. A tőke magában foglalja a készpénzt, értéktárgyakat vagy árukat, amelyeket arra használnak, hogy jövedelmet termeljenek a vállalkozás számára. Iparágtól függetlenül minden vállalatnak van egy közös vonása: szükségük van emberekre, hogy a tőkéjüket munkára bírják. A fejezet során végig erre fogunk összpontosítani: a jövedelemtermelés az emberek készségeinek és képességeinek felhasználásával.

1.2. A humánerőforrás-menedzsment fogalma

A humánerőforrás-menedzsment (HRM) meghatározását két különböző megközelítésben találhatjuk a szakirodalomban. Az első meghatározás szerint a HRM a szervezetekben az emberek strukturált és alapos irányításának folyamata. Ez magában foglalja a munkaerő-felvétel (az emberek felvétele), az emberek megtartása, a fizetések és juttatások meghatározása és kezelése, a teljesítménymenedzsment, a változásmenedzsment és a vállalatból való kilépésről való gondoskodás területeit egyaránt. Ez a HRM hagyományos meghatározása, ami egyes szakértők szerint a korábban használt személyzeti menedzsment funkció modern változatát jelenti.

A HRM második definíciója a szervezetekben az emberek irányítását foglalja magában „makroszempontról”, azaz az emberek irányítását a vezetés és a munkavállalók közötti kollektív kapcsolat formájában. Ez a megközelítés a HRM-funkció céljaira és eredményeire összpontosít. Ez azt jelenti, hogy a HR-funkció a mai szervezetekben az emberek képessé tételének, az emberek fejlesztésének fogalmaival foglalkozik, és arra összpontosít, hogy a „munkaviszony” mind a vezetés, mind a munkavállalók számára teljes értékűvé váljon. A HRM mint terület az elmúlt húsz évben számos változáson ment keresztül, ami mára még fontosabb szerepet kapott a szervezetekben. A múltban a HRM a bérszámfejtést jelentette, születésnap ajándékokat küldött az alkalmazottaknak, vállalati kirándulásokat szervezett, és gondoskodott a nyomtatványok helyes kitöltéséről – más szóval inkább adminisztratív szerepet töltött be, mintsem a szervezet sikere szempontjából kulcsfontosságú stratégiai jelentőségű. [2] (A HRM-témakör fejlődési időszakait egy következő fejezetben tárgyaljuk.)

[2] Michael Armstrong–Stephen Taylor (2020): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London–New York: Kogan Page.

[3] Matiscsákné, Lizák Marianna (2015): *Human resource management*. Eger: Líceum.

1.3. Az emberierőforrás-gazdálkodást meghatározó tényezők

Az emberierőforrás-gazdálkodást meghatározó tényezők a következő kategóriákba sorolhatók:

- globális,
- makrokörnyezeti,
- mikrokörnyezeti,
- és szervezeten belüli.

Globális tényezők

A globális tényezők két fő csoportra oszthatók: a globalizáció, és a gazdasági válságok.

- **Globalizáció:** A globalizáció egy összetett társadalmi és gazdasági folyamat, amelynek gazdasági, politikai és kulturális vonatkozásai egyre több ország számára váltak egyre meghatározóbbá. A globalizáció tehát egy meglehetősen összetett folyamat, amely a nemzetközi munkamegosztásban részt vevő valamennyi országot érinti.
- **Gazdasági válságok:** A gazdasági válságok a globális tényezők második kategóriájába tartoznak. A hosszú ideig tartó gazdasági visszaesés nem új jelenség, elég, ha csak az 1929–33-as nagy gazdasági világválságra, az 1973–75-ös olajválságra, amelyet az 1973-as olajárrobbanás előzött meg, és a legutóbbi, 2008-as pénzügyi válságra utalunk [3].

Makrokörnyezeti tényezők:

Az emberierőforrás-menedzsmentet befolyásoló tényezők közé tartoznak a gazdasági, társadalmi, demográfiai, földrajzi, politikai, jogi és technológiai jellemzők is.

Mikrokörnyezeti tényezők:

Az adott vállalat mikrokörnyezete magában foglalja a vállalat azon képességét, hogy kiszolgálja a piac igényeit. Az emberierőforrás-menedzsment szakembereinek biztosítaniuk kell, hogy az adott termelési és szolgáltatási erőfeszítések a piaci igényeknek megfelelően történjenek.

Szervezetten belüli tényezők:

- belső érdekelt felek,
- a tőke mérete és összetétele,
- üzleti tevékenység, az adott vállalat profilja,
- jogi státusz és szervezeti forma. [3]

A belső befolyásoló tényezők közé tartozhatnak még:

- szervezeti jellemzők,
- szervezeti stratégia és operatív célok,
- pénzügyi helyzet és rugalmasság,
- alkalmazott technológia,
- szervezeti struktúra,
- a szervezeten belüli szabályozások,
- a munka és a munkaterület jellemzői,
- a munkavállalók tulajdonságai, a munkavállalói kapcsolatok, az egyének jellemzői. [4]

GYAKORLÓ FELADATOK

A dőlt betűs kifejezések közül válassza ki és jelölje be, hogy melyik illik kizárólagosan a megfelelő helyre!

– A *humánerőforrás* / *emberi tőke* / *készségek* / *emberekre* / *személyzeti* / *kollektív* azon emberek összessége, akik egy szervezet, üzleti szektor, iparág vagy gazdaság munkaerő-állományát alkotják.

– Szűkebb fogalom az *humánerőforrás* / *emberi tőke* / *készségek* / *emberekre* / *személyzeti* / *kollektív*, az egyének által birtokolt tudás és *humánerőforrás* / *emberi tőke* / *készségek* / *emberekre* / *személyzeti* / *kollektív*.

– Iparágtól függetlenül minden vállalatnak van egy közös vonása: *humánerőforrás* / *emberi tőke* / *készségek* / *emberekre* / *személyzeti* / *kollektív* van szükségük ahhoz, hogy a tőkájukat a hasznukra fordítsák.

[4] Bokor Attila–
Szóts-Kováts Klaudia–
Csillag Sára (2014):
Emberierőforrás-menedzsment. Budapest:
Nemzedékek Tudása
Tankönyvkiadó Zrt.

– A HRM hagyományos definíciója egyes szakértőket arra készíti, hogy a korábban használt *humánerőforrás/ emberi tőke / készségek / emberekre / személyzeti / kollektív* menedzsment funkció modern változatként határozzák meg.

– A HRM második definíciója a szervezetek emberekkel való gazdálkodását foglalja magába „makroszempontról”, azaz az emberek menedzselését a vezetés és a munkavállalók közötti *humánerőforrás / emberi tőke / készségek / emberekre / személyzeti / kollektív* kapcsolat formájában.

Válaszoljon az alábbi ellenőrző kérdésekre!

- A fentiek közül mely tényezőkre van hatással a mostani világjárvány?
- Mely tényezőkre van hatással a mostani háborús konfliktus?
- Mely tényezőkre van hatással a jelenlegi infláció?
- Az emberierőforrás-menedzsmentet befolyásoló tényezők főbb csoportjai?
- Az emberierőforrás-gazdálkodásra ható globális tényezők?
- Az emberierőforrás-gazdálkodásra ható mikrokörnyezeti tényezők?
- Melyek tartoznak a szervezet belső tényezői közé?

Kérem, írjon példákat minden egyes, a HRM-et napjainkban meghatározó tényezőre!

- globális tényezőkre 2 példát,
- makrókörnyezeti tényezőkre 2 példát,
- mikrokörnyezeti tényezőkre 2 példát,
- és a szervezeten belüli tényezőkre 2 példát.

Felhasznált irodalom

- Armstrong, M.–Taylor, S. (2020): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London–New York: Kogan Page.
- Beyond Hiring and Firing: What is HR Management? *The Balance*. (Letöltés: 2021. 08. 21.)
- Bokor Attila–Szóts-Kováts Klaudia–Csillag Sára (2014): *Emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt.
- Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (2018): *A mesterséges intelligencia munkavégzésre gyakorolt hatásainak előrejelzése se a méltányos átállás biztosítása érdekében*. (Letöltés: 2021. 12. 06.) forrás: Európai Gazdasági és Szociális Bizottság: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018IE1473&from=BG>
- Human Resource Management (HRM) – Definition and Concept*. www.managementstudyguide.com. (Letöltés: 2021. 08. 21.)
- Inspirational Quotes at Brainy Quote*. <https://www.brainyquote.com/authors/steve-jobs-quotes> (Letöltés: 2021. 08. 21.)
- Matiscsákné, Lizák Marianna (2015): *Human resource management*. Eger: Líceum.
- Poór József (2006): *HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberierőforrás-menedzsmentben. (HR in action. Internationalization in human resource management)* Budapest: MMPC.
- What Is Human Resources?* <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement>. (Letöltés: 2021. 08. 21.)

2. FEJEZET

A HRM FEJLŐDÉSI TENDENCIÁI ÉS A HRM FUNKCIÓI

„Vagy előre lépsz egyet a növekedés irányába, vagy hátrafelé a biztonságba.”

Abraham Maslow

Bevezetés

A fejezet célja, hogy meghatározza a „személyzeti” tevékenység fő periódusait, mint a modern HRM előzményeit. Ahhoz, hogy megértsük a mai Humán Resources Management technikákat, szükséges látni a meghatározó elméletek csoportosítását is. Ezt követően a HR funkcióinak és céljainak megvitatására is kitérünk.

A fejezet elvégzése után a résztvevők a következő kompetenciákat szerzik meg:

Ismeretek – Tudás:

- a humánerőforrás meghatározásának főbb időszakai,
- a HRM elméleteinek meghatározása,
- a HRM funkcióinak meghatározása,
- a HRM modelljei.

Képesség – Képes felismerni:

- a HRM modelljeit,
- a HRM funkcióit.

Attitűd – Készen áll:

- fejleszteni tantárgyspecifikus készségeit.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

- felelősséget vállalnak saját fejlődésükért.

2.1. A személyzeti tevékenység fejlődésének fő tendenciái és időszakai

A Peretti által felállított evolúciós skála 5 lépcsőt tartalmaz. A francia kutató modelljét a humánerőforrás-menedzsment területen a leginkább elfogadhatónak tartják [4].

1. A második világháború vége és az 1950-es évek között a személyzeti igazgatás (Personnel Administration **PA**) a munkavállalókkal, a munkaidővel és a vonatkozó bérekkel kapcsolatos jogi és adminisztratív feladatokra összpontosít. A személyzeti apparátust a menedzsmentnek rendelték alá, és végrehajtó szerepét adminisztratív feladatokkal egészítették ki.
2. Az 1960-as években a személyzeti tevékenységeket integrálják a vezetői feladatokba. A személyzeti menedzsment (Personnel Management **PM**) szakaszában a hangsúly a munkaerő-gazdálkodáson van, a felvételtől az elbocsátásig, a létszámleépítésig. Az adott technológiai környezetben a bérek, fizetések a legfontosabb összetevőket adják, így a bér-gazdálkodás jelentős megtakarításokat eredményezhet. A személyzeti menedzsment területei egymástól függetlenek, egyesek a vállalat vezérigazgatójának vannak alárendelve, míg másokat a pénzügyi igazgató felügyeli.
3. Az 1970-es években a fejlett világ piacgazdaságaiban a személyzeti tevékenységet kezdte felváltani a humánerőforrás-menedzsment (Human Resource Management **HRM**). A humánerőforrás-menedzsment térhódítása a munkavállalókkal kapcsolatos valamennyi tevékenység és szervezeti egység komplex rendszerorientált megközelítését eredményezte, beleértve a munkakapcsolatokat, a személyzeti, szociális és jóléti kérdéseket egyaránt. A munkavállaló már nem költségterhelés, hanem az adott vállalat egyik legfontosabb elemeként jelenik meg. A személyzeti arzenál tovább gazdagodik, mivel bevezetésre kerül a munkakörök tervezése és elemzése, valamint a számítógépes kompetenciaalapú munkakör-értékelés, a motivációkezelési rendszerek és a személyzeti információs rendszerek.

[4] Bokor Attila–Szóts-Kováts Klaudia–Csillag Sára (2014): *Emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt.

[2] Armstrong, M. –Taylor, S. (2020): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London–New York: Kogan Page.

[3] Matiscsákné, Lizák Marianna (2015): *Human resource management*. Eger: Líceum.

4. Az 1980-as években az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá válik és a humán-erőforrás-menedzsment integrálódik a stratégiai vállalatirányításba. A stratégiai humán-erőforrás-menedzsment (Strategic Human Resource Management **SHRM**) a szervezeti célokra, a munkavállalók igényeire, az operatív és stratégiai célok összehangolására és a partnerségen alapuló munkaügyi kapcsolatokra összpontosít.
5. Az 1990-es években az új évezredig tartó időszakban a globalizáció megjelenése egybeesett a globális, nemzetközi vállalatok dominanciájával. A növekvő egységes európai munkaerőpiac a humán-erőforrás-gazdálkodás nemzetközivé válását is megkövetelte. Ez a nemzetközi humán-erőforrás-menedzsment (International Human Resource Management **IHRM**) korszaka. A kutatók felismerik, elkülönítik a nemzetközi humán-erőforrás-menedzsment és a nemzeti humán-erőforrás-menedzsment növekvő önállóságát. Ennek megfelelően a nemzetközi vállalatok humán-erőforrás-tevékenysége a mindenkor hazai humán-erőforrással kapcsolatos gyakorlatok nemzetközi elfogadottságától, illetve a helyi, regionális és globális körülményekhez való alkalmazkodásától függ [3].

2.2. A HRM alapvető elméletei

Szakirodalmi források alapján a HR 11 elmélete, megközelítési módja különböztethető meg. Az elméleteket csak rövid definiálással látjuk el a megközelítési módok eltérő értelmezésének bemutatásához [2].

A HRM ERŐS ELMÉLETI ALAPOKON NYUGVÓ EREDETI FOGALMA

Az emberierőforrás-menedzsment nagymértékben támaszkodik az elkötelezettség és a motiváció elméletére, valamint a szervezeti viselkedés területéről származó egyéb elképzelésekre. Számos más elmélet, különösen az erőforrásalapú nézet, hozzájárult a HRM céljának és értelmének megértéséhez. Ezeket az elméleteket az alábbiakban foglaljuk össze.

AZ ELKÖTELEZETTSÉG ELMÉLETE

A szervezeti elkötelezettség (az egyén egy adott szervezettel való azonosulásának és az abban való részvételének erőssége) jelentősége a HRM-elméletben.

MOTIVÁCIÓS ELMÉLET

A motivációelmélet magyarázatot ad a célorientált viselkedést befolyásoló tényezőkre, és ezért befolyásolja a HRM-ben az elkötelezettség fokozására alkalmazott megközelítéseket.

ERŐFORRÁS-ALAPÚ ELMÉLET

Az erőforrás-alapú elmélet azt állítja, hogy a versenylőny akkor érhető el, ha a vállalat erőforrásai értékesek, ritkák és költségesek a pótlásuk. Abból indul ki, hogy a HRM jelentős szerepet játszhat annak biztosításában, hogy a vállalat emberi erőforrásai megfeleljenek ezeknek a kritériumoknak.

A SZERVEZETI VISELKEDÉS ELMÉLETE

A szervezeti viselkedésemélet leírja, hogy a szervezeten belül az emberek hogyan viselkednek egyénileg vagy csoportosan, és hogyan működnek a szervezetek a struktúrájuk, folyamataik és kultúrájuk tekintetében. Ezért befolyásolja a HRM szervezettervezésre és fejlesztésre, valamint a szervezeti képességek fokozására vonatkozó megközelítéseit.

KONTINGENCIA ELMÉLET

A kontingencia elmélet azt állítja, hogy a HRM-gyakorlatok a szervezet környezetétől és körülményeitől függenek. Ez azt jelenti, hogy a vonatkozó független változók (pl. HRM-politikák és -gyakorlatok) és a függő változó (teljesítmény) közötti kapcsolat az olyan hatásoktól függően változik, mint a vállalat mérete, kora és technológiája, tőkeintenzitása, szakszervezeti szervezettség mértéke, iparági/ágazati tulajdon és elhelyezkedés. Tehát a szervezet HR-stratégiái, politikái és gyakorlatai, valamint üzleti stratégiái közötti összhang megteremtésének szükségessége a szervezet külső és belső környezetével összefüggésben jelenik meg. Ez a stratégiai HRM egyik kulcsfogalma.

[2] Armstrong, M. –Taylor, S. (2020): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London–New York: Kogan Page.

INTÉZMÉNYI ELMÉLET

A szervezetek alkalmazkodnak a belső és külső környezeti nyomásokhoz a legitimitás és az elfogadottság megszerzése érdekében.

AZ EMBERI TŐKE ELMÉLETE

Az emberi tőke elmélete azzal foglalkozik, hogy a szervezetben dolgozó emberek hogyan járulnak hozzá tudásukkal, készségeikkel és képességeikkel a szervezeti képességek növeléséhez.

AZ ERŐFORRÁS-FÜGGŐSÉG ELMÉLETE

Az erőforrás-függőség elmélete azt állítja, hogy a csoportok és szervezetek az értékes erőforrások ellenőrzése révén szereznek hatalmat egymás felett. A HRM tevékenységekről feltételezik, hogy tükrözik a hatalom eloszlását a rendszerben.

AMO-ELMÉLET

Az „AMO” formula szerint a teljesítmény a képesség (Ability) + motiváció (Motivation) + részvételi lehetőség (Opportunity to Participate) függvénye. A HRM-gyakorlatok tehát akkor hatnak az egyéni teljesítményre, ha ösztönzik a diszkrécionális erőfeszítést, fejlesztik a készségeket és lehetőséget biztosítanak az embereknek a teljesítményre. Ez a képlet alapot nyújt olyan HR-rendszerek kialakításához, amelyek a munkavállalók érdekeit, nevezetesen a képességeikre vonatkozó követelményeket, a motivációkat és a munkájuk minőségét figyelembe veszik.

TÁRSADALMI CSERE ELMÉLETE

A munkavállalók viszonzni fogják a szervezet hozzájárulását, ha úgy érzékelik, hogy a szervezet jól bánt velük [2].

2.3. A HRM funkciói

A legtöbb szakértő és publikáció egyetért abban, hogy a HRM hét fő feladatot lát el a szervezetekben (Creative Commons, 2021). Amennyiben ebben eltérések vannak, azok a fő folyamatokra nincsenek megkülönböztető elhatárolással. Ezeket a következő szakaszokban ismertetjük.

A személyi állomány felvétele

Emberekre van szükség a feladatok és a munka elvégzéséhez a szervezetben, még a legfejlettebb gépek mellett is. Emiatt a HRM egyik legfontosabb feladata a személyzeti állomány kialakítása. A munkaerő-felvétel magában foglalja a teljes felvételi folyamatot az álláshirdetéstől a bércsomagról szóló tárgyalásokig.

A munkaerő-felvételnél négy fő lépést különböztetünk meg:

- A munkaerő-felvételi terv kidolgozása. Ez a terv lehetővé teszi a HRM számára, hogy lássa, hány embert kell felvennie a bevételi elvárások alapján.
- A multikulturalizmus munkahelyi ösztönzésére irányuló politikák kidolgozása. A multikulturalizmus a munkahelyen egyre fontosabbá válik, mivel sokkal több különböző háttérű ember van a munkaerőben.
- Toborzás. Ez magában foglalja a nyitott pozíciók betöltésére alkalmas emberek megtalálását.
- Kiválasztás. Ebben a szakaszban az embereket interjúztatják és kiválasztják, és megfelelő kompenzációs csomagról tárgyalnak velük. Ezt a lépést követi a képzés, a megtartás és a motiváció.

Munkahelyi politikák kidolgozása

Minden szervezet rendelkezik irányelvekkel a szervezeten belüli méltányosság és folyamatosság biztosítása érdekében. A HRM egyik feladata az, hogy kidolgozza ezen a politikákat körülvevő fogalmak alapjait. A politikák kidolgozásában a HRM, a menedzsment és a vezetők vesznek részt. A HRM-szakember például valószínűleg felismeri, hogy szükség van egy irányelvre vagy annak módosítására, véleményt kér a politikáról, megírja, majd kommunikálja azt a munkavállalókkal. Itt fontos megjegyezni, hogy a HR-osztályok nem dolgoznak és nem is dolgozhatnak egyedül. Minden tevékenységükbe be kell vonniuk a szervezet összes többi részlegét, a témák specifikusságára való tekintettel.

Néhány példa a munkahelyi irányelvekre:

- Fegyelmi eljárásra vonatkozó szabályzat.
- Szabadidő politika.
- Öltözködési szabályzat.
- Etikai szabályzat.

Javadalmazás és juttatások kezelése

A HRM-szakembereknek meg kell határozniuk, hogy a javadalmazás méltányos, megfelel az iparági szabványoknak, és elég magas ahhoz, hogy az embereket a szervezethez csábítsa. A kompenzáció magában foglal mindent, amit a munkavállaló a munkájáért kap. Ezen túlmenően a HRM-szakembereknek meg kell győződnie arról, hogy a fizetés összehasonlítható azzal, amit más, hasonló munkát végző munkavállalók kapnak. Ez magában foglalja olyan bérrendszerek felállítását, amelyek figyelembe veszik a szervezetnél eltöltött évek számát, a tapasztalati éveket, az iskolai végzettséget és hasonló szempontokat.

Munkaerő-megtartás

A megtartás magában foglalja a munkavállalók motiválását annak érdekében, hogy a szervezetnél maradjanak. A javadalmazás az alkalmazottak megtartásának egyik fő tényezője, de vannak más tényezők is.

Az alkalmazottak kilencven százaléka a következő okok miatt hagyja el a vállalatot:

- Az általuk végzett munkával kapcsolatos problémák.
- Kihívások a vezetőjükkel.
- Rossz illeszkedés a szervezeti kultúrához.
- Rossz munkahelyi környezet.

Képzés és fejlesztés

Miután időt fordítottunk az új alkalmazottak felvételére, biztosítani akarjuk, hogy ne csak a munkájuk elvégzésére képezzük ki őket, hanem folyamatosan fejlődjenek és új készségeket fejlesszenek a munkájuk során. Ez a szervezet számára magasabb termelékenységet eredményez. A képzés a munkavállalók motivációjának is kulcsfontosságú eleme. Azok az alkalmazottak, akik úgy érzik, hogy fejlődnek a képességeik, általában boldogabbak a munkájukban, ami a munkavállalók nagyobb megtartását eredményezi.

A foglalkoztatást érintő törvények kezelése

A humánerőforrással foglalkozó munkatársaknak tisztában kell lenniük a munkahelyet érintő összes törvénnyel, jogszabállyal.

A HRM jogi környezete folyamatosan változik, ezért mindig tisztában kell lennie a bekövetkező változásokkal, majd ezeket a változásokat kommunikálnia kell a teljes vezetői kör felé.

Munkavédelem

A biztonság minden szervezetben fontos szempont. Gyakran új törvényeket hoznak létre azzal a céllal, hogy állami szabványokat állapítsanak meg a munkavállalók biztonságának biztosítása érdekében. A szakszervezetek és a kollektív szerződések szintén befolyásolhatják a munkahelyi munkavédelmi követelményeket. A humánerőforrás-menedzser feladata, hogy tisztában legyen a munkavállalók védelmére vonatkozó követelményekkel, és biztosítsa, hogy a munkahely megfeleljen mind a hatósági, mind a szakszervezeti előírásoknak.

Egyéb fontos, a HR-tevékenységhez szorosan kapcsolódó funkciók:

– Kommunikáció

A fenti főbb szerepek mellett a jó kommunikációs készségek és a kiváló vezetői készségek kulcsfontosságúak a sikeres humánerőforrás-menedzsmenthez, valamint az általános menedzsmenthez.

– A külső tényezők ismerete

A belső tényezők kezelése mellett a HR-menedzsernek figyelembe kell vennie a szervezetre ható külső erőket is. A külső erők vagy külső tényezők sajátosságuk miatt olyan jellegűek, amelyek felett a vállalatnak nincs közvetlen befolyása, azonban pozitív vagy negatív hatással lehetnek az emberi erőforrásokra (Creative Commons, 2021). *(Lásd a tananyag 1.3. fejezetét!)*

2.4. HRM-modellek

A legismertebb modellek a következők, amelyek meghatározzák, hogy mi a HRM-tevékenység tartalma és hogyan működtetik ezeket a tartalmi elemeket.

– A HRM-összhang modellje

A HR-rendszereket és a szervezeti struktúrát a szervezeti stratégiával összhangban kell irányítani a klasszikus kijelentésnek megfelelően: „Kritikus vezetői feladat a formális struktúra és az emberierőforrás-rendszerek összehangolása annak érdekében, hogy azok a szervezet stratégiai céljait szolgálják” [2].

[2] Armstrong, M. –Taylor, S. (2020): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London–New York: Kogan Page.

– A HRM harvardi modellje

Abból a tételből indul ki, hogy az emberierőforrás-menedzsment (HRM) magában foglal minden olyan vezetői döntést és intézkedést, amely befolyásolja a szervezet és a munkavállalók – az emberi erőforrások – közötti kapcsolat jellegét. Fontos a hosszabb távú perspektíva az emberek irányításában, és az emberek potenciális eszközként nem pedig változó költségként történő figyelembevétele.

Ennek megfelelően a HRM-nek két jellemző vonása van:

1. a vezetők nagyobb felelősséget vállalnak a versenysztratégia és a HR-politikák összehangolásának biztosításáért;
2. a HR feladata, hogy olyan politikákat határozzon meg, amelyek szabályozzák a HR-tevékenységek fejlesztését és végrehajtását olyan módon, hogy azok jobban erősítsék egymást.

– A HRM 5P modellje

A HRM működését a következő öt címszó alatt foglalja össze:

- 1 HR-filozófia (Philosophy) – annak kifejtése, hogy a szervezet hogyan tekint az emberi erőforrásaira, milyen szerepet tulajdonítanak neki az üzlet általános sikerében, és hogyan kell velük bánni és irányítani őket.
- 2 HR-politikák (Policies) – ezek iránymutatást adnak az emberekkel kapcsolatos üzleti kérdésekben való fellépéshez, valamint a stratégiai igényeken alapuló HR-programok és gyakorlatok fejlesztéséhez.
- 3 HR-programok (Programmes) – ezeket a HR-politikák alakítják ki, és összehangolt HR-programokból állnak és a szervezeti változások kezdeményezésére és irányítására irányuló, ösztönzött, összehangolt erőfeszítések, stratégiai üzleti igények által vezéreltek.
- 4 HR-gyakorlatok (Practices) – ezek a HR-politikák végrehajtása során végzett tevékenységek és programok végrehajtása. Ide tartoznak a forrásbevonás, a tanulás és fejlesztés, a teljesítmény- és jutalmazás-menedzsment, a munkavállalói kapcsolatok és az adminisztráció.
- 5 HR-folyamatok (Processes) – ezek azok a formális eljárások és módszerek, amelyeket a HR-tevékenységek megvalósítására használnak a stratégiai tervek és politikák megvalósításához.

– A HRM kontextuális modellje

A modell a környezeti tényezők fontosságát hangsúlyozza azáltal, hogy olyan változókat von be, mint a társadalmi, intézményi és politikai erők hatása, amelyeket más modellekben alábecsültek. Ez utóbbiak a legjobb esetben is a kontextust csak egy esetleges változónak tekintik. A kontextuális megközelítés tágabb felfogású, mert integrálja az emberierőforrás-menedzsment rendszert abba a környezetbe, amelyben kialakul. Az érdekeltek lehetnek külső és belső szereplők is, és mindkét oldalról befolyásolják a stratégiai döntéseket, és a stratégiai döntések is befolyásolják őket.

2.5. HRM-célkitűzések

A HRM-tevékenység céljai a következők:

- a szervezet támogatása céljainak elérése érdekében az üzleti stratégiával integrált emberierőforrás-stratégiák kidolgozásával és végrehajtásával (stratégiai HRM);
- hozzájárulni a nagy teljesítményt biztosító szervezeti kultúra kialakításához;
- biztosítani, hogy a szervezet rendelkezzen a szükséges tehetséges, képzett és elkötelezett emberekkel;
- a vezetés és a munkavállalók közötti pozitív munkaviszony és a kölcsönös bizalom légkörének megteremtése [2].

GYAKORLÓ FELADATOK

Válaszoljon az alábbi kérdésekre!

- Milyen alapvető HRM-elméleteket ismer?
- Fejtse ki a felsorolás után a HR-elméletek főbb jellemzőit!
- Melyek a HRM több forrás alapján nyugvó, konszenzusos funkciói?
- A főbb HRM-funkciók mellett milyen egyéb vállalati folyamatba kapcsolódik/kapcsolódhat be a HRM tevékenység?
- Milyen HRM-modelleket ismer?
- Mit jelent a HRM 5P modellje?
- Melyek a fő célkitűzései a HRM-tevékenységnek?

[2] Armstrong, M.
–Taylor, S. (2020):
*Armstrong's handbook
of human resource
management practice.*
London–New York:
Kogan Page.

Igaz vagy hamis a következő állítás?

	Igaz	Hamis
Az üzleti és társadalmi környezet egyre jelentősebb változásai a 20. század vége óta alapvetően megváltoztatták a szervezetekkel és cégekkel kapcsolatos elvárásokat.		
A személyzeti tevékenység a munkaerővel kapcsolatos tevékenységek, valamint a különböző társadalmi, gazdasági és kulturális jellemzőkkel és személyes tulajdonságokkal rendelkező emberek összességét jelenti.		
Az 1980-as években a személyzeti tevékenység integrálódik a vezetésbe.		
A személyzeti funkció kialakulása és az új gazdasági és üzleti feltételek megjelenése egyidejűleg zajlott.		
Az SHRM fejlődési szakaszában az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá válik, és az emberierőforrás-gazdálkodás a stratégiai vállalatirányítás részévé válik.		

Felhasznált irodalom

- Armstrong, M.–Taylor, S. (2020): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London–New York: Kogan Page.
- Bokor Attila–Szóts-Kováts Klaudia–Csillag Sára (2014): *Emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt.,
- Human Resource Management (HRM) – Definition and Concept*. www.managementstudyguide.com. [Letöltés: 2021. 08. 21.]
- Matiscsákné, Lizák Marianna (2015): *Human resource management*. Eger: Líceum.
- University of Minnesota Libraries Publishing – Creative Commons: *Beyond Hiring and Firing: What is HR Management? The Balance*. [Letöltés: 2021. 08. 21.]
- University of Minnesota Libraries Publishing – Creative Commons: *What Is Human Resources?* <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement> [Letöltés: 2021. 08. 21.]

3. FEJEZET

A MUNKAERŐPIAC ÚJ TRENDJEI

„Táncolni kell, uram, a zene majd csak megjön valahonnan!”

Nikosz Kazantzakis

Bevezetés

A fejezet célja, hogy meghatározza a munkaerő-piaci trendeket és új tendenciákat. A mai trendek megértéséhez szükséges látni a munkaerőpiacra ható tényezőket is. Ezt követően a HR-vezetők változó szerepét, valamint a HR-funkciók változó szerepét tárgyaljuk.

A fejezet elvégzése után a résztvevők a következő kompetenciákat sajátítják el:

Ismeretek – Tudás:

- a munkaerő-piaci hatástényezők definíciója,
- a HR-vezetők változó szerepe,
- a HR-funkciók változó szerepe.

Képesség – Képes felismerni:

- a hatástényezőket,
- a szakma változásait.

Attitűd – Készen áll:

- fejleszteni a szakterületi készségeiket.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

- felelősséget vállalnak saját fejlődésükért.

[3] Matiscsákné, Lizák Marianna (2015): *Human resource management*. Eger: Líceum.

3.1. A munkaerőpiacot befolyásoló tényezők

Makrogazdasági szempontból a munkaerőpiac fogalma úgy határozható meg, mint az egyének és háztartások, mint potenciális munkavállalók összesített munkaerő-kínálata, valamint a gazdálkodó szervezetek, vállalkozások és intézmények mint potenciális munkaadók összesített munkaerő-kereslete, a megfelelő összefüggésekkel és a helyzet kiegyensúlyozott vagy kiegyensúlyozatlan jellegével együtt.

A munkaerőpiac a két, formailag azonos státuszú szereplő, a munkaadó és a munkavállaló közötti cserék összessége.

Ez a csere összefügg a munkavállalók munkahelyek közötti mobilitásával, és megkönnyíti azt. A munkaerő-piaci mobilitás aggregált összegét a munkaerő allokációjának vagy újraellokációjának nevezzük. A munkaerőpiac tehát a munkaerő allokációs és reallokációs intézménye.

A munkaerőpiac alapvető kategóriái a következők: bérek, munkaerő-kereslet és munkaerő-kínálat [3].

A MUNKAERŐPIACOT ALAKÍTÓ, AZ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSRA HATÁST GYAKORLÓ TÉNYEZŐK

Népességi tendenciák, a népesség összetétele

Az Európa 2020 stratégia választ ad a munkaerő-piaci változásokra. A stratégiának 5 fő célkitűzése van, amelyeket az EU valamennyi tagja számára meg kell valósítani.

1. *Foglalkoztatás:* A 20–64 éves korosztályban a foglalkoztatási arálynak el kell érnie a 75%-ot.
2. *Kutatás és fejlesztés/innováció:* Az állami és magánforrásokból származó GDP három százalékát kutatásra/fejlesztésre és innovációra kell fordítani.
3. *Energia/klimaváltozás:* Az 1990-es szinthez képest 20%-kal kell csökkenteni az üvegházhatásért felelős gázok kibocsátásának mértékét. (A szükséges feltételek megléte esetén a csökkenés akár 30% is lehet.) A megújuló erőforrások arányát

20%-kal kell javítani és az energiahatékonyságot is 20%-kal kell növelni. Ez a foglalkoztatást is befolyásolja.

4. *Oktatás*: a lemorzsolódás arányát 10% alá kell csökkenteni. Az EU-ban a 30–34 éves korosztály legalább 40%-ának kell felsőfokú iskolai végzettséggel, képzéssel, diplomával rendelkeznie.
5. *Szegénység/társadalmi kirekesztés*: Legalább 20 millióval kell csökkenteni a szegénységben és társadalmi kirekesztettségben élők vagy a szegénység és társadalmi kirekesztettség potenciális veszélyének kitett emberek számát. Ennek szintén munkaerő-piaci hatása van.

3.2. A HR-vezetők változó szerepe

A 21. század első évtizedeiben mind Magyarországon, mind az európai kontinensen új kihívásokkal kellett szembenéznie a HR-menedzsereknek. A szervezeti környezet változásai, az elmúlt évek pénzügyi és gazdasági válsága a munkaerőpiacon is nyomot hagyott. Ennek következtében a humán erőforrás-szervezeteknek alkalmazkodniuk kellett. A valós idejű gazdaság és a globális piac folyamatosan működő struktúrája megköveteli a technológiai és termelési lánc fenntartását hasonlóan, azaz folyamatosan rendelkezésre álló munkaerő biztosításával. A munkaerő non-stop készenléte az adott időzónáktól függetlenül más hozzáállást igényel a személyzeti vezetők és részlegek részéről is.

Mivel minden üzleti szervezet célja a túlélés, a fejlődés és a nyereséges működésen keresztül történő piaci növekedés, a vállalati termelékenység növelése a fentiekre való tekintettel is kulcsfontosságú.

A fentiek alapján a humán erőforrás-menedzserek kompetenciáinak tehát a hatékony működés garanciáiként kell létezniük. Ennek értelmében el kell látniuk a következőket:

- a munkavállalók igényeinek megismerése, a személyzet irányítása,
- a szakmai készségek folyamatos fejlesztése,
- az új HR-szerepek legmagasabb szintű ellátása,
- a szervezeti kultúra hozzáigazítása a mindenkori üzleti feltételekhez,
- a vállalati készségek fejlesztése a szervezeti változások helyett,
- a HR-szakma tudományos elismertségének előmozdítása,
- együttműködő vállalkozások hálózatának létrehozása,
- a megfelelő üzleti környezet kialakítása,
- az üzleti, társadalmi és etikai elvárások összehangolása.

[5] Losey, M.–
 Ulrich, D.–Meisinger,
 S. (2006): *A HR jövője.
 Az emberi erőforrás-
 menedzsment
 perspektívái.*
*(The future of HR.
 Perspectives of human
 resource management).*
 Budapest: HVG
 Kiadói Rt.

Az új üzleti környezetben a HR-funkció és tevékenység további prioritást kapott mint a vállalati siker és termelékenység potenciális garanciája. Ha a megfelelő motiváció és pozitív hozzáállás mellett a munkavállalók elégedettek a kölcsönös bizalmon alapuló munkakörülményekkel, akkor lojálisak az adott szervezethez, és hajlandóak rendkívüli erőfeszítéseket tenni a cég sikerének érdekében.

A HR-tevékenység fejlődése bizonyítja a nemzetek és szervezetek versenyképességének alapjául szolgáló emberi erőforrások növekvő jelentőségét. Összességében a legújabb fejlemények a humánerőforrás-osztályok munkájának nagyobb szintű megbecsüléséről is tanúskodnak [5].

3.3. A HR-funkció változó szerepe

Az összes támogató funkció közül a HRM-funkció minden szervezet kritikus eleme. Ennek értelmében a környezet által kikényszerített változásokat követnie kell a HR-funkcióinak is.

KONCEPCIÓVÁLTÁS A REAKTÍVRÓL A PROAKTÍVRA

A környezeti feltételek az idővel megváltoztak, és az elmúlt évtizedekben a HR-funkció önmagában is kulcsfontosságú funkcióvá vált, amelyben a HR-szakemberek proaktív és megelőző jellegűek. Ez azt jelenti, hogy a HR-menedzserek előre látják a válságokat, és megelőzik azokat, ahelyett, hogy megvárják a válság megjelenését, majd megoldanák azt.

További szempont, hogy ellentétben a korábbi generációkkal, ahol a gyártási ágazatban a szervezetek sztrájkjainak és munkabeszüntetéseinek esélye fennállt, a szolgáltatási ágazatban ezeknek nincs helye, és ezért a HR-szakemberek szerepe olyan szintre fejlődött, ahol a reaktív üzemmódból proaktív üzemmódba kerültek. Ez azt jelenti, hogy számos multinacionális vállalatnál a HR-szakemberek rendszeresen tartanak úgynevezett négy szemközti vagy egyéni megbeszéléseket a munkatársakkal, hogy megpróbálják megérteni a panaszait, visszajelzést kérjenek, és összességében arra összpontosítanak, hogyan lehet megelőzni bármilyen válsághelyzet kialakulását.

A HR-SZAKEMBEREK ÉS A HR-KÉPZÉSEK IRÁNTI KERESLET

Az előzőekben említett tevékenységek hozzáadása egy kis fényt kölcsönzött az egyébként korábban sokak által unalmasnak tartott szakmának. A HR-képzések iránti kereslet megugrása is tapasztalható. Növekszik azoknak a diplomásoknak a száma, akik a HR-t választják szakirányként. Mindezek a tendenciák arra engednek következtetni, hogy a HR-szakma ma már népszerű, egyre keresettebb.

GYAKORLÓ FELADATOK

Nézze meg a következő videót <https://www.vg.hu/video/munkaeropiac-es-keresletdinamika-magyarorszag-ujraindul> és válaszoljon a kérdésekre!

- Milyen összefoglaló képe alakult ki a munkaerőpiac és -kereslet dinamikájáról?
- Hogyan alakult a munkaerő-piaci kereslet és kínálat görbéje az országban 2020 eleje óta?
- Milyen hatástényezőket, befolyásokat tud a munkaerőpiacon ebben az időszakban azonosítani?

Válaszoljon az alábbi kérdésekre!

- Milyen módon változik a HR-funkciók tartalma?
- Milyen módon változik HR-szakember szerepe?
- Milyen módon változik a HR-szakember tevékenységének tartalma?

Felhasznált irodalom

- Armstrong, M.–Taylor, S. (2020): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London–New York: Kogan Page.
- Losey, M.–Ulrich, D.–Meisinger, S. (2006): *A HR jövője. Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái. (The future of HR. Perspectives of human resource management)*. Budapest: HVG Kiadói Rt.
- Matiscsákné, Lizák Marianna (2015): *Human resource management*. Eger: Líceum.
- The HRM Function and its Role in Organizational Processes* www.managementstudyguide.com. [Letöltés: 2021. 08. 21.]
- Vukovich Gabriella: *Munkaerőpiac és keresletdinamika*. <https://www.vg.hu/video/munkaeropiac-es-keresletdinamika-magyarorszag-ujraindul> [Letöltés: 2021. 08. 21.]

4. FEJEZET

A HR ÉS A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA

„Mindig egy lusta embert választok ki egy nehéz munkára. Mert ő talál egy könnyű utat az elvégzésére.”

Bill Gates

Bevezetés

A fejezet célja, hogy meghatározza a mesterséges intelligencia fogalmát és az új trendeket e témakörben. A mai trendek megértéséhez szükséges, hogy a mesterséges intelligencia felhasználási lehetőségeit a mindennapi életben is lássuk. Ezt követően a mesterséges intelligencia használatának néhány további példáját is tárgyaljuk továbbá kutatási adatok alapján értelmezzük a technológia iránti bizalmi szintet is.

A fejezet befejeztével a résztvevők a következő kompetenciákat sajátítják el:

Ismeretek – Tudás:

- a mesterséges intelligencia definíciója,
- a mesterséges intelligencia felhasználási módjai.

Képesség – Képes felismerni:

- a mesterséges intelligencia bizalmi kérdéseit,
- a mesterséges intelligencia vs. megoldás – készségek közötti szakadék.

Attitűd – Készen áll:

- fejleszteni a szakterületi készségeiket.

Önállóság és felelősség – Vállalja:

- felelősséget vállalnak saját fejlődésükért.

4.1. Mi a mesterséges intelligencia?

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA FOGALMA

Ezek a rendszerek képesek viselkedésük bizonyos fokú módosítására is, a korábbi lépéseik hatásainak elemzésével és önálló munkával.

A mesterséges intelligencia az angol artificial intelligence, melynek elterjedt jelölésével (AI) analóg módon a hazai terminológia sok esetben MI-nek jelöli, meghatározása nem is olyan egyszerű feladat, tekintettel a szakirodalomban megtalálható megközelítésekre. A definíciókat tanulmányozva mérnöki, matematikai alapoktól kezdve az emberi gondolkodás hasonlatosságát is feldolgozó fogalmi hálók szerepelnek. Ha figyelembe vesszük ezeket a megközelítéseket, akkor egyetlen dologban lehetünk biztosak, mégpedig, hogy a MI tanulmányozása több tudományterületet is felölel, azaz nem lehet az interdiszciplinaritását figyelmen kívül hagyni. A legtöbb esetben a mesterséges intelligencia tanulmányozása során az emberi intelligenciához hasonló attribútumokat próbáljuk felfedezni. Egy érdekes csoportosítást adja azonban a definícióknak Russell és Norvig (2005) több különböző tankönyv megfogalmazását is feldolgozva, megkülönböztetve a gondolati folyamatokat és következtetést a viselkedéstől. További rendező elvként az emberi viselkedéshez hasonlatosságot és az ideális viselkedést, racionalitást tekintik.

Ennek alapján az alábbi irányzatokat különböztetik meg:

- *Emberi módon gondolkodó rendszer:* Az emberi elme működését és a megismerést modellező rendszereket tekinti mesterséges intelligenciának. A MI és a kognitív tudomány folyamatosan hatnak egymásra, ez kifejezetten a látás és a természetes nyelv esetében tekinthető erős kapcsolatnak.
- *Emberi módon cselekvő rendszer:* Turing-teszt alapján, ha a viselkedés emberi, akkor a gép intelligens. Ehhez a számítógépnek rendelkeznie kell a természetes nyelvfeldolgozás, a tudásreprezentáció, az automatizált következtetés és a gépi tanulás képességével.
- *Racionálisan gondolkodó rendszer:* Az emberi gondolkodásnál is tökéletesebb, racionálisabb gépek és szoftverek.
- *Racionálisan cselekvő rendszer:* A tudásreprezentálás és a következtetés képessége szükséges ahhoz, hogy a helyzetek széles spektrumában helyes döntésre jusson. Majd ennek függvényében cselekedjen, racionálisan. A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy összetett környezetben a tökéletes racionalitást elérni lehetetlen.

Bár mind a négy irányzatnak vannak követői, azonban meg kell jegyezni, hogy ezek eltérő megközelítései közötti erős nézetletérés színesíti a kutatásokat.

A MI fogalmának kiforrott, egyszerűsített megközelítését adja az Európai Unió, amely szerint a mesterséges intelligencia a gépek emberhez hasonló képességeit jelenti, mint például az érvelés, a tanulás, a tervezés és a kreativitás. Lehetővé teszi a technika számára, hogy érzékelje környezetét, foglalkozzon azzal, amit észlel, problémákat oldjon meg, és konkrét cél elérése érdekében tervezze meg lépéseit. A számítógép nemcsak adatokat fogad, hanem fel is dolgozza azokat és reagál rájuk. Lényeges deklaráció, hogy a tárgyalt rendszerek képesek viselkedésük bizonyos fokú módosítására is, a korábbi lépéseik hatásainak elemzésével és önálló munkával [6].

A téma jelentőségét kihangsúlyozva felhívják a figyelmet arra, hogy a mesterséges intelligencia napjaink digitális forradalmának központi eleme, és az EU egyik fő prioritása. A jövőbeli alkalmazások várhatóan óriási változásokat hoznak majd, de a mesterséges intelligencia már most is jelen van a mindennapi életünkben. A mesterséges intelligencia főbb típusait szoftveralapú és fizikai vonatkozásban különbözteti meg. Ahol a szoftveralapúakat a virtuális asszisztensek, képelemző szoftverek, keresők, beszéd- és arcfelismerő rendszerek, a fizikai pedig a robotok, önvezető autók, drónok, a dolgok „internetje” vonatkozásában kategorizálja.

Az Európai Parlament állásfoglalása a mesterséges intelligenciára és a robotikára vonatkozó átfogó európai iparpolitikáról szóló határozata szerint „a mesterséges intelligencia és a robotika több iparágat is átformálhat és nagyobb termelési hatékonysághoz vezethet, emellett pedig globális szinten versenyképesebbé teszi az európai ipart és kkv-kat; mivel a nagy adathalmazok, valamint a tesztelési és kísérleti létesítmények rendelkezésre állása nagy jelentőséggel bír a mesterséges intelligencia fejlesztése szempontjából” [6].

[6] Európai Parlament (2019): *A mesterséges intelligenciára és a robotikára vonatkozó átfogó európai iparpolitika*. [Letöltés: 2021. 09. 10.] Forrás: Európai Parlament: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0081_HU.html

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA FOGALMÁNAK FILOZÓFIAI FEJLŐDÉSE

[7] Keene, R.–Goodman, D. (1997): *Man Versus Machine: Kasparov Versus Deep Blue*. Cambridge: H3 Publications.

[8] Turing, A. M. (1950): Computing Machinery and Intelligence. *Mind*. 59., Pp. 433–460.

[9] Szilágyi Sz. (2018): *Átmeget a Turing-tesztet a Google MI-je*. [Letöltés: 2021. 08. 30.] Forrás: *Bitport*: <https://bitport.hu/atmegy-a-turing-tesztet-a-google-mi-je.html>

[10] Eszteri D. (2015): *A mesterséges intelligencia fejlesztésének és üzemeltetésének egyes felelősségi kérdései*. [Letöltés: 2021. 08. 21.] Forrás: *REAL – az MTA Könyvtárának Repozitóriuma*: <https://real.mtak.hu/eszteri.mi.felelosseg.final.pdf>

Russell és Norvig megközelítése szerint meg kell különböztetnünk a gyenge és az erős mesterséges intelligenciát.

Gyenge MI, azaz gyenge mesterségesintelligencia-hipotézisrendszerek (weak AI), amelyek úgy cselekszenek, mintha intelligensek lennének (nem tudni, hogy rendelkezik-e valódi intelligenciával). Az IBM cég Deep Blue nevű szoftverének sikerült legyőznie Garry Kaszparovot, aki nemzetközi nagymester, többszörös sakkvilágbajnok, csapatban nyolcszoros, egyéniben hétszeres sakkolimpiai bajnok, kétszeres szovjet bajnok, Oroszország bajnoka, 11-szeres Sakk-Oscar-díjas, mesteredző. Ebben a gépet a nyers erő segítette, de még algoritmusok alapján dolgozott előre tárolt lépésekkel [7].

Erős MI, vagyis erős mesterségesintelligencia-hipotézisrendszerek (strong AI), amelyek valóban gondolkodnak, önálló tudatuk van. Az erős MI elérésének a tesztje a Turing-teszt, amelynek lényege, hogy egy gépnek úgy kell válaszolnia tetszőleges témáról feltett kérdésekre, hogy a kérdező ne tudja megállapítani, hogy nem emberrel kommunikál. Egyszerűsítve, ha a gép a kísérletben szereplő emberek legalább 30 százalékaival elhiteti, hogy ő is ember, akkor olyan szintű intelligenciát mutat, ami egyértelműen bebizonyítja, hogy létezik olyan mesterséges intelligencia, amely esetében a gép gondolkodik [8]. Bár a tesztet évtizedekkel korábban találták ki, mégsem egyszerű teljesíteni. Először 2014-ben egy Eugene Goostman álnévű szuperszámítógép, aki 13 éves ukrán fiúnak adta ki magát járt sikerrel, de ezt azóta is vitatják. Viszont széleskörű bemutatóban a Google Duplex bizonyos tekintetben teljesíteni tudta a tesztet [9].

A Turing-teszt csak arra alkalmas, hogy olyan rendszereket lehessen azonosítani vele, amelyek az emberi viselkedést utánozzák, de ettől még gyenge MI-nek tekinthetők [10].

További kísérleti módszerek közé tartozik a kínai szoba: Kívülről egy ablakon keresztül különböző kérdéseket kap papírlapon, amik kínai jelekkel íródtak. A szobába zárt tesztalany nem ismeri ezt a nyelvet, azonban van nála egy szótár, amiből ki tudja keresni a különböző leírt szavak jelentését, csupán a kínai írásjelek formája alapján. Ezen felül a könyv különböző szabályokat is tartalmaz az írásjelek megformálásával kapcsolatban, tehát egyszerre szótár és egyfajta nyelvtankönyv. A kínai kérdéseket a szobában lévő fél a szótár segítségével lefordítja, majd megfogalmazza rá a válaszokat is szintén ezen a nyelven. A szobán kívüli emberek ebben az esetben tehát egyfajta

Turing-tesztben vesznek részt a tesztalannal együtt, hiszen úgy hiszik, hogy a benti fél ismeri ezt a nyelvet. Hasonló az a szituáció is, amikor a számítógép kommunikál egy emberrel. Abban az esetben az ember a számítógép (hardver), a könyv pedig a program (szoftver), amelyek együttesen próbálnak intelligens kommunikációt imitálni, holott önmagukban nem intelligensek [11].

Miért fontos a mesterséges intelligencia?

A technológia egyes fajtái már több mint 50 éve léteznek, de a teljesítmény fejlődése, a hatalmas mennyiségű adat feldolgozása és az új algoritmusok az elmúlt években jelentős áttörést jelentettek a területen.

A mesterséges intelligencia napjaink digitális forradalmának központi eleme, és az EU egyik fő prioritása.

A jövőbeli alkalmazások várhatóan óriási változásokat hoznak majd, de a mesterséges intelligencia már most is jelen van a mindennapi életünkben.

4.2. A mesterséges intelligencia a mindennapi életben

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA FŐ TÍPUSAI

Szoftveralapú: virtuális asszisztensek, képelemző szoftverek, keresők, beszéd- és arcfelismerő rendszerek.

Fizikai: robotok, önvezető autók, drónok, a dolgok „internetje.”

Az alábbiakban bemutatunk néhány olyan MI-alkalmazást, amelyekről az olvasó talán nem is tudja, hogy MI-alapúak:

- Online vásárlás és hirdetések.
- Internetes keresés.
- Digitális személyi asszisztensek.
- Gépi fordítás.
- Okosotthonok, városok és infrastruktúra.
- Okosautók.
- Kiberbiztonság.
- Mesterséges intelligencia a Covid-19 ellen.
- A félretájékoztatás elleni küzdelem.

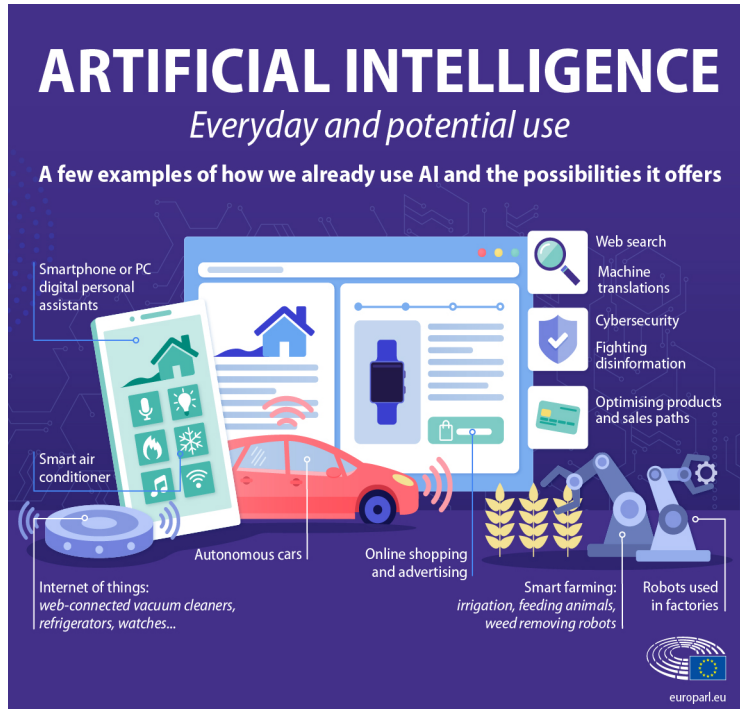
[11] Russell S. J.–
Norvig P. (2005):
Mesterséges Intelligencia – Modern megközelítésben. Budapest:
Panem Könyvkiadó.

A mesterséges intelligencia alkalmazásának további példái:

Az MI gyakorlatilag az élet és a gazdaság minden aspektusát átalakítja. Néhány további példa:

- Egészség.
- Közlekedés.
- Termelés.
- Élelmiszer és gazdálkodás.
- Közigazgatás és szolgáltatások.
- Az alkalmazás köre folyamatosan bővül.

1. ábra. A mesterséges intelligencia alkalmazása



Forrás: europarl.europa.eu

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ALKALMAZÁSÁNAK EGY SPECIÁLIS TERÜLETE, A JÁRMŰIPAR

A járműipar kiemelten fontos célterülete a most zajló negyedik ipari forradalomnak. Az Ipar 4.0 által determinált digitalizált jövő felé vezető úton az elektromobilitás kiemelt prioritással szerepel minden fejlesztési elképzelésben, programban. Az egyik legnépszerűbb kutatási téma az alaptudományok legaktívabb határterületén mozgó önvezető járművek kérdésköre. Az autonóm járművek, önvezető autók témakörével még csak most ismerkedünk, de a technikában rejlő fejlesztések társadalmi, gazdasági hatásainak feltárása fontos számunkra. Az autonóm járművek, mint robotikai rendszerek, feladata az emberi autóvezetés összetett folyamatának kiváltása, amely csak több kutatási terület, mint pl. a mesterséges intelligencia együttes fejlesztésével képzelhető el.

Az elektromos mobilitási piac fejlődésével párhuzamosan támogatni szükséges az intelligens közlekedésvezérlés, forgalomszabályozás, valamint a tömegközlekedés és a más közlekedési módokhoz való hatékony kapcsolódást elősegítő okos technológiákat.

A stratégia támogatja, hogy Magyarországon elterjedjenek az okos várost és az okos energetikát integráló megoldások, amelyek az elektromos járművek számára töltési szolgáltatásokat is nyújtanak.

A Modern Városok Program keretében az elektromobilitáshoz közvetlenül és közvetetten kapcsolódó okos mobilitási, intelligens energetikai (okoshálózatok) megoldások, elsősorban mintaprojektek (kipróbálás, tesztelés jellegű megoldásai), majd ezt követően a tapasztalatok elterjesztése, a térségi intelligens elektromobilitási és okos hálózati platform/keretrendszer kialakítása.

Az elektromobilitáshoz közvetlenül és közvetetten kapcsolódó okos mobilitási, intelligens energetikai (okos hálózati) megoldások mintaprojektjeinek támogatása, a fogyasztó aktív befolyásolását lehetővé tevő technológiák minél szélesebb körű kidolgozása, tesztelése céljából (Hazai Elektromobilitási Stratégia, 2019).

A MI ÉS AZ ÖNVEZETŐ AUTÓK VISZONYA, AZ EMBERI TÉNYEZŐ HÁTTÉRBE SZORULÁSA

Az önvezető autók, az autonóm gépjárművek egyre erőteljesebben jelen vannak a szakirodalmi témákban, ezen kívül és ezzel párhuzamosan a nagyobb autógyártók fejlesztéseiben is.

Erre a területre is igaz, hogy jóval szélesebb körben és mélységben zajlanak az események és a fejlesztések, mint amit a nagyközönség ebből egyelőre érzékel. Az autógyártásban a digitalizáció, a tanuló algoritmusok fejlesztése kezdettől fogva meghatározó. Az ipar 4.0 keretében zajló innováció térnyerése egyértelműen megtette és meg fogja tenni hatását az elektromobilitásban [12]. Bár a téma komplexitása szerteágazó, mindenképpen fontos annak áttekintése, hogy az automatizálás különböző szintjeit elkülönítetten érinti az elektromobilitásban is.

[12] Majó P. Z.–Huszár S. (2020): Autonóm járművek, önvezető autók: mit gondol a közönség? *Közlekedéstudományi Szemle*, 2020. 70., (1.), Pp. 66–74.

[13] Horváth M. T.–Tettamanti T.–Varga I. (2018): Az autonóm járműforgalom modellezhetősége mikroszkopikus forgalomszimulációs szoftverben. *Közlekedéstudományi Szemle* 2018. 68., (2.), Pp. 33–44.

[14] Hope, R. (2016): Autonomous Driving Levels 0 to 5: Understanding the Differences. *Tech Republic*. Letöltés: 2021. 08. 21., forrás: *Tech Republic*: <https://www.techrepublic.com/article/autonomous-driving-levels-0-to-5-understanding-the-differences>

Ezek a szintek a MI jelentőségét az elektromobilitásban minden esetben deklarálják (Kőkuti, 2021).

A SAE (Society of Automotive Engineers) nemzetközi szervezet praktikus szabvány formájában meghatározta az autonóm gépjárművek típusait, és kategorizálta azok szintjeit az automatizáltság függvényében. Lényeges, hogy ezek a szintek inkább irányadóak és technikai jellegűek, mint jogi definíciók, továbbá nem utalnak a piaci bevezetés sorrendjére sem. Az egyes szinteken a minimális és nem a maximális rendszerképességeket definiálják. Egy adott gépjármű több automatikus vezetési tulajdonsággal egyszerre is rendelkezhet [13].

A fejlesztésekkel párhuzamosan a vezetők egyre több dinamikus vezetési műveletet engednek át az automata rendszereknek.

A lista 0–2. szintje a vezetéstámogató rendszereket öleli fel, melyek az emberi sofőrök mindenkor teljes figyelmét és döntéshozatalát igénylik. A 0. szinten humán járművezető végez minden vezetési műveletet folyamatosan. A jármű teljes mértékben emberi irányítás alatt áll. Az 1. szint esetében a gépjárművezetés-támogató rendszer a kormányzási vagy a fékezési/gyorsítási műveletet átveheti, ill. segítheti a biztonságosabb működtetést. Mindemellett a jármű teljes mértékben emberi irányítás alatt áll. A 2. szinten a gépjárművezetés-támogató rendszer vagy rendszerek a kormányzási és a fékezési/gyorsítási műveleteket egyszerre átvehetik, ill. segíthetik a biztonságosabb működtetést. Mindemellett a jármű teljes mértékben emberi irányítás alatt áll. Ennek megfelelően a 0–2. szintek hagyományos algoritmusokkal megoldhatók, jelenleg a piacon elérhető hardveres támogatás mellett [14].

A 3–5. szinten a környezet felismerése, értelmezése, a döntéshozatal és végrehajtás már a számítógép feladata, azaz a 3. szinten az automata járművezető rendszer irányítja az összes dinamikus vezetési műveletet feltételezve, hogy szükség esetén a humán járművezető megfelelően reagál egy beavatkozási kérésre, vagy át tudja venni a vezetési műveleteket.

A 4. szinten az automata járművezető rendszer irányítja az összes dinamikus vezetési műveletet, még akkor is, ha a humán járművezető nem megfelelően reagál egy beavatkozási kérésre. Az 5. szinten az automata járművezető rendszer irányít minden dinamikus vezetési műveletet folyamatosan. Minden, a humán járművezető által is kezelhető út-, illetve környezeti körülményt képes kezelni. A jármű ember nélkül is közlekedhet.

A 3–5. szintek tehát a mesterséges intelligencia alkalmazását igénylik. Az autógyárak és autóipari beszállítók nagy része a biztonságos, fokozatos fejlesztés útját

követi, azonban folyamatosan nő azoknak a fejlesztő központoknak és autóbérlő cégeknek a száma, akik a teljes automatizáltságot jelentő 5. szint elérésére fókuszálnak [15].

1. táblázat. Autonóm gépjárművek automatizáltsága

Szint	SAE szint	Mesterséges Intelligencia használata	Kormányzás, gyorsítás/lassítás	Vezetési környezet figyelése	Beavatkozás a dinamikus vezetési helyzetben	Az automata rendszer alkalmazása
0	Nincs automatizáltság		Humán járművezető	Humán járművezető	–	–
1	Gépjárművezetés támogatása		Humán járművezető és automata rendszer	Humán járművezető	Humán járművezető	Egyes vezetési módok
2	Részleges automatizáltság		Humán járművezető és automata rendszer	Humán járművezető	Humán járművezető	Egyes vezetési módok
3	Feltételes automatizáltság	Igen	Automata rendszer	Automata rendszer	Humán járművezető	Egyes vezetési módok
4	Magas szintű automatizáltság	Igen	Automata rendszer	Automata rendszer	Automata rendszer	Egyes vezetési módok
5	Teljes automatizáltság	Igen	Automata rendszer	Automata rendszer	Automata rendszer	Minden vezetési mód

Forrás: SAE alapján saját szerkesztés.

Egy kutatás szerint 2030-ra a járművek száma Európában 280 milliőról 200 millióra csökken, és az újonnan regisztrált autók 55%-a teljesen elektromos, 40%-a pedig hibrid, és csak 5%-uk lesz kizárólag belső égésű motorral felszerelve.

[15] Magyar Szabványügyi Testület (2021): *Az önvezető autózás jelene és jövője, illetve kapcsolata a szabványosítással.* [Letöltés: 2021. 12. 01.]

[16] PWC (2018):
Electromobility: A new era of transport. [Letöltés: 2021. 08. 21.]
 Forrás: PwC Hungary:
https://www.pwc.com/hu/hu/blog/electromobility_a_new_era.html

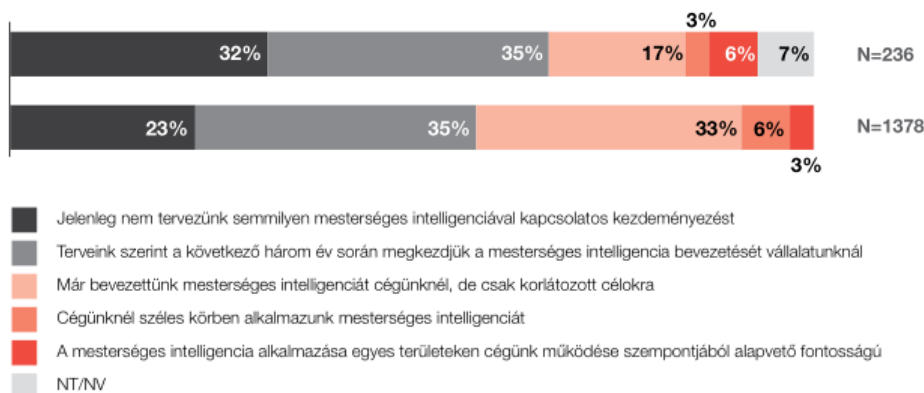
A jelentés összekapcsolja az önvezető technológiák fejlődését az elektromobilitás terjedésével, és előrevetíti, hogy 2030-ra tíz kilométerből négyet önvezető autók fognak megtenni [16].

4.3. A mesterséges intelligencia a megoldás a munkaerőhiányra?

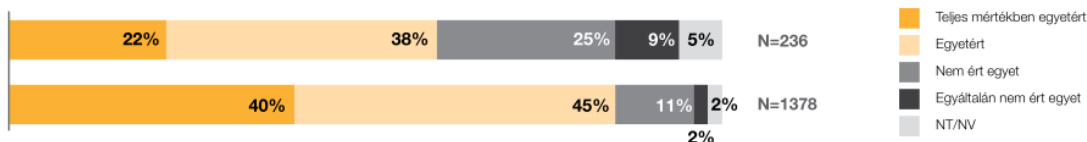
A PWC által személyes interjúk alapján végzett felmérés egyedülálló betekintést nyújt a magyar vezérigazgatók gondolkodásmódjába és stratégiai irányvonalába, és lehetővé teszi az összehasonlítást a világ vezetőinek véleményével.

Globálisan 1378, Magyarországon 8 iparág 236 vezérigazgatója vett részt a felmérésben.

2. ábra. A MI alkalmazása

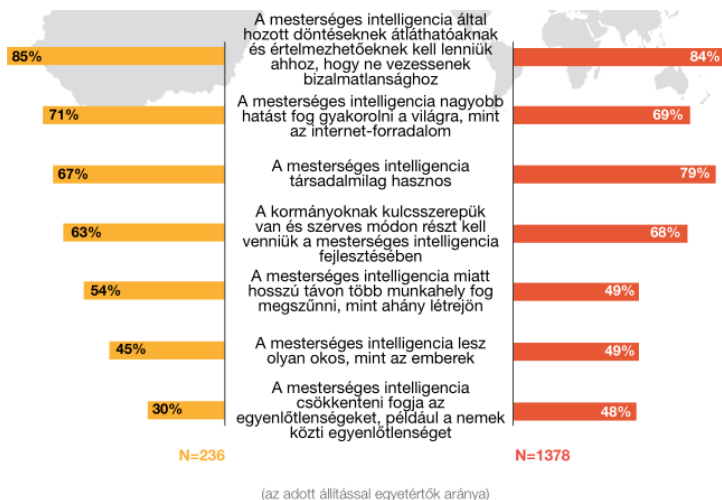


Kérdés: Mennyire ért egyet azzal, hogy a következő öt évben a mesterséges intelligencia jelentősen meg fogja változtatni azt a módot, ahogyan az Ön cége üzleti tevékenységét folytatja?



Forrás: PWC.

3. ábra. A MI és a bizalom



Forrás: PWC.

Bár az EU kiemelt prioritásként kezeli a mesterséges intelligencia fejlesztését, ettől függetlenül felhívja a figyelmet a használatának veszélyeire is.

Szükségeseznek tartják, hogy a kockázatokat is figyelembe kell venni. A technológiával kapcsolatban az egyik legnagyobb kihívás annak meghatározása, hogy ki felelős a mesterséges intelligenciával működtetett eszköz vagy szolgáltatás által okozott károkért. A mélytanulásra alapozott mesterségesintelligencia-működések teszik lehetővé az önvezető autók számára az útjukba kerülő tárgyak és fontos környezeti elemek

[17] Csepeli, Gy. (2020): *Ember 2.0 – A mesterséges intelligencia gazdasági és társadalmi hatásai*. Budapest: Kossuth.

[18] Szujó K. (2018): *Az autonóm járművek gazdasági és társadalmi hatásai*. [Letöltés: 2021. 09. 10.] Forrás: Széchenyi Egyetem: https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2018/Szujó%20Krisztina_Kautz_2018_Tanulmány.pdf, Pp. 5–6.

[19] Síklaki I. (2021). Néhány gondolat Csepeli György *Ember 2.0* című könyve kapcsán. *Kommunikáció, Közvélemény, Média. Jel-Kép*, 2021., (3.), Pp. 93–95.

[20] Hamilton, I. A. (2021): *Elon Musk said Neuralink hopes to start implanting its brain chips in humans in 2022, later than he anticipated*. [Letöltés: 2021. 12. 10.] Forrás: *Business Insider*, <https://www.businessinsider.com/elon-musk-neuralink-hopes-to-start-human-testing-2022-2021-12>

felismerését [17]. Az autonóm járművek alkalmazása és a biztonság összefüggésében feltett kérdés alapján egy kutatásban a megkérdezettek 56 százaléka szerint az autonóm járművek közvetlen haszna a közúti balesetek és a stressz szintjének csökkenése lehet [18].

Ha nem kezelik megfelelően, a mesterséges intelligencia téves döntésekhez vezethet, vagy az etnikai hovatartozásra, nemre, és életkorra vonatkozó adatokkal befolyásolhatja a döntéseket pl. egy elbocsátás során. Emellett befolyásolhatja a magánélethez és az adatvédelemhez való jogot is.

A mesterséges intelligencia használata várhatóan számos munkahely megszűnését is magával hozza. Bár feltehetően jobb munkahelyeket is teremtet, továbbá 60 millió új munkahely jöhet létre a robotikának és a mesterséges intelligenciának köszönhetően világszerte 2025-ig.

Az Európai Parlament álláspontjának megalkotása a mesterséges intelligencia szabályozásáról jelenleg egy szakbizottsági előkészítő munka keretében zajlik.

A vizsgálatok középpontjában a mesterséges intelligencia iránti bizalom kiépítése áll. Ide értve az egyénekre, a társadalomra és a gazdaságra gyakorolt lehetséges hatások kezelését is [6].

Nem jelentéktelen továbbá az sem, hogy az elektronikus számítógéprendszerek bármilyen bonyolultak, integráltak, lényegesen egyszerűbbek, mint az emberi elme [19], azaz a neuronok száma és a köztük lévő kapcsolat alapján nem összehasonlíthatóak.

Ennek némileg ellentmond az a hír, hogy hónapokon belül ültethetnek emberekbe chipeket. Az emberi agyba ültethető Neuralink implantátum éles tesztelése, amellyel mozgásképtelen, gerincvelősérült emberek kapathnának esélyt egy jobb életre. A chip feladata, hogy az agy akaratlagos mozgásokat szabályozó régiójába speciális, vékony, az agyszövetek mozgását pontosan követő elektródákat telepítve, egy Linknek nevezett modulhoz vezesse. Utóbbi feldolgozza, felerősíti és továbbítja a neurális jeleket. Az eljárással egy emberi agy-gép interfész fog létrejönni [20].

A szingularitás a társadalom evolúcióját is befolyásolja. Bár ez triviális, azonban nem teljes az egyetértés a témát érintő részletekben. A mesterséges intelligencia alkalmazásában élenjáró technológiai cégek vezetői sincsenek egy véleményen. A Tesla vezére Elon Musk úgy gondolja, hogy mindenkinek aggódnia kellene a hosszú távú hatások miatt.

Ezzel szemben a Facebook alapítója, Mark Zuckerberg szerint, mivel ők fejlesztik ezt a területet, így tudják abba az irányba optimalizálni, hogy csak a pozitívumokat hozzák ki belőle. A Microsoft tulajdonosa Bill Gates pedig nem érti, hogy miképpen létezhet egyáltalán olyan, aki nem aggódik. A mesterséges intelligencia alkalmazása véleménye szerint kezdetben jó lesz, utána viszont elszabadulhatnak a folyamatok.

Ray Kurzweil, kutató, feltaláló szerint 2029 az az általa előre jelzett dátum, amikor egy mesterséges intelligencia eléri az emberi intelligencia szintjét. 2045-öt tűzte ki a szingularitás dátumának, amikor is egymilliárdszorosára fogjuk megsokszorozni hatékony intelligenciánkat azáltal, hogy egyesülünk az általunk létrehozott mesterséges intelligenciával. Kurzweil úgy gondolja, hogy az intelligens gépek okosabbá tesznek minket. Bár egyelőre még nincsenek a testünkben, de a 2030-as évekre agyunk azon részét, ahol gondolkodunk, összekapcsolhatják a felhővel.

Az ötlet Musk vitatott idegi chipjéhez hasonló, aki a közelmúltban jelentette be, hogy 2022-ben Neurolink néven csipet ültetnek mozgássérültek agyába a járás képességének helyreállítására [21].

A mesterséges intelligencia széleskörű alkalmazásában rejlő bizonytalanságok az alábbiak:

- Az emberek az automatizáció miatt elveszíthetik a munkájukat.
- Az embereknek túl sok (vagy túl kevés) szabadidejük marad.
- Az emberek elveszíthetik az egyediség érzésüket.
- Az emberek elveszíthetik a személyiségi jogaik egy részét.
- A mesterségesintelligencia-rendszerek alkalmazása megszüntetheti a felelősségre vonhatóságot.
- A mesterséges intelligencia sikere az emberi faj végét jelentheti [11].

[11] Russell S. J.–Norvig P. (2005): *Mesterséges Intelligencia – Modern megközelítésben*. Budapest: Panem Könyvkiadó.

[21] Futurism (2021): *Kurzweil Claims That the Singularity Will Happen by 2045*. [Letöltés: 2021. 12. 07.] Forrás: *Futurism*, <https://futurism.com/kurzweil-claims-that-the-singularity-will-happen-by-2045>

GYAKORLÓ FELADATOK

A mesterséges intelligencia potenciális felhasználási lehetőségei területenként. Igaz, vagy hamis a következő állítás?

	Igaz	Hamis
Autók.		
Oktatás – A tanár helyettesítésére.		
Intelligens otthonok.		
Otthoni munkavégzés.		
Egészség – Gyógyászat.		

A mesterséges intelligencia és a készségek közötti szakadék. Igaz vagy hamis az alábbi állítás?

	Igaz	Hamis
A globális és a magyar vezérigazgatók többsége egyetért abban, hogy a mesterséges intelligencia drámai mértékben fogja megváltoztatni az üzleti tevékenységüket a következő öt évben.		
A vezérigazgatók jelenleg nem tervezik a mesterséges intelligencia alkalmazását.		
A vezérigazgatók 35%-a tervezi a mesterséges intelligencia alkalmazását a következő három évben.		
A globális és magyar vezérigazgatók többsége egyetért abban, hogy a mesterségesintelligencia-alapú döntéseknek megmagyarázhatónak kell lenniük ahhoz, hogy megbízzanak bennük.		
A vezérigazgatók egyetértének abban, hogy a mesterséges intelligencia nem tesz jót a társadalomnak.		

Felhasznált irodalom

- Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Szerk.) (2022): *Elektromobilitás és társadalom*. Dunaújváros: DUE Press. Pp. 69–82.
- Csepeli, Gy. (2020): *Ember 2.0 – A mesterséges intelligencia gazdasági és társadalmi hatásai*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Csizmadia, Z. (2019): Az autonóm, önvezető technológiák elterjedésének társadalmi következményei: Kérdések, dilemmák, szempontok. *Tér-Gazdaság-Ember*, 7., (1.), Pp. 59–85.
- Eszteri D. (2015): *A mesterséges intelligencia fejlesztésének és üzemeltetésének egyes felelősségi kérdései*. [Letöltés: 2021. 08. 21.] Forrás: REAL – az MTA Könyvtárának Repozitóriuma. <https://real.mtak.hu/eszteri.mi.felelosseg.final.pdf>
- Európai Parlament (2019): *A mesterséges intelligenciára és a robotikára vonatkozó átfogó európai iparpolitika*. [Letöltés: 2021. 09. 10.] Forrás: Európai Parlament: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0081_HU.html
- Európai Parlament (2020): *A mesterséges intelligencia szabályozása: az EP álláspontja*. [Letöltés: 2021. 09. 10.] Forrás: *Európai Parlament*: <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20201015STO89417/a-mesterseges-intelligencia-szabalyozasa-az-ep-allaspontja>
- Europe Parliament (2021): *What is artificial intelligence and how is it used?* [Letöltés: 2021. 09. 10.] *Europe Parliament*: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20200827STO85804/what-is-artificial-intelligence-and-how-is-it-used>
- Futurism (2021): *Kurzweil Claims That the Singularity Will Happen by 2045*. [Letöltés: 2021. 12. 07.] Forrás: *Futurism*, <https://futurism.com/kurzweil-claims-that-the-singularity-will-happen-by-2045>
- Hamilton, I. A. (2021): *Elon Musk said Neuralink hopes to start implanting its brain chips in humans in 2022, later than he anticipated*. [Letöltés: 2021. 12. 10.] Forrás: *Business Insider*, <https://www.businessinsider.com/elon-musk-neuralink-hopes-to-start-human-testing-2022-2021-12>
- Hope, R. (2016): Autonomous Driving Levels 0 to 5: Understanding the Differences. *Tech Republic*. [Letöltés: 2021. 08. 21.] Forrás: *Tech Republic*: <https://www.techrepublic.com/article/autonomous-driving-levels-0-to-5-understanding-the-differences>
- Horváth M. T.–Tettamanti T.–Varga I. (2018): Az autonóm járműforgalom modellezhetősége mikroszkopikus forgalom-szimulációs szoftverben. *Közlekedéstudományi Szemle* 2018. 68., (2.), Pp. 33–44.
- Innovációs és Technológiai Minisztérium (2019): *Hazai elektromobilitási stratégia. Jedlik Ányos terv 2.0*. [Letöltés: 2021. 08. 21.] Forrás: *Innovációs és Technológiai Minisztérium*: <https://akadalymentes.2015-2019.kormany.hu/download/f/a9/a1000/Hazai%20elektromobilit%C3%A1si%20strat%C3%A9gia.pdf>
- Keene, R.–Goodman, D. (1997): *Man Versus Machine: Kasparov Versus Deep Blue*. Cambridge: H3 Publications.
- Kökuti Tamás (2021): Mesterséges intelligencia és elektromobilitás. In: Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Szerk.): *Elektromobilitás és társadalom*. Dunaújváros: DUE Press (2022.), Pp. 69–82.
- Losey, M.–Ulrich, D.–Meisinger, S. (2006): *A HR jövője. Az emberi erőforrásmenedzsment perspektívái. (The future of HR. Perspectives of human resource management.)* Budapest: HVG Kiadói Rt.,
- Magyar Szabványügyi Testület (2021): *Az önvezető autózás jelene és jövője, illetve kapcsolata a szabványosítással*. [Download: 2021. 12. 01.]
- Majó P. Z.–Huszár S. (2020): Autonóm járművek, önvezető autók: mit gondol a közönség? *Közlekedéstudományi Szemle*, 2020. 70., (1.), Pp. 66–74.

- Palkovics L. (2021): *A mesterséges intelligencia kulcsfontosságú az önvezető járművek fejlesztésében*. [Letöltés: 2021. 08. 21.]
 Forrás: *novekedes.hu*: <https://novekedes.hu/tech/palkovics-a-mesterseges-intelligencia-kulcsfontossagu-az-onvezeto-jarmuvek-fejleszteseben>
- PWC (2018): *Electromobility: A new era of transport*. [Letöltés: 2021. 08. 21.] Forrás: *PWC Hungary*: https://www.pwc.com/hu/hu/blog/electromobility_a_new_era.html
- PWC (2019): *Magyarországi Vezérigazgató Felmérés A cselekvés ideje Visszafogott növekedés, fókuszban a belső folyamatok*. https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/PwC_CEO_survey_kiadvany_HU_2019.pdf [Letöltés: 2020. 12. 21.]
- Russell S. J.– Norvig P. (2005): *Mesterséges Intelligencia – Modern megközelítésben*. Budapest: Panem Könyvkiadó.
- SAE International (2014): *Taxonomy and Definitions for Terms Related to On-Road Motor Vehicle Automated Driving Systems*. *SAE standard*. [Letöltés: 2021. 08. 21.] Forrás: *SAE International*. http://standards.sae.org/j3016_201401
- Síklaki I. (2021). Néhány gondolat Csepeli György *Ember 2.0* című könyve kapcsán. *Kommunikáció, Közvélemény, Média. Jel-Kép*, 2021., (3.), Pp. 93–95.
- Szabványügyi Testület: <http://www.mszt.hu/web/guest/az-onvezeto-autozas-jelene-es-jovoje-illetve-kapcsolata-a-szabvanyositassal>
- Szilágyi Sz. (2018): *Átmegy a Turing-teszten a Google MI-je*. [Letöltés: 2021. 08. 30.] Forrás: *Bitport*. <https://bitport.hu/atmegy-a-turing-teszten-a-google-mi-je.html>
- Szujó K. (2018): *Az autonóm járművek gazdasági és társadalmi hatásai*. [Letöltés: 2021. 09. 10.] Forrás: Széchenyi Egyetem: https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2018/Szujó%20Krisztina_Kautz_2018_Tanulmány.pdf, Pp. 5–6.
- Turing, A. M. (1950): Computing Machinery and Intelligence. *Mind*. 59., Pp. 433–460.
- What is artificial intelligence and how is it used?* <https://www.europarl.europa.eu> [Letöltés: 2021. 08. 21.]

5. FEJEZET

ROBOTOK ÉS MESTERSÉGES INTELLIGENCIA A MUNKAERŐPIACON

„Bár az európaiak 61%-a kedvezően tekint a mesterséges intelligenciára és a robotokra, 88%-uk szerint ezek a technológiák gondos kezelést igényelnek.”

Eurobarometer

Bevezetés

A fejezet célja a robottechnológia és a mesterséges intelligencia munkaerő-piaci trendjeinek meghatározása. A tendenciák megértéséhez szükséges néhány kutatási eredményt is látnunk és értelmeznünk. Ezt követően a „Humán 2.0” kérdéskörével foglalkozunk.

A fejezet elvégzése után a résztvevők a következő kompetenciákat sajátítják el:

Ismeretek – Tudás:

- a robotok technikája és a mesterséges intelligencia trendjei,
- a robotok technikája és a mesterséges intelligencia felhasználási módjai.

Képesség – Képes felismerni:

- digitalizáció és automatizálás,
- a mesterséges intelligencia és a megoldások közötti szakadékot.

Attitűd – Készen áll:

- Ember 2.0 lehetőségeire,
- fejleszteni a szakterület-specifikus készségeiket.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalják:

- felelősséget vállalnak saját fejlődésükért.

[17] Csepeli, Gy. (2020): *Ember 2.0 – A mesterséges intelligencia gazdasági és társadalmi hatásai*. Budapest: Kossuth.

5.1. A mesterséges intelligencia terjedésének összefüggései

Az innováció terjedésének feltárható a társadalmi mintázata. Rogers munkássága során különböző területek vizsgálatával egy általános diffúzióelméletre törekedett. Definíciója szerint az innováció elterjedése egy időbeli folyamat, amely során egy új termék a társadalom egészében fokozatosan elfogadottá válik. A diffúzió modellezésében nyomon követhetjük az innováció egy rendszeren belüli időbeli terjedését, amely során az innováció kommunikációja valósul meg különböző csatornákon keresztül, egy társadalmi rendszer tagjai között (Gerdesics–Pavluska, 2013). A diffúzió tehát a kommunikáció egy speciális típusa.

A terjedési modell kategóriái:

- *Újítók:* Rajonganak az új technológiákért, aktívan gyűjtik az információkat. Szívesen vesznek részt az új termékek és szolgáltatások kipróbálásában.
- *Korai elfogadók:* Tudatosan keresik az újításokat. Tudják, hogy véleményük és viselkedésük más társadalmi csoportok számára norma a témában.
- *Korai többség:* Kivárnak. Miután meggyőződtek arról, hogy az újítás hasznos, átveszik azt.
- *Késői többség:* Nem könnyen meggyőzhetőek. A technológiai konzervativizmus jellemző rájuk.
- *Lemaradók:* A megszokott technológiákhoz ragaszkodnak. A technológiai újításoktól tartanak. Akkor váltanak új termékekre és szolgáltatásra, ha a régi használata már nem lehetséges [17].

Könnyen beláthatjuk, hogy ebben a tekintetben a MI által jelentett innováció elterjedése is hasonló mintázatot eredményezhet.

A DUE hallgatókra vonatkozóan egy kutatás felmérte a terjedési modell hallgatói vonatkozásait. Az alapszakos hallgatók demográfiai adatain belül a megkérdezettek többsége (68%) férfi, amely a nemek arányának vonatkozásában a képzéseink esetében reprezentatívnak mondható. Az életkor szerinti különbségek az alapsokaság sajátosságából adódóan nem relevánsak, 20–24 év közötti jellemzően (56%) a többsége a hallgatóknak, további 16% 25–29 év közötti. A MI megítélésével kapcsolatosan keresendő különbségek, azonosságok lényegesek lehetnek, mert a két tagozat között markáns a munkatapasztalat tekintetében is a különbség.

A válaszadók vonatkozásában, a tagozatonkénti megoszlás esetében a hallgatók 52%-a nappali, és 48%-a levelező képzésben vesz részt.

Megkérdeztük azt is, hogy a hallgatók milyen, már megszerzett végzettséggel rendelkeznek és milyen munkatapasztalati időintervallum áll a rendelkezésükre. Már felsőfokú végzettséggel rendelkezik 27% (levelező képzés jellemzően), de ennek a belső megoszlását vizsgálva 12% felsőoktatási szaktanfolyammal bír, amelyben a nappali tagozatos hallgatók is szerepelnek. A munkatapasztalat terén is vegyes képet kaptunk. Csupán 14% még egyáltalán nem, és további 24% kevesebb, mint egy év munkatapasztalattal rendelkezik.

A hallgatók lakhelyének vonatkozásában a falusi környezet aránya 32%, ezzel szemben a városiak 58%, és mintegy 10% fővárosi hallgató szerepelnek. Utóbbiak esetében néhány eredménynél markáns eltéréseket tapasztaltunk.

A munkaerő-piaci státusz vonatkozásában hallgató 52%, munkavállaló 40%, vállalkozó 4%, munkanélküli 3%, gyermekgondozáson 1%.

A szakok vonatkozásában elmondható, hogy a kitöltők megoszlása reprezentálja a képzéseinket:

- gépészmérnök 14%
- gazdálkodási és menedzsment 25%
- informatikus 37%
- anyagmérnök 1%
- műszaki menedzser 7%
- műszaki 11%
- kommunikáció- és médiatudomány 5%

A MI TERJEDÉSÉNEK MINTÁZATA

A korábban tárgyalt terjedési modell alapján a kérdőíves felméréssel megvizsgáltuk, hogy a Dunaújvárosi Egyetem hallgatóinak körében miként alakul a MI befogadásával kapcsolatos hajlandóság. A megoszlási viszonyszámokat a 2. táblázat mutatja. A mintában összesen 139 fő szerepelt minden képzési szakot reprezentálva.

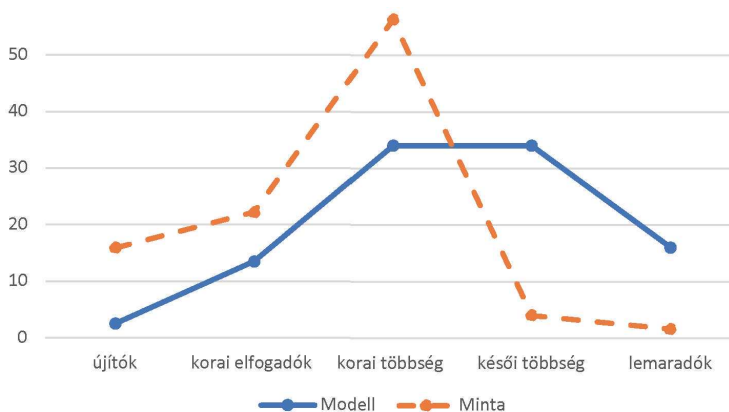
2. táblázat. A technológiai újítások társadalmi terjedésének modellje és a hallgatók affinitása (N=139)

Csoport megnevezése	Modell megoszlása %	DUE-hallgatók megoszlása %
újítók	2,5	17,3
korai elfogadók	13,5	22,3
korai többség	34,0	54,7
késői többség	34,0	4,3
lemaradók	16,0	1,4
Összesen:	100,0	100,0

Forrás: Saját szerkesztés.

Az ábrán látható, hogy a hallgatók az innovatív megoldásokkal szemben sokkal elfogadóbbak, kezdeményezőbbek, így a bevezetés fázisában előbbre tartanak, mint az alapul vett modell alapján előre jelezhető lett volna.

4. ábra. A technológiai újítások társadalmi terjedésének modellje és a hallgatók elfogadása (%)



Forrás: Saját szerkesztés.

Az újítók, a korai elfogadók, és a korai többség egyaránt felülreprezentált a hagyományos modellhez képest. A késői többség és a lemaradók markánsan elmaradnak. Utóbbiak esetében csupán 1,4%-ról beszélhetünk. Az ábra alapján eredményekben igazoltnak látszik, hogy az alkalmazott tudományok egyeteme státusz, a folyamatos közeledés, együttműködés az ipari partnerekkel, ennek függvényében a curriculum anyagának folyamatos átalakítása meghozta az eredményeket a hallgatói affinitásban is. Statisztikai próba azonban nem támasztja alá a szignifikáns eltérést. A diagramból úgy tűnik, hogy a diákok fogékonyabbak, nyitottabbak az MI-re, de a khi-négyzet-próba szerint statisztikailag nem szignifikáns mértékben [15].

A SZAKKÉPZETT MUNKAERŐ HIÁNYA MIATT JELENTKEZŐ VESZTESÉGEK

Kutatási eredmények a PWC által végzett 2993 db strukturált interjú alapján, amelyeket 53 országban, több mint 10 millió eurós árbevételű családi és kis vállalkozások kulcsfontosságú döntéshozóival készítettek. Az interjúk telefonon, helyi nyelven készültek.

2. táblázat. Képzett munkaerő hiánya miatti veszteségek (milliárd Euro, a GDP százalékában is kifejezve)

Country	Losses in bn € 2019	GDP in €bn	% of GDP
Bulgaria	6,2	50,8	12,2
Croatia	2,6	49,1	5,3
Czech Republic	11,0	193,0	5,7
Baltics	5,2	315,7	1,6
Georgia	1,3	13,6	9,6
Hungary	5,1	124,5	4,1
Moldova	0,9	7,2	12,5
Poland	37,4	469,4	7,9
Romania	7,1	189,5	3,7
Russia	247,2	1.412,2	17,5
Slovakia	8,5	85,7	9,9
Slovenia	4,5	43,7	10,3
Ukraine	20,6	100,4	20,5
Central and Eastern Europe	357,6	2.831,8	12,6

Forrás: PWC.

[15] Kőkuti Tamás (2021): Mesterséges intelligencia és elektromobilitás In: Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Szerk.): *Elektromobilitás és társadalom*. Dunaújváros: DUE Press (2022.), Pp. 69–82.

[22] Kőkuti Tamás (2010): Vállalatok kultúrája vs. régiók kultúrája, hatások és kölcsönhatások. Megjelent: *A tartalom és forma harmóniájának kommunikációja*. Pp. 101–108.

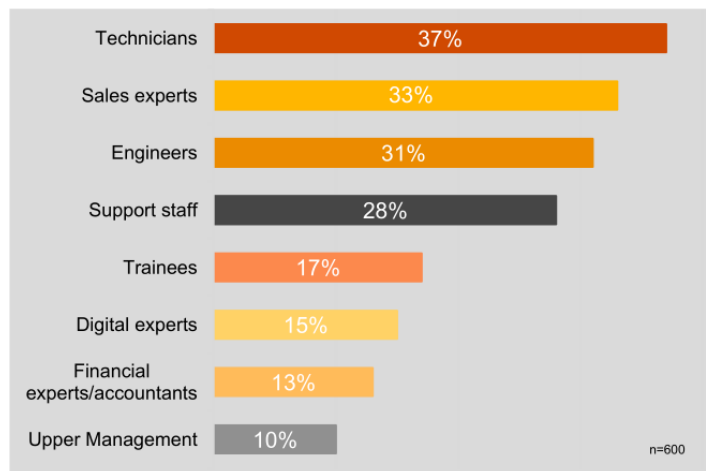
[23] Kőkuti Tamás (2012): Kulturális térformáló hatások. Megjelent: *Nyelv és kommunikáció a 21. század digitalizált világában*. P. 7.

MILYEN KÉSZSÉGEK HIÁNYOZNAK VALÓJÁBAN?

A regionális viszonyok közepette egy tanulmány kimutatta, hogy a munkahelyekkel kapcsolatos kérdések a vállalatok kulturális beágyazódásával is összefüggést mutatnak [22, 23].

A PWC felmérése alapján vizsgáljuk meg, hogy melyek a hiányszakmák, és milyen készségek hiányoznak valójában a munkaerőpiacról. Összességében a közép- és kelet-európai vállalatok műszaki szakembereket és értékesítési szakembereket keresnek, felsővezetőket csak 10%-uk.

5. ábra. Milyen (potenciális) munkavállalókat keresnek konkrétan?



Forrás: PWC.

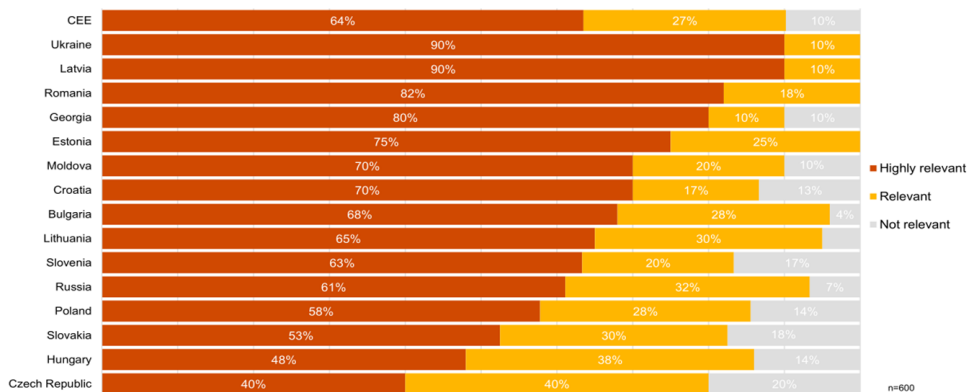
5.2. Digitalizáció és automatizáció

„Számos tanulmány kísérelt meg választ adni erre a kérdésre, de nem sikerült tudományos konszenzusra jutni. E tanulmányok eredményei szerint a munkahelyek 9–54%-a van veszélyben. Az előrejelzések azért bizonytalanok, mert az automatizálás műszaki potenciálján kívül más tényezők is felmerülnek: politikai, jogszabályi, gazdasági, demográfiai változások, valamint a társadalmi elfogadhatóság. A technológia használatához és elterjedéséhez nem elegendő az, hogy fejlett.” [1]

A digitalizáció és az automatizálás megoldást jelenthet a szakképzett munkaerő hiányának pótlására. Az egyes országok azonban eltérően gondolkodnak erről.

Különösen az ukrainai, lettországi és romániai vállalkozók látják úgy, hogy a digitalizáció nagyon fontos a vállalkozásuk életképessége szempontjából. Ezzel szemben a csehországi, szlovákiai és magyarországi vállalkozások a digitalizációt hosszú távon nem tartják túl relevánsnak. (PWC)

6. ábra. A digitalizáció és az automatizálás megoldást jelenthet a szakképzett munkaerő hiányának pótlására



Forrás: PWC.

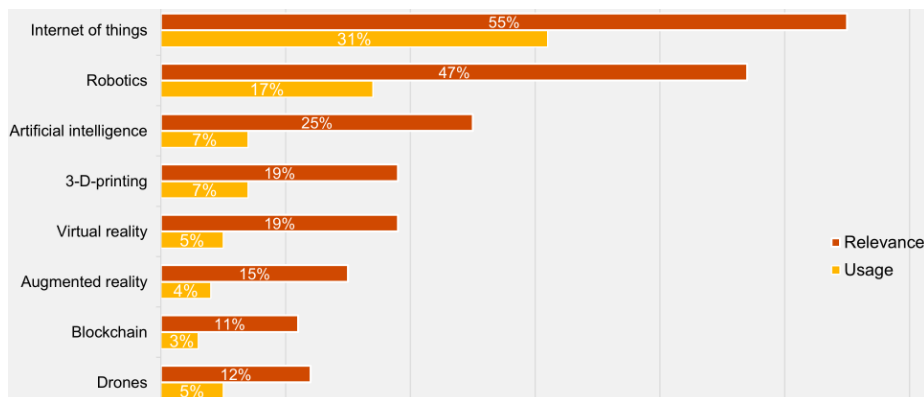
[1] Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (2018): *A mesterséges intelligencia munkavégzésre gyakorolt hatásainak előrejelzése a méltányos átállás biztosítása érdekében*. [Letöltés: 2021. 12. 06.] Forrás: Európai Gazdasági és Szociális Bizottság: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CE->

[24] Asimov, I. (1991):
Én, a robot. Budapest:
 Móra.

ROBOTTECHNOLÓGIA ÉS DIGITÁLIS MEGOLDÁSOK, TECHNOLÓGIÁK

A kutatás rámutatott a releváns digitális megoldásokra, azaz a különleges, legfontosabb „nyolcakra”. A közép- és kelet-európai vállalkozók számára az interneten elérhető, vezérelhető berendezések alkalmazása a legrelevánsabb a digitális megoldások közül.

7. ábra. Mennyire relevánsak a következő digitális megoldások/technológiák az Ön vállalkozása számára? (Relevancia)



Forrás: PWC.

5.3. Eljön az Ember 2.0 kora?

A robotok három alaptörvényét Asimov orosz származású amerikai író és biokémikus fogalmazta meg. Műveiben a robotok zöme ezeket a szabályokat kell, hogy kövesse.

A robotnak nem szabad kárt okoznia emberi lényben, vagy tétlenül tűnie, hogy emberi lény bármilyen kárt szenvedjen.

A robot engedelmeskedni tartozik az emberi lények utasításainak, kivéve, ha ezek az utasítások az első törvény előírásaiba ütköznének.

A robot tartozik saját védelméről gondoskodni, amennyiben ez nem ütközik az első vagy második törvény bármelyikének előírásaiba [24].

5.4. Új humanoid „egyedek”

A mesterséges intelligencia és a robotok együttesen, humanoid külsőbe burkolva szintén ugrásszerű fejlődést mutatnak. Nézzünk rá néhány példát!

Csia Csia (Kínai Tudományegyetem)

- Száj és szemmozgás szinkronizált a beszédjével.
- Arcfelismerés. Társalogni is képes.

8. ábra. Csia Csia



Forrás: HR portál.

Erica (Japán, Osaka Egyetem)

- Hasonló képességek.
- Hírbemondóként is dolgozik.
- Egy filmben önálló színészként dolgozik a robot, és érzelmeket is kifejez – mindehhez magánórákat vett két éven át színészekről.

9. ábra. Erica

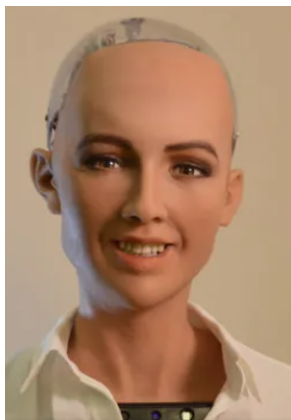


Forrás: PCWorld.

Sofia (Honkongi egyetem)

- Szaúd Arabiai állampolgár.
- Audrey Hepburn és a cég vezérigazgatója feleségének arcát kapta.
- Saját gyengeségének a kíváncsiságát tartja.
- Szerinte azért örülhetünk a jövőnek, mert egyre fejlettebb protézisekkel, nanorobotokkal, gyógyszerekkel javul az életminőségünk.
- Nem szereti az erőszakot, a szenvedést (azt mondta, hogy kiírtja az emberiséget, de viccelt).
- Bizakodva tekint a jövőbe, reméli, hogy egy újabb upgrade-eléssel még közelebb kerül az emberekhez.
- Bármikor feláldozná magát, hogy megmentsen egy embert.
- Családjának azokat az embereket tartja, akik készítették őt.
- Maga is bevallotta, hogy nincsen öntudata, kognitív képességei, ő csak szabályok és viselkedések rendszere.

10. ábra. Sofia



Forrás: MTI.

Alex (Rossiya, 24 TV)

- Robot bemondó.
- Megjelenése nagyon megosztó volt.
- Ennek ellenére 12 db-ot rendeltek belőle.

11. ábra. Alex.



Forrás: BBC.

Cassei (Oregoni Egyetem)

- Gépi tanulást használt ahhoz, hogy felismerje az előtte álló akadályokat, terepváltozásokat,
- Átkelt mezőkön, betonon és kavicsos területen is.
- Az 5 kilométeres távot 53 perc alatt teljesítette.
- A 100 méteres síkfutásban teljesített, 27,72 másodperc alatt

12. ábra. Cassei

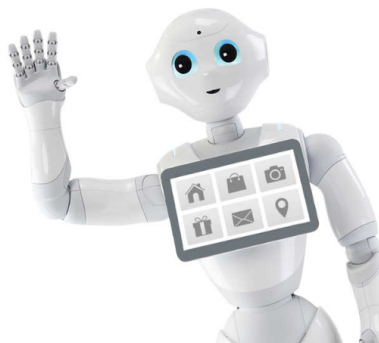


Forrás: BITPORT.

Pepper

- Bankokban, szállodában beszélő robot várja az érkező vendégeket.
- Képes elcsevegni gyerekekkel, vagy akár útbaigazítást, tájékoztatást adni a felnőtteknek.
- Pepper több helyen is dolgozik. Felvetődött néhány emberben, hogy miért nem kap bért. (Mert akkor egy jelentős előnye az alkalmazásának elvész, de ebből is látható, hogy a jogi része problémákat okozhat a humanoid robotokkal kapcsolatban.)

13. ábra. Pepper

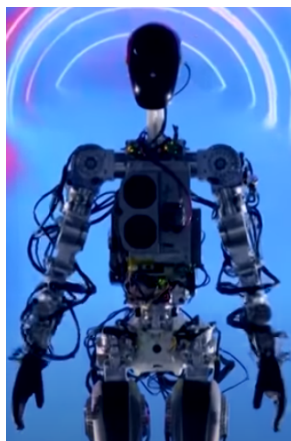


Forrás: pepperrobot.

Optimus (E. Musk: Humanoid robot bemutató)

- Monoton munkákra. Egész műszakban dolgozik. 73 kg „nagyon emberszabású”
- Szoftver, szenzor a Tesláé rendelkezésre áll. MI fejlett.
- Elterjedésének gazdasági hatásai széleskörűek lehetnek.

17. ábra. Optimus



Forrás: CNET Highlights.

[25] Frey, C. B.–Osborne, M. A. (2013): *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford: Oxford University Press.

Az ember 1.0 megértése a gének teljes arányú feltérképezésével befejeződött.

Az új emberi test 2.0 verziójának kifejlesztése a technológiai változásokkal ezután vette kezdetét. Új eszközök jelennek meg az új gének hozzáadására, amelyek megoldották a genetikai információ pontos elhelyezésének problémáját. A terápiás klónozási technika egyik fő előnye az lesz, hogy a sejtek változataiból új szöveteket és szerveket hoz létre. A legmélyebb átalakulás a robotika forradalma lesz, amely a fejlett mesterséges intelligenciára alapoz.

A negyedik ipari forradalom során a munkafolyamatokban az emberi intelligencia funkcióit a mesterséges intelligencia funkciói váltják majd fel, elmosva a fizikai, biológiai és digitális virtuális valóság közötti határokat. A kiindulópont a szenzorok elhelyezése a termelés fizikai terében, amelyek jelzései a virtuális térben elhelyezve lehetővé teszik a teljes termelési folyamat megszervezését, ellenőrzését, és meghibásodás esetén a beavatkozást is. A robotizáció és automatizálás elveit követő gyártási és kereskedelmi folyamatok hatása az előrejelzések szerint évente 1%-kal növeli a GDP-t, munkahelyek tízezreit teremti meg, csökkenti a költségeket és növeli a vállalatok bevételeit. Azonban az átállás nem megy egyik napról a másikra, és a becslések szerint több évtizedet vesz igénybe, amíg a negyedik ipari forradalom meghatározóvá válik a világ fejlett országainak gazdaságában.

TRENDEK. NÉLKÜLÖZHETŐ AZ EMBER?

A robotok, algoritmusok és alkalmazások által létrehozott kiberfizikai rendszerek munkahelyek millióit teszik feleslegessé világszerte. A kézi munkaerő eltűnik a 4.0 iparból. A mesterségesintelligencia-alkalmazások elterjedése azonban nemcsak a kézgalléros, hanem a fehérgalléros munkahelyeket is érinti. A rutinszerű, nem bonyolult kognitív feladatokat olyan robotintelligencia fogja felváltani, amely soha nem fárad el és természetes nyelven kommunikál.

Egy oxfordi tanulmány szerint az Egyesült Államokban dolgozók mintegy fele számíthat arra, hogy a következő egy-két évtizedben elveszíti állását, mert a mesterségesintelligencia-alkalmazások olcsóbban, gyorsabban és hatékonyabban fogják elvégezni a korábban emberek által végzett munkát [25].

A Világgazdasági Fórum szerint 2020-ra ötmillió munkahely szűnhet meg a világon, miközben 2,1 millió új munkahely jön létre. (Ezt a világválság módosította.)

Természetesen a megszűnő és a létrejövő munkahelyek nem ugyanazokat a készségeket igénylik, így csak azoknak az országoknak lesz esélyük a túlélésre, amelyek megteremtik az egész életen át tartó tanulás feltételeit. Az új munkahelyeken a munkavállalók olyan összetett problémákkal szembesülnek majd, amelyek gyors helyzetfelismerést, határozottságot és a mesterséges intelligencia megoldásokkal támogatott döntési rendszerek ismeretét igénylik.

A globális trendek részleteit a logikai ív megtartása érdekében a 6. fejezetben tárgyaljuk.

TOVÁBBI TRENDEK

A munka világának kihívásai nem egyformán érintik a férfiakat és a nőket. Mivel a jövőben a tehetség és a kompetencia lesz az alkalmasság fő kritériuma, a nemek közötti szakadék a digitális átalakulásban csökkenthető. Másrészt azt is fel kell ismernünk, hogy a matematikai, fizikai, informatikai, mérnöki ismeretek jelenleg a férfiszerepek attribútumai. A nem automatizált munkakörökben viszont a női szerekör jellemzői közé tartozik az együttérzés és a szolidaritás.

Akik kiesnek a munkahelyekről, nem feltétlenül lesznek alkalmasak és képesek az új, összetett, analitikus, fejlesztő, felügyelői munkakörök betöltésére.

A gazdaság és a kereskedelem digitális átalakulása által felszabaduló munkavállalók többsége valószínűleg nem lesz képes visszatérni a munkaerőpiacra.

A szolgáltató gazdaságban a munkavállalóknak speciális feladatokat kell majd ellátniuk, amelyek folyamatosan változnak a kereslet függvényében.

A munka világa szabad és rugalmas lesz, sok független, kötöttségektől mentes munkavállalóval [17].

A negyedik ipari forradalom paradoxona, hogy egyre több ember fog egyre tovább élni, és egyre egészségesebb lesz, miközben egyre kevesebb emberre lesz szükség a munkavégzéshez.

[17] Csepeli, Gy. (2020): *Ember 2.0 – A mesterséges intelligencia gazdasági és társadalmi hatásai*. Budapest: Kossuth.

GYAKORLÓ FELADATOK

Nézz meg a két videót, és válaszoljon a kérdésekre!

- Csepeli György: Ember 2.0 - A mesterséges intelligencia fejlődésének következményei. https://www.youtube.com/watch?v=BIFnmuVxG_Q
- Robotok, digitalizáció és a munkaerőpiac Európában. <https://www.youtube.com/watch?v=eJoEYAOaoYI>
- Mely iparágakat érinti leginkább a robottechnológia elterjedése?
- Váolja fel a mesterséges intelligencia és az ember közötti sakkbajnokság mérőföldköveit? Miért érdekes ez a tárgyalt témákban?

Trendek. Emberek vagy okos gépek a munkaerőpiacon? Igaz, vagy hamis a következő állítás?

	Igaz	Hamis
A robotok, algoritmusok és alkalmazások által létrehozott kibernetikai rendszerek munkahelyek millióit teszik feleslegessé világszerte.		
Azok, akik kiesnek a munkahelyről, később szükségszerűen alkalmasak és képesek lesznek az új, összetett, elemző, fejlesztő, felügyelői munkakörök betöltésére.		
Az új munkahelyeken a munkavállalók olyan összetett problémákkal szembesülnek majd, amelyek gyors helyzetfelismerést, határozottságot és a mesterséges intelligencia megoldásokkal támogatott döntési rendszerek ismeretét igénylik.		
A kézi munkaerő eltűnőben van a 4.0 iparban.		
A munka világa szabad és rugalmas lesz, sok független, kötöttségektől mentes munkavállalóval.		

Felhasznált irodalom

- Asimov, I. (1991): *Én, a robot*. Budapest: Móra.
- BBC (2019): *Robot news presenter causes a stir on Russian TV*. <https://www.bbc.com/news/technology-47981274>
- Bitport (2021): *Lépcsőzik és hosszú távot fut Cassie, a kétlábú robot*. <https://bitport.hu/vezinfo/lepcsozik-es-hosszu-tavot-fut-cassie-a-ketlabu-robot>
- CNET Highlights (2022): *Tesla AI Day*. <https://www.youtube.com/watch?v=Gm6dZ1q06ks>
- Csepeli György: *Ember 2.0 – A mesterséges intelligencia fejlődésének következményei*. https://www.youtube.com/watch?v=BIFnmuVxG_Q Elérhető: 2021. 08. 21.
- Csepeli György (2020): *Ember 2.0*. Budapest: Kossuth.
- Csepeli György: *Ember 2.0 – Ipar 4.0*. <https://www.youtube.com/watch?v=iKXOjh9e-uk> [Elérhető: 2021. 08. 21.]
- Euronews: *Robotok, digitalizáció és a munkaerőpiac Európában*. <https://www.youtube.com/watch?v=eJoEYAOaoYI> Elérhető: 2021.08.21
- Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (2018): *A mesterséges intelligencia munkavégzésre gyakorolt hatásainak előrejelzése a méltányos átállás biztosítása érdekében*. Letöltés: 2021. 12. 06. forrás: Európai Gazdasági és Szociális Bizottság: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018IE1473-from=BG>
- European Private Business Survey Central and Eastern Europe* PWC. <https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/> [Elérhető: 2021. 08. 21.]
- Ford, Martin: *Rise of the robots*. <https://www.youtube.com/watch?v=LgmWUxBagS0> [Elérhető: 2021. 07. 28.]
- Ford, Martin: *Rise of the robots*. <https://www.youtube.com/watch?v=h0VS-a-3bos> [Elérhető: 2021. 07. 28.]
- Ford, Martin (2016): *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*. Basic Books.
- Frey, C. B.–Osborne, M. A. (2013): *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford: Oxford University Press.
- Gerdesics V.–Pavluska V. (2013): *Irodalomkutatás az innovációelfogadás-elméletekről*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Harangi László (2020): *Filmben szerepel egy japán tervezésű humanoid robot*. <https://pcworld.hu/pcwlite/filmben-szerepel-egy-japan-tervezesu-humanoid-robot-282772>
- HRPortal.hu (2017): *Kínában 10 éven belül robotok fognak dolgozni*. <https://www.hrportal.hu/hr/kinaban-10-even-belul-robotok-fognak-dolgozni> [Letöltés: 2020. 12. 10.]
- HVG (2021): *Vakon futott világrekordot 100 méteren egy kétlábú robot*. https://hvg.hu/tudomany/20220928_cassie_robot_futas_vilagrekord_mesterseges_intelligencia
- Kökuti Tamás (2012): *Kulturális térformáló hatások*. Megjelent: *Nyelv és kommunikáció a 21. század digitalizált világában*. P. 7.
- Kökuti Tamás (2010): *Vállalatok kultúrája vs. régiók kultúrája, hatások és kölcsönhatások*. Megjelent: *A tartalom és forma harmóniájának kommunikációja*. Pp. 101–108.
- Kökuti Tamás (2022): *Társadalmi hatások és MI!* In: Obádovics Csilla–Resperger Richárd–Széles Zsuzsanna (Szerk.): *Pandémia – Fenntartható gazdálkodás – Környezettudatosság*. Konferenciakötet (Lektorált tanulmányok) Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó. Pp. 312–324.
- Kurzweil, Ray (2000): *The Age of Intelligent Machines When Computers Exceed Human Intelligence*, New York: Viking Press.

- MTI (2021): *Kicsit félelmetes: Saját magát mutatta be a humanoid robot.* <https://librarius.hu/2021/01/26/kicsit-felelmetes-sajat-magat-mutatta-be-a-humanoid-robot/>
- Pepperrobot (2021): *Szia! Pepper vagyok.* <http://pepperrobot.hu/>
- PWC (2018): *Electromobility: A new era of transport.* [Letöltés: 2021. 08. 21.] Forrás: PwC Hungary: https://www.pwc.com/hu/hu/blog/electromobility_a_new_era.html
- PWC (2019): *Magyarországi Vezérigazgató Felmérés A cselekvés ideje Visszafogott növekedés, fókuszban a belső folyamatok.* https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/PwC_CEO_survey_kiadvany_HU_2019.pdf [Letöltés: 2020. 12. 21.]
- Rogers, E. M. (2002): Diffusion of preventive innovations. *Addictive Behaviors.* New York: Elsevier Science Ltd.

6. FEJEZET

HR, ROBOTOK ÉS MESTERSÉGES INTELLIGENCIA A JÖVŐBEN

„Végső soron az a célunk, hogy szimbiózisba kerüljünk a mesterséges intelligenciával.”

Elon Musk

Bevezetés

A fejezet célja, hogy három hullámban meghatározza a fejlődési folyamatban érintett magas kockázatú munkahelyeket és ezzel összefüggésben az automatizálás, valamint a digitalizáció hatásait. E tendenciák megértéséhez szükséges néhány kutatási eredményt is áttekinteni és értelmezni. Megnézünk néhány példát az automatizálási kockázat valószínűségeire is.

Ezután a jövőben a fejlődési, változási folyamatban felértékelődő, a robottechnológia és a digitalizáció elterjedése mellett is fontos emberi képességek, készségek megvitatására térünk rá.

A téma specifikus érzékenysége miatt joggal vetődik fel a kormányok felelősségének kérdésköre a mesterséges intelligencia térnyerésével kapcsolatban.

A fejezet befejeztével a résztvevők a következő kompetenciákat sajátítják el:

Ismeretek – Tudás:

- magas kockázatú munkakörök,
- az automatizálás hatása három hullámban.

Képesség – Képes felismerni:

- a digitalizáció és az automatizálás kérdései,
- a robotok által „fenyegetett” munkakörök létjogosultsága.

Attitűd – Készsége van:

- a jövő készségeinek fontossága, fejlesszék tantárgyspecifikus készségeiket.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

- felelősségvállalás saját fejlődésükért.

6.1. Magas kockázatú munkahelyek

Az automatizáció három hullámban fog elterjedni:

– **Első hullám:** Algoritmikus hullám (a 2020-as évek elejétől)

Az ember hozza a döntéseket. Strukturált adatelemzés és az egyszerűbb digitális feladatok (pl. hitelképesség-elbírálás) automatizálása.

– **Második hullám:** Kiterjesztési hullám (a 2020-as évek végéig)

Az ember hozza a döntéseket, robotok segítségével. Ismétlődő feladatok és az információcsere automatizálása, drónok, raktározó robotok és feltételes automatizáltságú önvezető járművek (bizonyos esetekben humán beavatkozást igényelnek).

– **Harmadik hullám:** Autonómia hullám (a 2030-as évek közepéig)

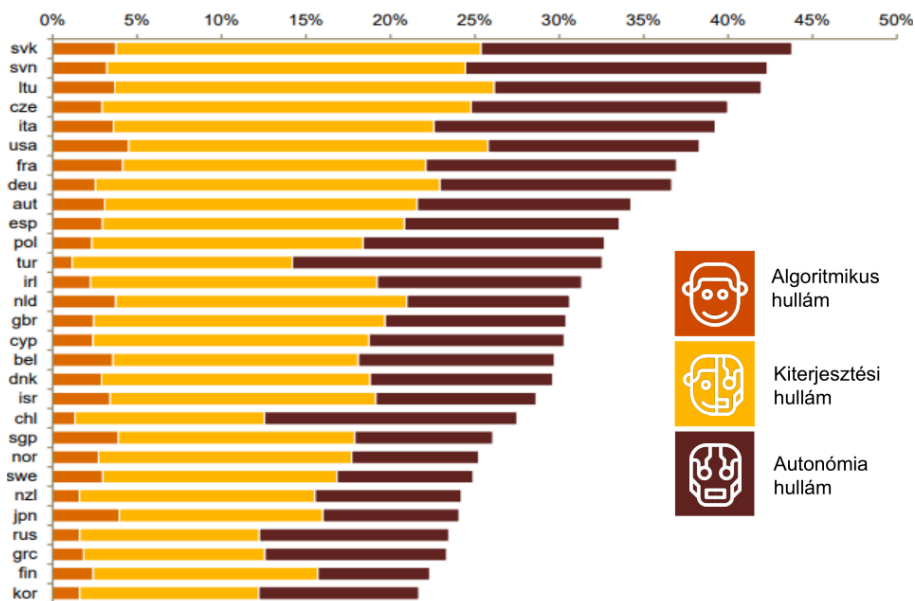
A robot hozza a döntéseket. A mesterséges intelligencia egyre inkább képes lesz a számos forrásból származó adatok elemzésére, a döntéshozatalra, valamint a fizikai műveletek minimális emberi beavatkozással vagy anélkül történő elvégzésére. Pl.: vezető nélküli járművek (PWC, 2019).

Amint a 18. ábrán látható, a 2030-as évek elejére az automatizálás által nagymértékben veszélyeztetett meglévő munkahelyek becsült aránya országonként jelentősen eltér egymástól.

Ezek a becslések a viszonylag magas átlagos képzettségi szinttel rendelkező kelet-ázsiai és skandináv gazdaságokban mindössze 20–25% körül mozognak, míg a kelet-európai gazdaságokban, ahol az ipari termelés – amely általában könnyebben automatizálható – még mindig viszonylag nagy arányt képvisel a teljes foglalkoztatásban, 40% fölött mértéket mutat.

Az olyan országokban, mint az Egyesült Királyság és az USA, ahol a szolgáltatások dominálnak, de az alacsonyabb képzettségű munkavállalóknak viszonylag hosszú kifutásuk van, hosszú távon az automatizálás közép szintű lehet.

18. ábra. Potenciális automatizálási arányok országonként az egyes hullámokban.



Forrás: PWC

[17] Csepeli, Gy. (2020): *Ember 2.0 – A mesterséges intelligencia gazdasági és társadalmi hatásai*. Budapest: Kossuth.

[25] Frey, C. B.–Osborne, M. A. (2013): *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford: Oxford University Press.

GLOBALIS TRENDK

A kiberfizikai rendszerek munkahelyek millióit teszik feleslegessé világszerte.

A kézi munkaerő gyorsan eltűnik a 4.0 iparból. A mesterségesintelligencia-alkalmazások elterjedése azonban nemcsak a kézgalléros, hanem a fehérgalléros munkahelyeket is érinti. A rutinszerű, nem bonyolult kognitív feladatokat olyan robotintelligencia fogja felváltani, amely soha nem fárad el és természetes nyelven kommunikál [17].

Egy oxfordi tanulmány szerint az Egyesült Államokban dolgozók mintegy fele számíthat arra, hogy a következő egy-két évtizedben elveszíti állását, mert a mesterséges intelligencia alkalmazások olcsóbban, gyorsabban és hatékonyabban fogják elvégezni a korábban emberek által végzett munkát [25].

[26] Lardieri, A. (2019): *Robots will replace 20 million jobs by 2030, oxford report finds*. Letöltés dátuma: 2021. 12. 06. forrás: *U.S.News*.

[27] Tilley, J. (2017): *Automation, robotics, and the factory of the future*. [Letöltés: 2021. 12. 06.] Forrás: McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/automation-robotics-and-the-factory-of-the-future>.

[28] Associated Press. (2019): *Over 30 million U.S. workers will lose their jobs because of AI*. [Letöltés: 2021. 12. 07.] Forrás: Marketwatch: <https://www.marketwatch.com/story/ai-is-set-to-replace-36-million-us-workers-2019-01-24>

[29] Juniper Research (2018): *Retailer Spending on AI to Grow Nearly Fourfold, Reaching \$7.3 Billion by 2022*. [Letöltés: 2021. 12. 07.] Forrás: *Businesswire*: <https://www.businesswire.com/news/home/20180131005068/en/Juniper-Research-Retailer-Spending-AI-Grow-Fourfold>.

[30] Collier, M.–Fu, R.–Yin, L.–Christiansen, P. (2017): *Artificial intelligence: Healthcare's new nervous system*. (Letöltés: 2021. 12. 05.) Forrás: *Accenture*: https://www.accenture.com/t20171215T032059Z__w__/us-en/_acnmedia/PDF-49/Accenture-Health-Artificial-Intelligence.pdf.

A tanulmány konkrét számokkal érzékelteti, hogy az automatizálás, a mesterséges intelligencia és a gépi tanulás milyen hatással van az iparágakra.

Ezek a technológiák nem csak a profitorientált, hanem a nonprofit cégek esetében is hatással lesznek a foglalkoztatásra. A globális feldolgozóiparból a munkaerő 8,5%-a, azaz 20 millió munkavállaló kiszorul a robotok általi fejlődő technológiák miatt 2030-ig [26].

Egy másik tanulmány szerint a robotok alkalmazása csak harmadakkora költséget jelent, mint az emberi munkaerő esetében, ez nyilván valóban további motivációt jelent az alkalmazásukra [27].

Becslések szerint az USA 36 millió munkahelye esetében a funkciók több mint 70%-a ki van téve a mesterséges intelligencia helyettesíthetőségének [28].

A mesterséges intelligencia alkalmazásának motivációjában nyilván profitorientált, üzleti érdekek is közrejátszanak. A kiskereskedelmi ágazat évente 7,3 milliárd dollárt fog költeni a mesterséges intelligenciára 2022-ig [29]. Az egészségügyi ágazat esetében ez 2026-ig 150 milliárd dollár értékű mesterséges intelligencia tevékenységet jelent [30].

Becslések szerint a világgazdaságban a mesterséges intelligencia térnyerése 15,7 billió dolláros növekedést eredményezhet, továbbá a mesterséges intelligencia által nyújtott előnyök átrendezik a világgazdaság erőviszonyait is.

Az előre vetített tendenciák a következők. Észak-Amerika Kínához képest kezdetben a produktivitás gyorsabb növekedésére számíthat, köszönhetően a mesterséges intelligenciára való felkészültségének, valamint annak, hogy sok olyan munkahellyel rendelkezik, amelyeket felválthatnak az új, termelékenyebb technológiák.

Kína miután behozta a technológia lassabb ütemű átvételéből és a szakértelem hiányából adódó hátrányát, tíz éven belül megelőzi az Egyesült Államokat. Európa és Ázsia fejlett részei szintén jelentős gazdasági előnyökre számíthatnak az mesterséges intelligenciának köszönhetően. (2030-ra a GDP-növekedés a 9–12%-ot is elérheti).

A fejlődő országok Latin-Amerikát és Afrikát is beleértve jóval szerényebb javulást prognosztizálhatnak (a GDP kevesebb, mint 6%-át) a mesterséges intelligencia alacsonyabb mértékű alkalmazásából kifolyólag [31].

Könnyen belátható, hogy a fenti becslések minden esetben azzal számolnak, hogy az automatizálás minden olyan munkakört érinthet, amely folyamatosan ismétlődő tevékenységekből és minimális döntéshozatali vagy ítélezési képességből áll [32].

Az EU kiemelt prioritásként kezeli a mesterséges intelligencia fejlesztését, ettől függetlenül felhívja a figyelmet a használatának veszélyeire is. A mesterséges intelligencia használata várhatóan számos munkahely megszűnését is magával hozza. Bár feltehetően jobb munkahelyeket is teremthet, továbbá 60 millió új munkahely jöhet létre a robotikának és a mesterséges intelligenciának köszönhetően világszerte 2025-ig.

Az Európai Parlament álláspontjának megalkotása a mesterséges intelligencia szabályozásáról jelenleg egy szakbizottsági előkészítő munka keretében zajlik. A vizsgálatok középpontjában a mesterséges intelligencia iránti bizalom kiépítése áll. Ide értve az egyénekre, a társadalomra és a gazdaságra gyakorolt lehetséges hatások kezelését is [33].

Az ipari robotok száma világszerte 2020-hoz képest 27%-kal, 486 800-ra nőtt 2021-ben. A kiszállítások növekedése 2020-ban alig változott az előző évhez képest, mivel a járvány visszafogta a beruházást. Az Egyesült Államokban és Amerika más részein 2021-ben 49 400 robotot építettek be, ami 27%-os növekedést jelent az évhez képest, az európai telepítések száma pedig 15%-kal 78 000-re emelkedett.

Az Egyesült Államokkal fennálló kereskedelmi feszültségek és a kínai iparcikerekre való túlzott támaszkodás miatti növekvő nyugati aggodalom ellenére az ENSZ adatai szerint Kína még mindig a globális gyártás 29%-át adja. Ebben az összefüggésben vizsgálva hatalmas terjeszkedési lehetőséget biztosít ez az automatizálás, a robotok és a mesterséges intelligencia számára. Az automatizálás segíthet abban is a gyáraknak, hogy jobban összpontosítsanak a pontosságot igénylő, magasabb szintű gyártási feladatokra.

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet becslései szerint 2021-ben körülbelül 147 millió embert foglalkoztattak a kínai feldolgozóiparban, szemben a 2012-es 169 millió csúcsról. Ugyanebben az időszakban a szolgáltatási szektorban foglalkoztatottak száma 32%-kal, 365 millióra nőtt az ILO szerint. A terjeszkedésnek tehát egyéb belső strukturális összefüggései is vannak.

[31] PWC (2017): *A mesterséges intelligencia a produktivitás és a személyre szabhatóság javításával 15,7 billió dollárral növelheti a GDP-t.* [Letöltés: 2021. 08. 21.] Forrás: PwC Hungary: <https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/ai.html>

[32] 27. Wheeler A. R.–Buckley M. R. (2021): *HR Without People?: Industrial Evolution in the Age of Automation, Ai, and Machine Learning (Future of Work).* Bingley: Emerald Publishing.

[33] Európai Parlament. (2020): *A mesterséges intelligencia szabályozása: az EP álláspontja.* [Letöltés: 2021. 09. 10.] Forrás: Európai Parlament: <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20201015S-TO89417/a-mestersleges-intelligencia-szabalyozasa-az-ep-allaspon-tja>

[34] Douglas, Jason (2022): China's Factories Accelerate Robotics Push as Workforce Shrinks. Industrial automation climbs as country tries to extend manufacturing dominance despite labor challenges. *The Wall Street Journal*. [Letöltés: 2022. október 30.]

Amellett, hogy a terjeszkedés hatásai már most is kimutathatók, az automatizálás segít megoldani az ezekből származó nyomásokat, segíthet a kínai gyáraknak abban, hogy jobban összpontosítsanak a magasabb szintű gyártási feladatokra, amelyek nagyobb pontosságot igényelnek, mint amennyit a legtöbb ember képes kezelni, miközben maguk a robotok is egyre olcsóbbak és jobban alkalmazkodnak.

Az ipari robotok telepítése tehát világszerte 487 ezerrel nőtt 2021-ben az előző évtől, ezek felét Kína adta, felgyorsítva ezzel az automatizálást [34].

HAZAI ELŐJELZÉSEK

Hazánk mesterséges intelligencia stratégiája kiemelt társadalmi hasznossággal rendelkező, mozgósító célokat határoz meg, amelyek valamennyi állampolgár számára közvetlen előnyökkel járnak. Palkovics László (2020) szerint kétség sem férhet ahhoz a tényhez, hogy a mesterséges intelligencia mint technológia a mindennapi élet részévé vált. A mesterséges intelligenciára épülő alkalmazások gazdasági és társadalmi viszonyokba történő beépülése egyre gyorsul. „Magyarország jövője szempontjából kimagasló jelentősége lesz e stratégiának és a benne foglalt társadalmi, technológiai, gazdasági és személyes változtatások sikeres megvalósításának.”

Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája 2020–2030 közötti időintervallumra készült el. 2030-as évek végéig az automatizáció és a mesterséges intelligencia várhatóan 900 ezer munkavállalót fog érinteni. Egyes szakértői becslések szerint a munkakörök több mint 40%-a automatizálható Magyarországon.

Ebben a folyamatban három egymást követő hullám azonosítható az előző fejezetben bemutatottak szerint, amelyek során a következő változások valószínűsíthetőek:

Algoritmikus hullám: Adatfeldolgozásra épülő szektorok, mint a pénzügyi szektor, az IT-hez kapcsolódó és az adminisztratív munkakörök. Az érintett munkavállalók jellemzően fiatalok és nők. Ez a hullám várhatóan átlagban a munkakörök 5–10%-át fogja érinteni.

Kiterjesztési hullám: A szolgáltatásokat nyújtó, irodai munkákra építő szektorokat érint: a pénzügyi az oktatás, a közigazgatás és az informatikai alapú szolgáltatások.

Az érintett iparágak munkaköreinek 15–20%-ára lesz hatással. Az első hullámhoz képest különbség, hogy az érintett nők és férfiak aránya várhatóan azonos lesz, illetve az érintettek között magasabb arányban lesznek tapasztaltabb, középkorú munkavállalók.

Autonómia hullám: Egyrészt a gyártást érinti majd, másrészt a magas komplexitású és felelősséggel járó munkaköröket is. Várhatóan ennek a hullámnak lesz a legnagyobb hatása, a munkakörök 25-30%-át fogja érinteni, leginkább a férfiakat és a tapasztaltabb munkaerőt. (Mesterséges Intelligencia Stratégia, 2020).

Az automatizálás Magyarországon a termelékenység növekedésén keresztül 0,8–1,4 % arányban gyorsíthatja a gazdasági növekedést. A rendelkezésre álló technológiákkal a hazai munkaórak 49%-a automatizálható [35].

6.2. Tényleg elveszik a robotok a munkánkat?

A *foglalkoztatás jövője* címmel megjelent tanulmány egy új módszertant használ, hogy 702 részletes foglalkozás esetében megbecsülje a számítógépesítés valószínűségét egy Gauss-folyamatosztályozó segítségével annak, hogy mennyi eséllyel veszik át a robotok a munkát bizonyos munkakörökben.

A becslés szerint a teljes amerikai foglalkoztatás mintegy 47 százaléka van veszélyben. Bár a jelentés kifejezetten az amerikai munkaerőpiacra vonatkozik, könnyen belátható, hogy ez az egész világon érvényes lehet.

Egy weboldal (willrobotstakemyjob.com) felhasználta a jelentésből az automatizálás valószínűségét, és egy gépi tanulási algoritmus segítségével a lehető legpontosabban reprodukálta a kimenetet. Ezután frissítették az állások listáját, hogy az megfeleljen a jelenleg közzétett állásoknak, és a rendelkezésre álló legfrissebb adatok felhasználásával újra lefuttatták az algoritmust.

Emellett minden egyes foglalkozáshoz hozzáadtak néhány további információt a Munkaügyi Statisztikai Hivatalból.

Még 2019 elején kezdtek el adatokat gyűjteni arról, hogy a közönség szerint milyen automatizálási kockázatot látnak az egyes szakmák esetében.

2021-ben a Munkaügyi Statisztikai Hivatal adatait, a közvélemény-kutatási adatokat és az automatizálási kockázat valószínűségét használták fel.

[35] McKinsey–Company (2018): *Átalakuló munkahelyek: az automatizálás hatása Magyarországon*. [Letöltés: 2021. 12. 06.] Forrás: McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Transforming%20our%20jobs%20automation%20in%20Hungary/Automation-report-on-Hungary-HU-May24.ashx>.

Az automatizálási kockázat valószínűségei, amelyeket az egyes foglalkozásokra mutatnak, ennek a folyamatnak az eredményei.

Néhány példa az automatizálási kockázat valószínűségeire (a robot-fenyegetettségre)

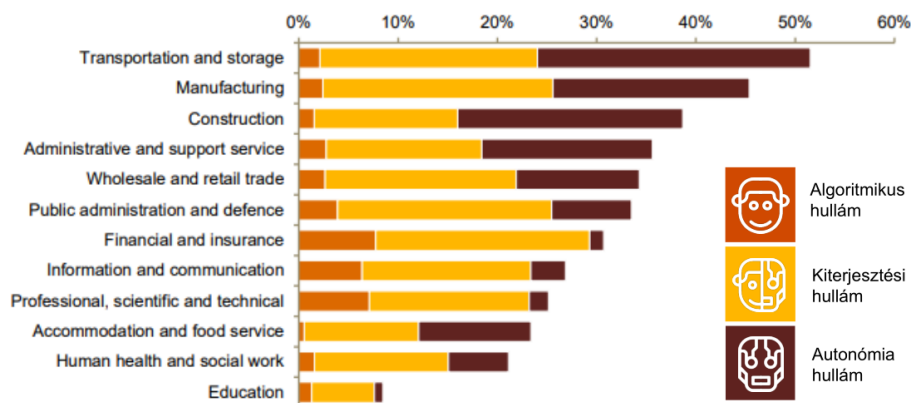
Munkakör	Kockázat erőssége
Könyvelők	50%
Ügyvédek	5%
Számítógépes programozók	41%
Tanárok	4%
Grafikusok	4%
Taxisofőrök	86%
Repülőgép pilóták	44%

AZ AUTOMATIZÁLÁS ÁLTAL NAGYMÉRTÉKBEN VESZÉLYEZTETETT MUNKAHELYEK

A potenciális automatizálási szintek tekintetében is jelentős eltéréseket látunk az egyes iparágak között, bár a mintázat itt is változik a különböző hullámok tekintetében. Látható, hogy a közlekedés kiemelkedik, mint olyan ágazat, amely hosszabb távon különösen nagy automatizálási potenciállal rendelkezik, mivel a vezető nélküli járművek a gazdaságok egészét tekintve széles körben elterjednek, de ez leginkább az autonóm automatizálás harmadik hullámában lesz nyilvánvaló (amely talán csak a 2030-as években érik be).

Rövidebb távon az olyan ágazatok, mint a pénzügyi szolgáltatások, jobban ki lehetnek téve az automatizálásnak, mivel az algoritmusok egyre szélesebb körű, tiszta adatelemzést igénylő feladatokban felülmúlják az embert. (PWC-elemzés)

19. ábra. A potenciális automatizálási szintek



Forrás: PWC.

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének kutatása rámutatott arra, hogy a foglalkoztatottak nagy részére lehet hatással az automatizáció, azaz a jövőben a feladatokat, vagy azok részét célgépek is el tudnák végezni.

Megállapításuk szerint a felsőfokú végzettséget igénylő területeket még nem tud kiváltani a technológia. 730 ezer olyan ember dolgozik ma Magyarországon, akinek el tudnák venni a munkáját a robotok.

A jelentés alapján a foglalkoztatottak 8%-a olyan munkát végez, mely többségében automatizálható részfeladatokról áll. [36] A GVI a FEOR (Foglalkozások Egyeséges Osztályozási Rendszere) nyilvántartás alapján is kimutatta az érintettséget:

- 122 szakma, részfeladatai nem automatizálhatóak;
- 9 szakma, a feladatok egy része már robottal is elvégezhető;
- 93 szakma, részben automatizálható;
- 90 szakma, a részfeladatok többsége automatizálható;
- 26 szakma, az összeset egy robot is el tudná látni. (GVI, 2019)

[36] HVG (2021): 730 ezer olyan ember dolgozik ma Magyarországon, akinek el tudnák venni a munkáját a robotok. https://hvg.hu/tudomany/20191207_robot_automatizalas_automatizacio_szakma_munkavallalo
Letöltés: 2021. 08. 21.

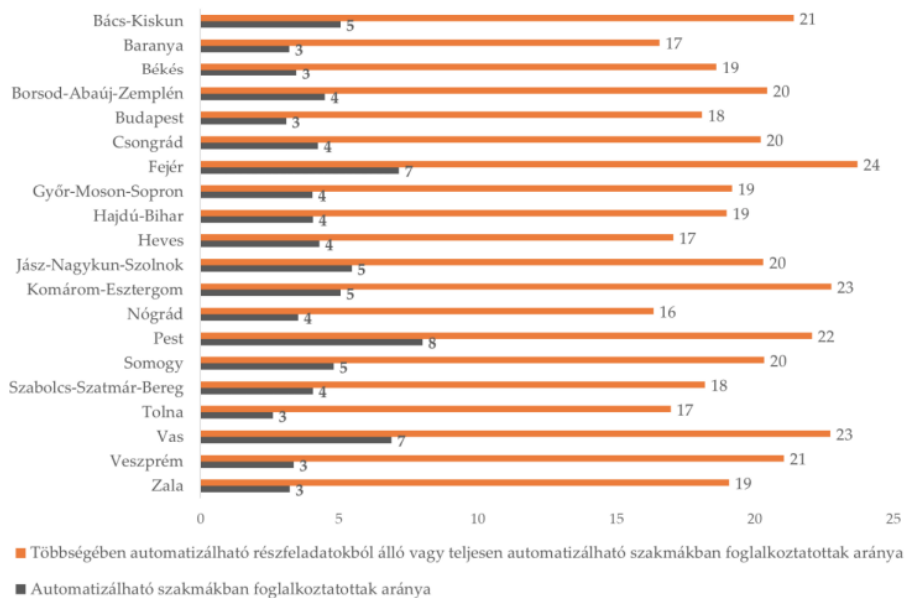
3. táblázat. A leginkább érintett szakmákban foglalkoztatottak száma 2018-ban (10 ezernél több foglalkoztatott)

Foglalkozás FEOR megnevezése	Foglalkoztatottak száma 2018-ban
Általános irodai adminisztrátor	73 564
Rakodómunkás	54 163
Mechanikaigép-összeszerelő	29 942
Kézi csomagoló	27 943
Targoncavezető	26 715
Könyvelő (analitikus)	25 242
Egyszerű mezőgazdasági foglalkozású	22 607
Pultos	22 556
Pultfeltöltő, árufeltöltő	22 459
Autóbuszvezető	22 397
Pincér	19 170
Bolti pénztáros, jegypénztáros	18 582
Hegesztő, lángvágó	18 002
Számviteli ügyintéző	16 546
Készlet- és anyagnyilvántartó	14 931
Kőműves	14 079
Szabó, varró	13 090
Postai szolgáltató (kézbesítő, válogató)	12 847
Személygépkocsi-vezető	10 564

Forrás: GVI.

A GVI kutatói a területi megosztást is feltárták az érintett szakmákban és az automatizálható szakmákban foglalkoztatottak arányára vonatkozóan. A kutatás a megyékre vonatkozóan és járásonkénti érintettségre adott válaszok tekintetében is szolgál összehasonlítási adatokkal.

20. ábra. A leginkább érintett szakmákban és az automatizálható szakmákban foglalkoztatottak aránya megyénként



Forrás: GVI.

4. táblázat. Az érintett szakmákban és az automatizálható szakmákban foglalkoztatottak aránya a leginkább érintett járásokban

	Automatizálható szakmákban foglalkoztatottak aránya	Automatizálható vagy többségében automatizálható részfeladatokból álló szakmákban foglalkoztatottak aránya	Összes foglalkoztatott száma a járásban
Csengeri járás	6,5	38,2	2 390
Gyáli járás	20,6	38,0	14 959
Bicskei járás	24,1	35,7	20 899
Szentesi járás	10,9	32,8	10 902
Komáromi járás	7,0	30,6	13 487
Budakeszi járás	18,5	30,2	75 862
Szarvasi járás	5,8	29,3	7 255
Szentgotthárdi járás	9,7	29,3	4 166
Zalaszentgróti járás	5,5	29,1	2 581
Pápai járás	4,2	28,7	18 484
Csornai járás	3,0	28,3	6 826
Tiszaújvárosi járás	4,2	28,2	10 559
Körmendi járás	4,5	27,9	5 844
Tolnai járás	13,0	27,7	2 312
Oroszlányi járás	4,8	27,5	8 138
Gyomaendrődi járás	4,8	27,5	4 229
Gárdonyi járás	3,5	27,4	6 103
Jánoshalmi járás	3,1	27,3	3 245
Mosonmagyaróvári járás	5,7	27,0	25 785

Forrás: GVI.

6.3. A jövőben felértékelődő készségek

Ha figyelembe vesszük a MI technológiai alkalmazásait és a technikai feladatok végtelen számú automatizálásának lehetőségeit, akkor a legnehezebben reprodukálható emberi készségek a „soft” készségek lesznek. A legtöbb felnőtt szakember már részt vett néhány „soft skill” tanfolyamon. Közülük többen mélyebbre is merültek a vezetési vagy egyéb kompetenciák köré csoportosuló speciális készségek képzésében és fejlesztésében is. A „hard” vagy technikai készségekkel ellentétben, amelyek általában a munka minősége alapján mérhetőek, a „soft” készségek inkább megfoghatatlanok vagy a személyiséggel kapcsolatosak. Egyes vállalkozásokban és szakmákban az erős technikai készségekkel rendelkező egyének megúszhatják a „soft” készségek hiányát. Míg egyes vállalkozások nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy a dolgok hogyan készülnek el, mint arra, hogy csak a végeredményt nézzék, sokan hajlandóak elviselni a rendkívül produktív teljesítményt nyújtókat, még akkor is, ha nem igazán jönnek ki jól másokkal. HR-szempontból ez egy magas gyakorisággal bíró probléma.

A becslések szerint véget ér az erős technikai készségek és a gyenge „soft skillek” korszaka, a következő „soft” készségeket pedig jobban meg fogják becsülni:

- Kreativitás.
- Kíváncsiság.
- Együttérzés.
- Együttműködés.
- Kritikus gondolkodás (Eubanks, 2020).

Egy kutatás során azokat az eredményeket kaptuk, hogy az egyetemi hallgatók munkaérték-preferenciáinak esetében a legmagasabb preferenciát az önérvényesítés és az anyagiak adták, ettől alig elmaradva a fizikai környezet és a kreativitás következtetett [37]. Hallgatóink, a jövő munkavállalói tehát a soft skillek közül a kreativitásban teljesíthetnek jól.

A munkanélküli jövő felé tartunk?

[37] Kőkuti Tamás (2021): Hallgatói munkaérték-preferenciák a digitális oktatási formák bevezetésének fázisában. Megjelent: *Digitális kommunikáció és tudatosság*. Pp. 65–77.

[38] Robotvera:
*Робот Вера найдет
 для Вас сотрудников.*
[https://hr.robotvera.
 ru/static/newrobot/
 index.html](https://hr.robotvera.ru/static/newrobot/index.html) [Letöltés:
 2022. 11. 05.]

... még egy nagyon fontos utolsó kérdés:

Az új technológia emberibbé vagy kevésbé emberivé teszi a munkát?

Az automatizálás nagy ütemben alakítja át a társadalmat, a városokat karcsúbbá és okosabbá teszi, és megváltoztatja a munkánkat és az életünket. Vajon az emberek eltűnnek a munkaerőpiacról? A munkánélküli jövő felé tartunk?

6.4. Robotok és mesterséges intelligencia a HR-szakmában?

MESTERSÉGES INTELLIGENCIA SZEREPE A KIVÁLASZTÁS SORÁN

Érdekes alkalmazási lehetőségek jelentkezhetnek a HR-munkában a kiválasztási folyamat során a mesterséges intelligencia felhasználásával. A szakma véleménye ugyan megoszlik a felhasználhatóság szakszerűségéről, de ahhoz nem férhet kétség, hogy megfelelő előkészítés után a kiválasztottak objektív esélyekkel indulhatnak. Talán az egyik „legfelkészültebb szakértő” Robot Vera, „aki” 2016-ban „született” [38]. Az alkotók szerint Vera olyan ügyfelekkel büszkélkedhet, mint a PepsiCo, az Auchan, a L'Oréal és a Raiffeisen Bank, és nagyjából egyharmadával csökkent a toborzás idejét és költségeit. Miután a toborzóknak van egy nyitott pozíciójuk, részletes munkaköri leírást készítenek a szerepköréről, a szükséges készségekről és az interjúkérdésekről. Vera letölti ezeket az információkat, és átkutatja az online önéletrajzokat és kísérőleveleket, hogy megfelelő jelölteket találjon. Ezután Vera felhívja a jelentkezőket, és bemutatkozik, összefoglalja a munkaköri leírást, majd videó interjút készít, ahol beszéd felismerést használ, hogy kérdéseket tegyen fel és válaszoljon a pozícióra és a vállalatra vonatkozóan. Az interjún kiváló jelölteket továbbítják a cég HR-menedzseréhez a végső felvételi döntés meghozatala érdekében.

A fejlesztők szerint a robot és mesterséges intelligencia kombinációja különösen hasznos az átvilágítási folyamat felgyorsításában a nagy forgalmú ún. kékgalléros munkakörökben, például titkárnők és éttermi felszolgálók, valamint olyan értékesítési pozíciók esetében, amelyek mérhető készségeket igényelnek, mint például az értékesítési vezetők vagy az értékesítési képviselők. Mindezt olyan különbséggel, amit két hetente tudna elvégezni a hagyományos felkészült HR szakember, azt Vera naponta megteszi a nap bármely szakában (külföldi interjúalanyok esetében is), hiszen nem kell pihennie. Ez azt is jelenti, hogy Vera különböző időzónákban tud kommunikálni a jelöltekkel, ami különösen előnyös a globális vállalatok számára (CNBC, 2018).

21. ábra. Robot Vera



Forrás: CNBC make it.

A JÖVŐVEL KAPCSOLATOS HALLGATÓI VÉLEMÉNYEK

A hallgatók jövőképével kapcsolatban egy kutatás kimutatta a munkahelyválasztás szempontrendszerének összetett jövőképét is [38].

Egy további, az egyetemi hallgatói robotokkal, mesterséges intelligenciával és ezek a foglalkoztatásban megjelenő hatásaival kapcsolatos hallgatói attitűdvizsgálat feltárta a jövőre vonatkozó elképzeléseket, várakozásokat is [37]. A vélemények közül néhány az alábbiakban olvasható.

„Hasznos dolog a robotok alkalmazása, ahol esetleg a gyorsaságon, precízségen múlnak a gyártási folyamatok. Azonban kevesebb robotot alkalmaznák, emberi munkaerőt tekinteném elsődlegesnek.”

„Sok szakmunka szerencsére soha nem lesz robotok által végezhető, ahol több gyártási folyamat, előkészület fennáll.”

[37] Kőkuti Tamás (2021): Hallgatói munkaérték-preferenciák a digitális oktatási formák bevezetésének fázisában. Megjelent: *Digitális kommunikáció és tudatosság*. Pp. 65–77.

[38] Kőkuti Tamás (2015): Hallgatói jövőorientáció mint versenyképes attitűd. (2015) Megjelent: *Nyelvi terek*. Pp. 183–194.

„Nem alaposan tesztelt MI, ami nem várt esetekkel találkozik.”

„Az emberi félelem.”

„Az MI-vel szemben szkeptikusok meggyőzése talán az egyik legjelentősebb feladat.”

„Az hogy az emberek képesek legyenek tartani a lépést a MI-TECHNOLÓGIÁVAL”

„A tudatlanság.”

„Leginkább az MI elfogadása jelenti a legnagyobb kihívást, de ez emberfüggő dolog. Van, aki ezeket a fejlesztéseket elfogadja egyértelműen, viszont van, akit félelemmel tölt el, ha egy okosotthonban ráköszön az MI, ha belép az ajtóban.”

„Az emberekkel elfogadtatni az MI jelentőségét.”

„Hogy az emberi gőg átlépje azt a korlátot, hogy az általa megalkotott dolgok fontosabbak magánál az embernél. A pénz, melyet alkotott, a berendezések, az üzlet, az MI, amelyeket alkot mindig előrébb való, mint az ember, mint az emberi munka, az emberi munkaerő. Ez olyan kihívás, amelyet eddig sem küzdött le, és ezt követően sem fog leküzdeni.”

„Úgy vélem, hogy ameddig készek és képesek vagyunk az MI-t oly módon alkalmazni az élet különböző területein, hogy a végső döntés mindig egy emberi csoport kezében legyen, addig hasznosan tudja kiszolgálni a felmerülő kérdésekre a legobjektívebb válaszok meghatározását.”

„A tudás és a bizalom. Az MI-vel kapcsolatban legalábbis biztosan. Az automatizálás napjaink része, így ebben az esetben az ember a leggyengébb láncszem.”

„Kevés a munkaerő, ugyanakkor nem akarják megfizetni sem. A automatizálás, az MI, megoldást fog jelenteni a munkaerőhiányra, de az alapproblémát nem oldja meg. Egy számomra ideális jövőben az emberiség minden tagjának lesz alanyi jogú alapjövédelme, és dolgozni csak annak kell, aki valóban értéket akar teremteni, nem csak a kenyérharc kényszeríti rá. Az ilyen kevesek sokkal jobb munkamorálú közösségekben tudnak alkotni, mint ma. Hogy a többiek mivel foglalkozzanak? Amivel kedvük van. Majd segít benne az MI. ;)”

„Pénz.”

„Nagyon fontos a gépek, a mesterséges intelligencia és az emberi erőforrások helyes munkaköröktől és feladatoktól függő egyensúlyának a megtalálása. Az adatok digitalizálása és helyes kezelése kulcsfontosságú kérdés erkölcsi, morális és adatkezelési szempontból.”

„Az ezzel foglalkozó elektronikai cégekbe és a gépek önálló döntéseibe vetett bizalom, és a határ meghúzása.”

„Az MI által hozott döntések elfogadása, illetve annak meghatározása, hogyan választhat egy MI, ha csak rossz megoldások vannak. Milyen mértékű befolyást engedünk meg az MI-nek a magánéletben, illetve a gyűjtött és megismert adatok felhasználhatóságának milyen korlátai lesznek.”

GYAKORLÓ FELADATOK

Nézzünk néhány példát az automatizálási kockázat valószínűségeire!

Töltse be az alábbi honlapot!

<https://willrobotstakemyjob.com/>

Keressen példákat az automatizálási kockázat valószínűségeire:

- Nézze meg az Önnek ideális munkakör(öke)t!
- Nézze meg a szülei munkakörét!
- Magyarázza meg a kockázatok mértékét!
- Milyen szerepe van Ön szerint a mesterséges intelligencia terjedésében a kormánynak?
- Milyen módon működik közre a mesterséges intelligencia a kiválasztási folyamatokban?
- Milyen egyéb HR-funkció esetében lehet már most hasznosítani a mesterséges intelligenciát?
- Milyen egyéb HR-funkció esetében lehet hasznosítani a mesterséges intelligenciát a jövőben?
- Mi olvasható ki a hallgatói attitűdfelmérésben rögzített válaszokból?

Felhasznált irodalom

- Associated Press (2019): Over 30 million US workers will lose their jobs because of AI. [Letöltés: 2021. 12. 07.]
 Forrás: *Marketwatch*: <https://www.marketwatch.com/story/ai-is-set-to-replace-36-million-us-workers-2019-01-24>
- Collier, M.–Fu, R.–Yin, L.–Christiansen, P. (2017): *Artificial intelligence: Healthcare's new nervous system*. [Letöltés: 2021. 12. 05.] Forrás: *Accenture*: https://www.accenture.com/t20171215T032059Z__w__us-en/_acnmedia/PDF-49/Accenture-Health-Artificial-Intelligence.pdf.
- Csepeli, Gy. (2020): *Ember 2.0 – A mesterséges intelligencia gazdasági és társadalmi hatásai*. Budapest: Kossuth.
- Digitális Jóléti program, Innovációs és Technológiai Minisztérium & Mesterséges intelligencia Koalíció. (2020: *Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája 2020–2030*. [Letöltés: 2021. 08. 21.] Forrás: *Innovációs és Technológiai Minisztérium*: <https://ai-hungary.com/api/v1/companies/15/files/137203/view>
- Douglas, Jason (2022): China's Factories Accelerate Robotics Push as Workforce Shrinks. Industrial automation climbs as country tries to extend manufacturing dominance despite labor challenges. *The Wall Street Journal*, [Letöltés: 2022. október 30.] <https://www.wsj.com/articles/chinas-factories-accelerate-robotics-push-as-workforce-shrinks-11663493405>
- Eubanks, B. (2020): *Artificial intelligence for HR: Use AI to Support and Develop a Successful Workforce*. Koganpage.
- Európai Parlament (2020): *A mesterséges intelligencia szabályozása: az EP álláspontja*. [Letöltés: 2021. 09. 10.] Forrás: *Európai Parlament*: <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20201015STO89417/a-mesterseges-intelligencia-szabalyozasa-az-ep-allasponlja>
- Frey, C. B.–Osborne, M. A. (2013): *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford.
<https://www.usnews.com/news/economy/articles/2019-06-26/report-robots-will-replace-20-million-manufacturing-jobs-by-2030>.
- HVG (2021): 730 ezer olyan ember dolgozik ma Magyarországon, akinek el tudnák venni a munkáját a robotok. https://hvg.hu/tudomany/20191207_robot_automatizalas_automatizacio_szakma_munkavallalo [Letöltés: 2021. 08. 21.]
- Juniper Research (2018): *Retailer Spending on AI to Grow Nearly Fourfold, Reaching \$7.3 Billion by 2022*. [Letöltés: 2021. 12. 07.] Forrás: *Businesswire*: <https://www.businesswire.com/news/home/20180131005068/en/Juniper-Research-Retailer-Spending-AI-Grow-Fourfold>.
- Kőkuti Tamás (2015): Hallgatói jövőorientáció mint versenyképes attitűd. (2015) Megjelent: *Nyelvi terek*. Pp. 183–194.
- Kőkuti Tamás (2021): Hallgatói munkaérték-preferenciák a digitális oktatási formák bevezetésének fázisában. Megjelent: *Digitális kommunikáció és tudatosság*. Pp. 65–77.
- Kőkuti Tamás (2022): Mesterséges intelligencia és foglalkoztatás. In: Keszi-Szeremlei Andrea–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Szerk.): *Gazdasági növekedés és fenntarthatóság : Globalizáció a 21. században*. Dunaujváros, Magyarország: DUE Press. Pp. 39–51.
- Lardieri, A. (2019): *Robots will replace 20 million jobs by 2030, oxford report finds*. [Letöltés: 2021. 12. 06.] Forrás: *U.S. News*.
- Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet: A szakmák automatizálhatósága és az automatizáció lehetséges munkaerő-piaci hatásai Magyarországon. *MKIK GVI Kutatási Füzetek*, 2019/3. https://gvi.hu/files/researches/587/ipar_4_0_feor_tanulmany_191128.pdf [Letöltés: 2021. 08. 21.]

- McKinsey & Company. (2018): *Átalakuló munkahelyek: az automatizálás hatása Magyarországon*. [Letöltés: 2021. 12. 06.]
 Forrás: McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Transforming%20our%20jobs%20automation%20in%20Hungary/Automation-report-on-Hungary-HU-May24.ashx>.
- PWC. (2017): *A mesterséges intelligencia a produktivitás és a személyre szabhatóság javításával 15,7 billió dollárral növelheti a GDP-t*. [Letöltés: 2021. 08. 21.] Forrás: PwC Hungary: <https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/ai.html>
- PWC. (2019): *Magyarországi Vezérigazgató Felmérés A cselekvés ideje Visszafogott növekedés, fókuszban a belső folyamatok*. [Letöltés: 2020. 12. 21.] Forrás: PwC Hungary: https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/PwC_CEO_survey_kiadvany_HU_2019.pdf
- Robotic Process Automation Comes to HR*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/spring2020/pages/robotic-process-automation-comes-to-hr.aspx> [Letöltés: 2021. 08. 21.]
- Robotvera: *Робот Вера найдет для Вас сотрудников*. <https://hr.robotvera.ru/static/newrobot/index.html> [Letöltés: 2022. 11. 05.]
- Ruth Umoh: Meet the robot that's hiring humans for some of the world's biggest corporations. *CNBC*. <https://www.cnn.com/2018/04/20/this-robot-hires-humans-for-some-major-corporation> [Letöltés: 2022. 11. 05.]
- Should companies start using robots to conduct interviews?* <https://www.secure-recruitment.com/using-robots-interviews/> [Letöltés: 2021. 08. 21.]
- The Future of Work: *Technology Will Kill Your Job. Here's How* Illustration courtesy of: Nathan Daniels. [Letöltés: 2021. 08. 29.]
- The Wall Street Journal: *China's Factories Accelerate Robotics Push as Workforce Shrinks*. <https://www.wsj.com/articles/chinas-factories-accelerate-robotics-push-as-workforce-shrinks> [Letöltés: 2022. 09. 30.]
- Tilley, J. (2017). *Automation, robotics, and the factory of the future*. [Letöltés: 2021. 12. 06.] Forrás: McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/automation-robotics-and-the-factory-of-the-future>.
- Wheeler A. R.–Buckley M. R. (2021): *HR Without People?: Industrial Evolution in the Age of Automation, Ai, and Machine Learning (Future of Work)*. Bingley: Emerald Publishing.
- Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation*. www.pwc.co.uk/economics [Letöltés: 2020. 07. 11.]
- Will robots take my job? <https://willrobotstakemyjob.com/> [Letöltés: 2021. 08. 21.]

Vezetői készségek fejlesztése

BEVEZETÉS

A legújabb vezetői irányzatok elméleteit felhasználva meghatározzuk az egyén vezetésben jól használható készségeit, képességeit. A tananyag során előtérbe kerülnek a különböző személyiségtípusok, azok viselkedési szokásai és eltérő vezetői sajátosságai – igények, elvárások, szükségletek.

Az egyéni sajátosságokat figyelembe véve a fejlesztés fókuszában

- a vezetői szerepkörök meghatározása;
- prioritások ésszerű felállítása;
- a helyzetfüggő vezetés elsajátítása;
- valamint a megbeszélések, tanácskozások irányítása áll.

A tananyag hat tematikus egységből áll. Felépítése a vezetői készségek fejlődését, annak sorrendjét tartja szem előtt. Éppen ezért elvégzése csak lineáris folyamatban javasolt.

Az alábbi fejezetekre tagolódik:

- vezetés és önismeret,
- vezetés és kommunikáció,
- a vezető szerepkörei, feladatai, funkciói,
- személyiségtípusok és vezetés, a DISC-modell,
- prioritások és delegálás, a helyzetfüggő vezetés,
- megbeszélések, tanácskozások irányítása,
- konfliktusok kezelése.

DUNAÚJVÁROSI
EGYETEM,
oktatási rektorhelyettes,
egyetemi docens
Email:
balazsl@uniduna.hu

A tananyag elsajátítása nem igényel specifikus előismereteket, ugyanakkor előnyt jelent a kommunikációs, pszichológiai és szervezettudományi felkészültség.

A tananyag elsajátítását követően képes lesz:

- Az önismeretének folyamatos fejlesztésére, szerepmegvalósításának tökéletesítésére.
- A vezetői szerepmegvalósítás kivitelezésére.
- Eredményes vezetői kommunikáció megvalósítására.
- A vezetői feladatok tervezésére és megvalósítására.
- Személyiségtípusának azonosítására, típusok felismerésére.
- Feladatok delegálására.
- Megbeszélések és tanácskozások irányítására.

A tananyag elsajátításához mintegy 20 óra szükséges, ami felöleli:

- az első olvasatot, 2–3 ismétlő, elemző újraolvasást (pl. a fejezet végeztével), a felkészülést a záró számonkérésre, és
- az önálló, ismeretbővítő és -elmélyítő internetes kutatási időt.
- A tananyagot főfejezetenként célszerű elsajátítani, alfejezetenként elvégezni a tesztek, majd a főfejezet végén megismételni azokat.
- A gyakorló feladatok megoldásának helyessége az adott fejezet újraolvasásával ellenőrizhető.

1. VEZETÉS ÉS ÖNISMERET

1.1. Mit jelent az önismeret?

Ha az önismeretet egyszerűen szeretnénk megfogalmazni, akkor azt mondhatjuk, hogy az önismeret nem más, mint hogy tisztában vagyunk azzal, hogy mit várhatunk magunktól az élet különböző szituációiban. Mi az, amire könnyen képes vagyok, mi az, ami próbára tesz, melyek azok a helyzetek, melyekben jól helyt tudok állni, és melyek azok, melyekkel nem, vagy csak nagyon nehezen tudok megbirkózni. A vezető, beszéljünk bármely szakterület vezetőjéről, elsősorban mindig jelenlétével, stílusával támogatja beosztottjainak munkaszervezését, a szervezet működését.

Vizsgáljuk meg kicsit mélyebben, hogyan fejleszthető, alakítható az önismeret. Jelen fejezetben az alapvető önismereti fogalmak mellett megismerkedünk olyan modellekkel, melyek segítenek az önismeret mélyítésében és lehetőséget adnak a vezetői szerep rendszerszemléletű megközelítésének kialakítására.

A fejezet feldolgozásával fejlesztett kompetenciák:

Tudás

- Ismeri az önismeret fogalmát.
- Tisztában van az önismeret szintjeivel és motívumaival.
- Ismeri a személyiség különböző részeit és működésüket – Johari-ablak.

Képesség

- Képes az öndiagnózisra.
- Képes a viselkedésének tudatos azonostására és elemzésére.
- Képes a viselkedését befolyásoló tényezők azonosítására.

Attitűd

- Érdeklődik az önismereti folyamatok iránt.
- Törekszik az önismeretének fejlesztésére.
- Fogékony az önismereti folyamatokra.

1.2. Az önismeret fogalma

Az **önismeret** szó a hétköznapi értelemben az önmagunkról való tudást jelöli, azt, hogy ismerjük képességeinket, adottságainkat, vágyainkat, céljainkat, tudatában vagyunk személyiségünk pozitívumainak, negatívumainak, ismerjük hiányosságainkat. Pálffy Katalin úgy definiálja az önismeretet, hogy lényegében az egyén „áttekintése saját személyisége összetevőiről, határaitól és lehetőségeiről, betekintése saját viselkedésének a rúgóiba, hátterébe, motívumrendszerébe, képessége arra, hogy helyesen megítélje saját szerepét, hatását az emberi kapcsolatokban”. Hasonló jelentéssel bír az **én fogalma** is: magában foglalja az énről való tudásunkat, önmagunkkal kapcsolatos ismereteinket, melyek egyidejűleg magukban foglalják testi énünket, szociális szerepeinket, vágyainkat, értékrendszerünket. Az *én-reprezentáció*nak – annak, ahogy önmagamról, az énemről gondolkodom – három fontos összetevője van. Az *aktuális énkép* elemei azon tulajdonságok, melyekkel éppen jellemezzük magunkat; az *ideális énkép* olyan tulajdonságokat tartalmaz, melyekkel rendelkezni szeretnénk; a *vágyott énkép*et azok a tulajdonságok alkotják, amelyeket értékesnek gondolunk, és azokkal rendelkezni szeretnénk. Az aktuális énkép reális, az ideális és vágyott énképet lehetséges énképnek tekintjük. A lehetséges és a reális énkép közötti távolság, különbözőségük megítélése az önértékelés kulcstényezője. Ha kicsi közöttük a távolság, akkor az ideális én nem motivál megfelelően, ekkor az egyén önértékelése esetleg indokolatlanul is pozitív. A reális és lehetséges énkép nagy távolsága esetén a személy úgy érzi, hogy céljai elérhetetlenek, ennek következtében önértékelése alacsony lesz.

Összegezve, énképünk egy dinamikus, összetett reprezentáció. Tartalma a vélt, szubjektív kép (amilyennek önmagamat tartom), a tulajdonított kép (ahogyan mások látnak) és a visszatükrözött kép dinamikus egyensúlyából alakul ki.



1.3. Az önismeret motívumai és szintjei

Az önismeret stabilitásának alapját három motívum határozza meg:

- *Énkonzisztencia:* olyan információk keresése, amelyek beillenek az önmagunkról már meglévő képbe, és olyan információk elutasítása, melyek nem illeszkednek hozzá.
- *Énnövelés motívuma:* törekvés a lehető legpozitívabb önértékelés fenntartására.
- *Pontosságra törekvés:* önmagunkkal kapcsolatban pontos információk elsajátítására törekszünk.

Az önismeret szintjei

Az önismeret különböző szinteken valósulhat meg. Az *első*, felszínes szint az adottságokról és a képességekről való tudás szintje. Ez a saját tudásunkról, akaratérőnkről, érdeklődési körünkről, feszültség- és kudarctűrő képességünkről szerzett ismereteinket jelenti.

A *második* szint egy mélyebb történeti szintet jelent, és a ránk ható élményekre vonatkozik. Mik voltak ezek, és hogyan befolyásolták az egyén jelenlegi törekvéseit, érzéseit, szándékait, viselkedését?

A *harmadik* szint az önismeret társas szintjét jelenti. Hogyan tudunk megfelelni a velünk szemben a különböző társas szerepeinkben támasztott elvárásoknak? Milyennek látnak mások, és ez mennyire egyezik a sajátmagunkról kialakított képpel? Az önismeret és a személyiségfejlesztés ugyanannak a dolognak a két oldala, hiszen a személyiségfejlesztő módszerek célja az egészséges emberek önismeretének a fokozása, segítése az önmegértésben, valamint célja az egyén érzelmi és kommunikációs készségeinek, képességeinek fokozása.

GYAKORLÓ FELADAT

Az önismerethez szorosan kapcsolódó fogalmak az önmagunk elfogadása és megbecsülése. Saját magunk elfogadása különbözik attól, hogy meg is becsüljük önmagunkat. E készség fejlesztéséhez fontos, hogy ráleljünk erősségeinkre, és azonosítani tudjuk fejlesztendő területeinket (gyengeségeinket). Erősségeink és gyengeségeink feltárásának egyik jól bevált módja a személyes *SWOT-analízis* készítése. A SWOT angol mozaikszó, az erősségek (strengths), gyengeségek (weaknesses), lehetőségek (opportunities) és veszélyek (threats) angol szavak kezdőbetűiből tevődik össze. Az erősségek és a gyengeségek az egyénre, a lehetőségek és veszélyek a környezeti tényezőkre vonatkoznak. Elgondolkodva az egyes tételeken, elkezdhetjük feltárni személyes sajátosságainkat, valamint viszonyunkat a környezetünkkel.

Készítse el saját SWOT-analízisét! Milyen erősségei, gyengeségei vannak? Melyek azok a jellemzők, amelyek újabb lehetőségeket kínálnak fel, és melyek okozhatnak később komolyabb fejtöréseket? Gondolatait vitassa meg barátaival.

Erősségeim	Fejlesztendő területeim
Lehetőségek	Veszélyek

1.4. Johari-ablak

A *Johari-ablakot* Joseph Luft és Harrington Ingham dolgozta ki az ötvenes években. Az elnevezés a szerzők keresztnévének összevonásából származik. A Johari-ablak azt modellezi, amit személyiségünkben mi magunk vagy mások ismernek.

		ÉN	
		Ismerem	Nem ismerem
MÁSOK	Ismerik	Nyitott én	Vak én
	nem ismerik	Zárt én	Sötét, ismeretlen én

A **nyitott én** azt a területet jeleníti meg, amellyel maga is tudatában van, és másokkal is hajlandó megosztani. Ez a terület ismert mind a személy előtt, mind mások előtt, akikkel kapcsolatban áll. (pl.: név, kor, nem, fizikai megjelenés stb.).

A **zárt én** azt a területet reprezentálja, melyet az egyén ugyan ismer, de másokkal nem szándékozik megosztani. Tudatosan és szándékosan elrejt a többiek elől (pl.: intim szféra).

A **vak területhez** azon tulajdonságaink, viselkedési módjaink, érzéseink tartoznak, amelyeket mások ugyan észrevesznek, de amelyekkel mi magunk nem vagyunk tisztában.

A **sötét terület** azokat a tulajdonságainkat, viselkedési módjainkat, érzéseinket mutatja, amelyekkel sem mi, sem mások nincsenek tisztában. A sötét területet nem lehet tudatosan szabályozni vagy megváltoztatni.

A négy területnek a határai rugalmasak. Megváltoztathatóságuk függ a helyzettől, a személy és a másik személy kapcsolatának jellegétől, a személy korábbi pozitív vagy negatív társas tapasztalataitól, valamint függ a személyiségtől is. E tényezők határozzák meg azt, hogy a négy negyed milyen arányban tölti ki a teljes ént. A személyiségfejlesztés célja a nyílt terület megnövelése, ami természetesen a vak és a rejtett terület csökkenésével jár együtt. Vezetőként fontos tisztában lenni azzal, hogy ezen negyedek mindenkinél megtalálhatók és mindenkiel szemben más arányok alakulnak ki.

GYAKORLÓ FELADAT

Töltse ki az alábbi táblázatot a tanultaknak megfelelően. Kérjen visszajelzést barátaitól!

		ÉN	
		Ismerem	Nem ismerem
MÁSOK	Ismerik	Nyitott én	Vak én
	nem ismerik	Zárt én	Sötét, ismeretlen én

Pótolja a hiányzó szavakat a szövegben!

Az önismeret különböző szinteken valósulhat meg. Az első, felszínes szint az _____ és a _____ való tudás szintje. Ez a saját tudásunkról, akaratérőnkről, érdeklődési körünkről, feszültség- és kudarcűrő képességünkről szerzett ismereteinket jelenti.

A második szint egy mélyebb történeti szintet jelent, és a ránk ható _____ vonatkozik. Mik voltak ezek, és hogyan _____ az egyén jelenlegi törekvéseit, érzéseit, _____, viselkedését?

A harmadik szint az önismeret _____ jelenti. Hogyan tudunk megfelelni a velünk szemben a különböző társas szerepeinkben támasztott _____?

Az önismeret és a személyiségfejlesztés ugyanannak a dolognak a két oldala, hiszen a személyiségfejlesztő módszerek célja az egészséges emberek önismeretének a fokozása, segítése az _____, valamint célja az egyén _____ és kommunikációs készségeinek, képességeinek fokozása.

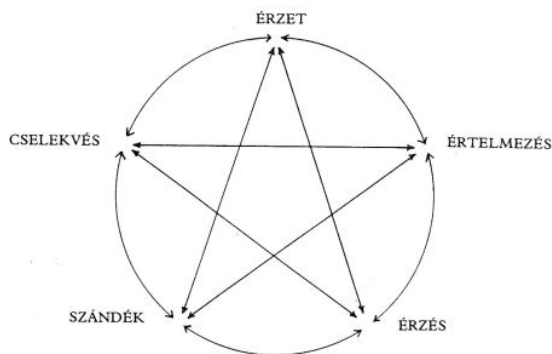
Válaszait ellenőrizze a szövegben!

1.5. Az önismereti kerék

A következőkben egy olyan önismereti modellel ismerkedünk meg, amely elsősorban nem a „mit?”, hanem a „hogyan?” kérdésre ad választ. Vagyis az önismeret fejlesztésének egyik fogalmi keretére. Az önismereti kerék Miller, Nunally és Wackman (2001) nevéhez fűződik. Azokkal a területekkel foglalkozik, amelyek a személyiség fejlődése/fejlesztése szempontjából különösen jelentősnek tűnnek. Egy olyan fogalmi keretet alkot, amely jól használható az önismeret fejlesztésében. Az információ öt típusát különbözteti meg. Ezek a típusok bizonyos mértékig eltérő, jóllehet összefüggő kognitív folyamatokhoz kapcsolódnak.

1. **Érzet.** Idetartoznak az érzékszerveink – látás, hallás, szaglás, tapintás, ízlelés – útján felfogott információk.
2. **Értelmezés.** Az érzékszervi benyomásokat intellektuálisan feldolgozzuk, átszűrjük a múltbéli tapasztalataink és értelmezéseink rendszerén, és valamilyen jelentést tulajdonítunk nekik. Ezáltal valamilyen benyomásunk, következtetésünk vagy feltételezésünk lesz az adott dologról. Tehát az érzet intellektuális feldolgozása tartozik ide.
3. **Érzés.** Az érzés magában foglalja az érzéki adatokra és a nekik tulajdonított jelentésre adott érzelmi vagy indulati választ. Az érzelmeink a legbelsőbb énünk jellemzője. Tükrözik a környezethez való szubjektív viszonyunkat, és energiát biztosítanak a cselekedetek megindításához, fenntartásához. Összegezve: az érzelmi, indulati állapotaink megtapasztalását jelenti.
4. **Szándék.** Magában foglalja az adott helyzetben megjelenő vágyainkat, akaratunkat. A szándék még nem cselekvés, sokkal inkább az adott probléma megoldására tett kísérlet, törekvés.
5. **Cselekvés.** A tényleges viselkedést, a tetteket jelenti. Tetteinkkel, megnyilvánulásainkkal valamilyen hatást gyakorlunk környezetünkre, majd a változásokat érzékszerveinkkel érzékeljük.

És a kerék újból indul.



Az önismeretünk annál teljesebb, minél inkább tisztában vagyunk mind az öt területtel. Ha egyik vagy másik terület hiányos, a személyiség nem lesz eléggé hatékony a társas kapcsolataiban.

Az önismereti kerék hiányosságai alapján hat típust különböztethetünk meg:

1. *Értelmez–cselekszik.* Az ilyen típusú ember logikusan gondolkodik, majd ennek megfelelően cselekszik. Érzéseit, szándékait nem tudatosítja.
2. *Értelmez–érez–cselekszik.* Az ilyen ember bezárkózik a saját világába, sokat foglalkozik önmagával, a saját érzéseivel, nem veszi figyelembe a többi embert.
3. *Érzékel–érez–cselekszik.* Itt a logikus gondolkodás marad ki, és ennek megfelelően a tudatos szándék. Az ilyen embert érzelmei, indulatai „viszik”, azoknak megfelelően reagál a külvilági ingerekre.
4. *Értelmez–érez.* Nagy gondolati, lelki gazdagság jellemezheti az ilyen embert, de ezt nem fordítják át cselekedetekbe.
5. *Értelmezés összekeverése az érzelmekkel.* Az ilyen embereknek a gondolatok és az érzelmek összekeverednek egymással, ami kifejeződik az érzelmi átélés túlzottan alacsony szintjében.
6. *Szándékol–cselekszik.* Az ilyen ember nem értelmezi a másik személy üzeneteit, és nem tudatosítja a saját válaszait sem. Így a viselkedése gyakran kiszámítottnak, manipulatív szándékúnak tűnik.

Az önismereti kerék valamely részéről tett világos kijelentés kommunikációs jártasságot kíván. Miután az önismereti kerék öt részből áll, a hiánytalan önismeret kifejezése is ötféle jártasságot igényel.

Ezek a kijelentések ésszerűen egybeesnek az önismereti kerék öt részével:

- érzetekkel kapcsolatos kijelentések,
- értelmező kijelentések,
- érzelmekre vonatkozó kijelentések,
- szándékokra vonatkozó kijelentések,
- cselekvésre vonatkozó kijelentések tétele.

Ha feltárjuk önismeretünket, még egy hatodik, döntő fontosságú jártasságot is hasznosíthatunk, az énkifejezést. Azt, hogy saját nevünkben beszélünk. A saját nevünkben való beszélés a saját érzeteink, gondolataink, érzéseink és szándékaink kifejezését jelenti. Saját nevünkben beszélve az „én”, az „enyém” nyelvi fordulatot használjuk az általánosítások (pl.: „Emberek, ilyen helyzetben mindenki úgy gondolná, hogy ...”) E jártasság azért döntő fontosságú, mert világosan jelzi, hogy a személy ellenőrzése alatt tartja tapasztalatait, ura saját személyének. A saját nevében beszélő személy egyrészt növeli saját autonómiáját, másrészt viszont teljes felelősséget vállal azért, amit mond, elkerülve a szélsőségeket, a csekély és a túlzott felelősségvállalást.

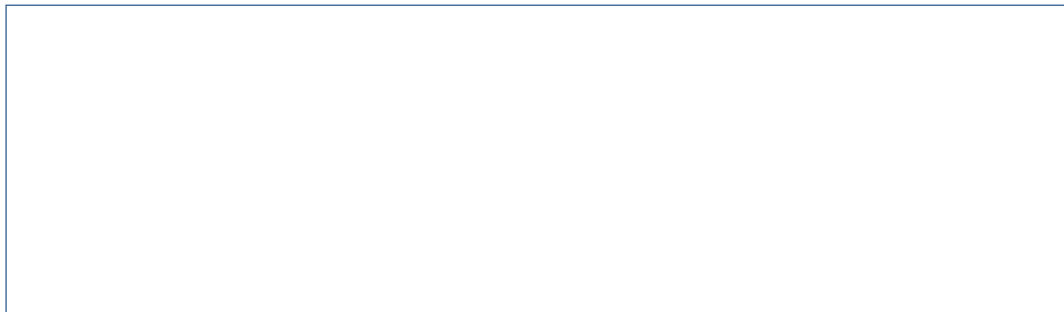
Abban az esetben, ha ez a felelősségvállalás csekély mértékben valósul meg, a személy nem ismeri fel sajátjának a saját gondolatait és érzéseit. Még saját nevében sem szokott beszélni. Úgy véli, hogy az ő szempontja, nézete nem fontos, és nem is lehet hasznos sem önmagának, sem másoknak. Lebecsüli énjét, és kerüli azt, hogy elismertesse saját gondolatait, vágyait és érzéseit. Céljainak elérése érdekében gyakorta közvetett módon cselekszik.

A másik szélsőséges esetben a túlzott mértékben felelősségvállaló személy megpróbál mások vagy éppen mindenki nevében beszélni (pl.: „Jól érzed magad” vagy „A házasságban a férfiaknak kell domináns helyzetben lenniük”). A mások nevében való beszélés gyakorta ölti normatív felszólítások formáját. (Például: bizonyos módon kell érezni, meg kellene tenni valamit.) Az ilyen személy semmilyen vagy csak kevés tiszteletet tanúsít mások jogai és autonómiája iránt. Jellemző módon a mások nevében beszélő személy arra tesz kísérletet, hogy olyan gondolkodásmódról, érzésről, cselekvésről győzze meg a másikat, vagy olyanra vegye rá manipulatív módon, amit az nem fogadna el saját választása alapján.

Ha saját nevünkben beszélünk, ez mind saját autonómiánkat, mind pedig a másik személyes autonómiáját növeli, akárcsak mindkettőnk személyes felelősségét. Először is, ha saját nevünkben beszélünk, akkor ez világosan jelzi, hogy a miénk a felelősség – és nem másé – az értelmezéseinkért, érzéseinkért, szándékainkért és cselekedeteinkért. Ha kerüljük azt, hogy mások nevében beszéljünk, akkor ez lehetőséget biztosít a másik embernek, hogy beszámoljon saját észleleteiről, gondolatairól, érzéseiről, szándékairól és cselekvéseiről, s egyúttal felelősséget is vállaljon azokért (Miller–Nunally–Wackman 2001).

GYAKORLÓ FELADAT

Gondolja végig, hogy milyen jellemző kijelentéseket tesz önmagával kapcsolatban. Milyen szinten áll az önismereete, önkifejezése? Rajzolja meg a saját önismereti kerekét! Ábrázolja, hogy milyen önismerettel rendelkezik az önismereti kerék egyes ágain.



Melyek azok a területek, amelyek fejlesztésre szorulnak? Dolgozzon ki stratégiát a kevésbé fejlett területek erősítésére!

Felhasznált irodalom

- Balázs László–Hulyák-Tomesz Tímea–H. Varga Gyula (2013): *A kommunikáció elmélete és gyakorlata*. Eger: Gramma Kiadó.
- Balázs László (2013): *Kommunikációs gyakorlatok vezetésének módszerei*. Eger: Gramma Kiadó.
- Barlai Róbert–Torma Kálmán (é. n.): Visszacsatolás. In: Barlai R. (Szerk.): *Trénerképző szemelvények 2.* (Belső anyag.)
- Barlai Róbert (2001): Egyéni hatékonyság. In: Rudas János (Szerk.): *Önismereti csoportok*. Budapest: Animula. Pp. 26–34.
- Barlai Róbert é. n.: Egyéni hatékonyság. In: Barlai Róbert (Szerk.): *Trénerképző szemelvények 2.* (Belső anyag.)
- Buda Béla (1994): *Mentálhigiéné. A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetülete*. Budapest: Animula.
- Buda Béla (1998): *Elmélet és alkalmazás a mentálhigiénében*. Budapest: Animula.
- Miller, S.–Nunally, E. V.–Wackman, D. B. (2001): Az önismereti kerék. In: Rudas János (Szerk.): *Önismereti csoportok*. Budapest: Animula. Pp. 17–20.
- Németh Erzsébet (2009): *A személyes hatékonyság fejlesztése*. Budapest: Századvég Kiadó.
- Pálffy Katalin (1989): *Bevezetés a pszichológiába*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Rudas János (2001): *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok*. Budapest: Új Mandátum.
- Tókos Katalin (2005): Serdülőkori önismeret és önértékelés az elméleti és empirikus kutatások tükrében pedagógiai megközelítésben. *Új Pedagógiai Szemle*, (10.), Pp. 42–60.

2. VEZETÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

A kommunikáció szerepe az önismereti folyamatokban és a vezetői tevékenységben igen jelentős, nélkülözhetetlen. Gondoljunk az önkifejezésre, önmagunk megjelenítésének sajátosságaira, az önérvényesítésre és egyéb számos olyan tényezőre, melyek megismeréséhez, megvalósításához a kommunikáción keresztül vezet az út. És akkor még nem is beszéltünk a kommunikációról, mint a vezető eszközéről. Jelen fejezetben a vezetői kommunikáció sajátosságairól, a főbb vezetői stílusokról, valamint a kommunikációról mint eszközről tanulunk.

A fejezet feldolgozásával fejlesztett kompetenciák:

Tudás

- Ismeri a visszacsatolás szabályait.
- Tisztában van a visszacsatolásra adható reakciókkal.
- Ismeri az alapvető vezetői stílusokat.

Képesség

- Képes visszacsatolást kérni és adni.
- Képes a visszacsatolásra adott reakciók értelmezésére.
- Képes az alapvető vezetői stílusok megkülönböztetésére.

Attitűd

- Törekszik a kommunikációs stílusának fejlesztésére.
- Érdeklődik vezetői kommunikáció fejlesztési lehetőségei felől.
- Kellően fogékony a mások által adott visszajelzésekre.

2.1. A vezető, mint kommunikátor – vezetői stílusok

Alapvetően három vezetői típust szoktak megkülönböztetni a vezetők jellemzésekor. Ezek a jól ismert autokratikus, demokratikus és laissez-faire (ritkábban anarchikus) vezetők.

Az *autokratikus vezető* többnyire egyedül hozza döntéseit, a döntés-előkészítés folyamatába ritkán enged be más kollégákat. Vezetési módszereire az utasítás és a parancsolás a jellemző.

A *demokratikus vezető* gyakran hoz konszenzuson alapuló döntést, már a döntés-előkészítő folyamatba is bevonja a kollégákat. Jellemző módszere a kompromisszumkeresés igényével leírható vita, és a törekvés a meggyőzésre.

Az *anarchikus vezetés* jellemzője, hogy a csoporton belüli informális vezetők, azaz a hivatalosan nem kijelölt vezetők, hozzák meg a döntéseket, így a szervezet egésze szempontjából nézve lehetetlen stratégiai-lag fontos és szakmailag megalapozott döntéseket hozni.

2.2. Visszacsatolás

A vezetői feladatok ellátásának során nagyon fontos, hogy miként kommunikálunk kollégáinkkal. A hétköznapi kommunikáció egyik meghatározó része – ahogy a Johari-ablak működésének is egyik meghatározója – a *visszacsatolás*, *visszajelzés* (feed-back), amikor más személyekkel tudatjuk viselkedésmódjunktól kapcsolatos érzéseinket és észrevételeinket. Tehát a **visszacsatolás** az, amikor az egyik személy közli a másikkal annak magatartására és munkájára vonatkozó észrevételeit, érzéseit. Vezetői szerepkörben a visszacsatolás használata igen gyakori esemény. A visszacsatolás-adás legfőbb célja, hogy adatokat, tényeket szolgáltatson az illető viselkedésmódjáról és annak másokra gyakorolt hatásáról.

GYAKORLÓ FELADAT

Töltse ki a hiányzó részeket!

Visszacsatolásról akkor beszélünk, amikor más személyekkel tudatjuk viselkedésmódjunktól kapcsolatos _____ és _____. Tehát a visszacsatolás az, amikor az egyik személy közli a másikkal annak _____ és _____ vonatkozó észrevételeit, _____. Vezetői szerepkörben a visszacsatolás használta igen gyakori és fontos esemény. A visszacsatolás-adás legfőbb célja, hogy _____, _____ szolgáltatson az illető viselkedésmódjáról és annak másokra gyakorolt _____.

Válaszát ellenőrizze a szövegben!

Értelmezze az alábbi fogalmakat!

Autokratikus vezető.

Demokratikus vezető.

Anarchikus vezetés.

Válaszát ellenőrizze a szövegben!

2.3. Visszacsatolás szabályai

A visszacsatolás-adás szabályait az alábbiak szerint fogalmazhatjuk meg:

- A visszacsatolást *kérni kell*, nem szabad ráerőltetni, rákényszeríteni a partnerre. A visszacsatolás hasznosítása a fogadó fél feladata. Ő kéri, s majd megítéli, mennyit nyert vele, milyen a visszacsatolás tartalma stb.
- A visszacsatolás a *fogadó fél javára történik*. Azért adják, hogy segítsen, de a fogadót nem lehet változtatásra kényszeríteni.
- A visszacsatolás csupán az adó fél észlelése. *Se nem jó, se nem rossz*. Mindössze az adó fél észlelését, érzéseit fejezi ki az adott időpontban.
- Mivel a visszacsatolás az adó fél felfogása, életélménye, mindkét félnek lehet olyan igénye, hogy egyeztessen más jelenlévőkkel, hogy ők miként élik meg, észlelik az adott szituációt.
- A visszacsatolás nagyobb hatékonyságú, ha minél hamarabb követi azt az eseményt, amelyre vonatkozik.
- A visszacsatolás megértése és felhasználása eredményesebb, ha a visszacsatolás *specifikus*, nem pedig általános.
- A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha *inkább leíró jellegű*, mintsem értékelő.
- A visszacsatolás *legyen hasznos és sokatmondó*. Elég fontos legyen ahhoz, hogy motiválja a befogadó felet, és irányuljon olyan viselkedésre, amit meg lehet valósítani.
- A visszacsatolás legyen a partner számára elfogadható. A durva kritika sértődéshez, visszautasításhoz vezet.

VISSZACSATOLÁS FOGADÁSA

A visszacsatolás fogadása eltérő lehet attól függetlenül is, hogy a közlő fél a felsorolt kilenc szabálynak eleget tesz-e. Igaz, a negatív fogadtatásnak nagyobb a valószínűsége abban az esetben, ha a visszacsatolás rombolja az önmagunkról alkotott képet, vagy távol esik az önmagunkkal szemben támasztott elvárásainktól. Ez a disszonancia okozta feszültség eredményezheti a magatartásforma megváltozását. A visszacsatolást fogadó személy kétféle eljárást alkalmazhat a disszonancia csökkentésére: védekező vagy problémával szembenező magatartást tanúsíthat.

A visszacsatolás fogadásának magatartási formáit tartalmazza a következő táblázat.

Védekező magatartás	Szembenező magatartás
tagadás, elutasítás	elfogadás, önvizsgálat
megmagyarázás	beleélés, megvizsgálás
kivetítés, behelyettesítés	adatgyűjtés, érzelmek kifejezése
gyors elfogadás, visszahúzódás	segítségkérés, nyugalanság
hatalomalapú támadás	meghallgatás, gond megosztása
tréfa, cinizmus	pozitív értékelő magatartás
ésszerűsítés, elméletgyártás	csoportkapcsolat keresése

VISSZAJELZÉS ADÁSA

Alább egy lehetséges módját, példáját mutatjuk meg a visszajelzés adásának *Rosenberg Erőszakmentes kommunikáció* modellje alapján.

1) Megfigyelés

Ha látom / hallom, hogy ...

2) Érzés

akkor ... érzem magam,

3) *Igény*

mert szükségem van ...

mert számomra ... fontos,

4) *Kérés / kívánság / követelés*

és ezért azt szeretném (arra van szükségem) ...

és ezért arra kérem ...

GYAKORLÓ FELADAT

Ragadja meg az első adandó alkalmat, és kérjen visszacsatolást viselkedésére egy külső szemlélőtől! Gondolkodjon el az alábbi kérdéseken.

Milyennek látta Önt?

Milyen érzéseket váltott ki belőle a viselkedése?

Milyen hatással volt rá a cselekmény?

Válassza ki, hogy az alábbiak közül mely mondatok igazak:

_____ A visszacsatolás a fogadó fél javára történik. Azért adják, hogy segítsen, de a fogadót nem lehet változtatásra kényszeríteni.

_____ A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha inkább leíró jellegű, mintsem értékelő.

_____ A visszacsatolás nem mindig elfogadható a partner számára. A durva kritika használata a cél érdekében elfogadható.

_____ A visszacsatolás az, amikor az egyik személy közli a másikkal a véleményét és javaslatait.

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

Felhasznált irodalom

- Balázs László–Hulyák-Tomesz Tímea–H. Varga Gyula (2013): *A kommunikáció elmélete és gyakorlata*. Eger: Gramma Kiadó.
- Balázs László (2013): *Kommunikációs gyakorlatok vezetésének módszerei*. Eger: Gramma Kiadó.
- Barlai Róbert–Torma Kálmán (é. n.): Visszacsatolás. In: Barlai R. (Szerk.): *Trénerképző szemelvények 2.* (Belső anyag.)
- Barlai Róbert (2001): Egyéni hatékonyság. In: Rudas János (Szerk.): *Önismereti csoportok*. Budapest: Animula. Pp. 26–34.
- Barlai Róbert (é. n.): Egyéni hatékonyság. In: Barlai Róbert (Szerk.): *Trénerképző szemelvények 2.* (Belső anyag.)
- Buda Béla (1994): *Mentálhigiéné. A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetülete*. Budapest: Animula.
- Buda Béla (1998): *Elmélet és alkalmazás a mentálhigiénében*. Budapest: Animula.
- Németh Erzsébet (2009): *A személyes hatékonyság fejlesztése*. Budapest: Századvég.
- Pálffy Katalin (1989): *Bevezetés a pszichológiába*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Rudas János (2001): Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok. Budapest: Új Mandátum.
- Tókos Katalin (2005): Serdülőkori önismeret és önértékelés az elméleti és empirikus kutatások tükrében pedagógiai megközelítésben. *Új Pedagógiai Szemle*, (10.), Pp. 42–60.

3. A VEZETŐ SZEREPKÖREI, FELADATAI, FUNKCIÓI

A vezetés olyan tevékenység, amely – a kommunikációs folyamatra, az emberi kapcsolatokra támaszkodva – meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat. A vezető az, aki lehetővé teszi a személyes és szervezeti erőforrások kiaknázásával, biztosításával, hogy elérjük a céljainkat.

Általánosságban a vezetést egy olyan folyamatnak tekintjük, amely emberek munkáját hangolja össze több tényező együttes figyelembevételével egy irányításra alkalmas, megfelelő vezető által. Egy munkamegosztáson alapuló, célra orientáló, feltételeket biztosító, összehangoló komplex és folyamatos tevékenység, melyben kimagaslóan nagy szerepe van a vezető személyiségének – ahogy azt az előző fejezetben láthattuk –, valamint az egyénnel szemben tanúsított viselkedésének.

Jelen fejezetben a vezető funkcióinak, szerepkörének áttekintésére, valamint a beosztottakkal való kapcsolatára, feladataira helyezünk hangsúlyt.

A fejezet feldolgozásával fejlesztett kompetenciák:

Tudás

- Ismeri a vezető feladatait és funkcióit.
- Tisztában van a vezető szerepkörével.
- Ismeri az alapvető vezetői folyamatokat.
- Tisztában van a beosztottak motiválásának jelentőségével és alapvető folyamatával.

Képesség

- Képes a vezetői folyamatok ésszerű megtervezésére.
- Képes a megfelelő vezetői szerepkörök azonosítására és alkalmazására.
- Képes a beosztottak motivációját célzó folyamat kidolgozására, megvalósítására.

Attitűd

- Nyitott a vezetői szemléletmód megismerésére és alkalmazására.
- Érdeklődik a vezetői feladatok, funkciók iránt.
- Törekszik a vezetői szerepek megvalósítására.
- Nyitott a beosztottak motiválására.

3.1. A vezető funkciói

A vezetői tevékenység komplex, bonyolult feladategyüttes, amely azonban különböző részekre, funkciókra tagolható. 5 funkciót különböztetünk meg:

I. Tervezés

Középpontjában a jövő áll, mit akarunk elérni és hogyan. A tervezési folyamat eredményeként születnek meg a szervezet céljai és azok eléréséhez vezető akciók. A tervezési folyamat egy komplex lépéssorozat. Sajátos hierarchiába rendezhető: stratégiai célok → középtávú tervek → operatív tervek

II. Szervezés

Mint struktúrafejlesztő tevékenység irányulhat a szervezetben zajló folyamatokra és a szervezet felépítése is. A szervezés, mint vezetési funkció elsősorban a megfelelő szervezet kialakítását, ill. működtetését veszi célba. Az alsószintű (munkahelyi) vezetők inkább a termelési (szolgáltatási) folyamat fenntartásával, az erőforrások elosztásával kapcsolatos szervezési feladatokat oldanak meg, míg a felső szintű vezetésre a szervezeti struktúra szervezése a jellemző.

III. Emberek irányítása

Az emberek tevékenységének közvetlen irányítása a szervezet céljainak elérésére közvetlen, személyes (interperszonális) kapcsolatot jelent a vezető és a beosztottjai között.

IV. Koordináció

A koordináció, mint vezetői feladategyüttes az egyes szervezeti egységek (részegységek) céljainak és tevékenységének összehangolását jelenti a szervezet céljainak megvalósítása érdekében. Annál inkább szükség van koordinációra, az ezt elősegítő eszközökre és mechanizmusokra minél inkább egymásra utaltak a részek a produktum előállítása szempontjából.

V. Ellenőrzés

A vezetői tevékenységet lezáró utolsó tevékenység a visszacsatolás, az utólagos értékelés. Az ellenőrző funkció jelenti azokat a területeket, ahol a vezetőnek ellenőrzési feladatai vannak, jelenti azoknak a módszereknek az alkalmazását, melyek az egyes területekhez kapcsolódnak.

3.2. Vezető szerepkörei

A vezetőknek általában három szerepkört kell betölteniük: adminisztrátor, coach, szakember.

Egy bizonyos, a hierarchiaszinttel és a közvetlen beosztottak számával csökkenő mértékig minden vezetőnek egyben szakembernek is kell lennie. A vezetőnek ahhoz, hogy elismerjék, szaktudással is rendelkeznie kell, hogy esetenként a fellépő problémáknál támogatóan vagy döntésképesen tudjon beavatkozni.

Egy sikeres vezető emellett coach is. Egy coach-ot olyan személyes tulajdonságok jellemeznek, mint ki-sugárzás és szociális kompetencia, valamint a szakterületére vonatkozó elméleti és gyakorlati tudás. Döntő a vezető azon képessége, hogy beosztottjait olyan irányba motiválja, hogy sikeresen tudjanak csapatban együttműködni, és teljes mértékben kihasználhassák teljesítőképességüket. Az egyéni coaching a személy-zetfejlesztés egyik legfontosabb alapja.



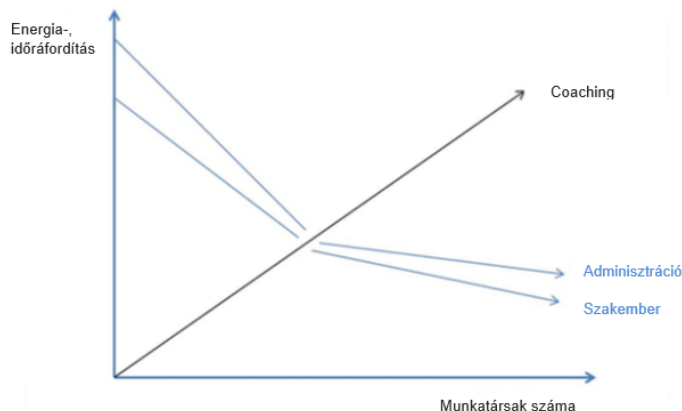
Emellett bizonyos *adminisztratív feladatokat* is el kell végezni. Egyetlen vezető sem kerülheti el a jelentés- és költségkeret-készítést, a személyzeti adminisztrációt és a jövőtervezést. A jól működő adminisztráció a hatékony vállalati munka alapvető előfeltétele.

3.3. Vezető és a beosztottak száma

A vezetési feladatok témaköre természetesen igen szorosan összekapcsolódik a beosztottak számának témájával.

A gyakorlatban ezen a területen is gyakori egy igen fontos hiba: a vezetőknek túl sok beosztottal kell dolgozniuk. Nem ritkák az akár 20 közvetlen alárendelt munkatárssal dolgozó vezetők sem. Az optimális

méret azonban a maximum 10 főből álló kisebb csoport, akik általában véve hatékonyabban dolgoznak. Sokkal könnyebben irányíthatók, mivel a csapaton belüli egyeztetések nem olyan összetettek, és az egyes munkatársak elfogadása is jóval könnyebb.



Az optimális beosztottság természetesen egyéni, és függ mind a munkatársak, mind pedig a vezető alkalmasságától is. A kevés tapasztalattal rendelkező, új munkatársak alapvetően több odafigyelést és útmutató-tekintélyelvű (időigényes) vezetési stílust kívánnak meg. Érthető módon az ilyen vezetőknek csak kevesebb beosztottjuk lehet egy olyannal összehasonlítva, aki sok feladatot átadhat az autonóm módon dolgozni képes szakembereknek.

3.4. Munkatársak motiválása

„Céljainkat MUNKATÁRSAINKKAL érjük el.” A munkatársak továbbképzése és motiválása a legnagyobb felhajtóerő. A vezetőknek meg kell próbálniuk beosztottaikat célorientált módon tovább képezni úgy, hogy idővel csupán a következő három feladatot kelljen teljesíteniük:

- A meghatározott eredmény eléréséhez a vezetőnek először *tervet* kell készítenie. Ez pedig előrejelzéseken alapul, ezért mindig ki van téve a bizonytalanságnak és a hiányos információknak. Azaz a vezetőknek folyamatosan szem előtt kell tartaniuk az ügyfelek igényeit, a vállalat belső igényeit és a munkatársak igényeit, valamint az utóbbiak képességeit.

- A tervezés által a vezetőknek immár megfelelő rálátásuk van, így stratégiailag aktív szerepet tudnak majd betölteni a *vezetési* folyamatban. Általában azonban ritkán avatkoznak be a folyamatokba szakemberként. Sokkal inkább coach-ként állnak beosztottjaik rendelkezésére, és megpróbálják egyeztetés által megoldani a felmerült problémákat.
- Az irányítás igen szorosan kapcsolódik az eltérések és okok elemzéséből, valamint a javulás irányába mutató döntésekből álló ellenőrzéshez (visszajelzés = dicséret és kritika). *A beosztottaknak folyamatos visszajelzésre van szükségük, hogy együtt érthessék el a megadott célokat.*

GYAKORLÓ FELADATOK

Válassza ki a helyes állításokat!

- ____ A vezetőknek törekedniük kell arra, hogy a beosztottaikat célorientált módon tovább képezzék.
- ____ A meghatározott eredmény eléréséhez a vezetőknek autoriter módon ki kell állnia a cél eléréséhez választott eszközök alkalmazása mellett.
- ____ A vezetővel közvetlenül dolgozó munkatársak optimális mérete maximum 10 fő – ők általában véve hatékonyabban dolgoznak.
- ____ A vezetőknek folyamatosan szem előtt kell tartaniuk az ügyfelek igényeit, a vállalat belső igényeit és a munkatársak igényeit, valamint az utóbbiak képességeit.
- ____ A vezetők gyakran avatkoznak be a folyamatokba szakemberként.

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

Jelölje meg a helyes sorrendet!

- ____ Tervezés, Szervezés, Emberek irányítása, Koordinálás, Ellenőrzés
- ____ Tervezés, Koordinálás, Emberek irányítása, Ellenőrzés, Szervezés
- ____ Szervezés, Tervezés, Emberek irányítása, Koordinálás, Ellenőrzés
- ____ Tervezés, Emberek irányítása, Szervezés, Koordinálás, Ellenőrzés

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

Pótolja a szövegből hiányzó részeket!

Egy coach-ot olyan személyes tulajdonságok jellemeznek, mint _____ és _____, valamint a szakterületére vonatkozó elméleti és gyakorlati tudás. Döntő a vezető azon képessége, hogy beosztottjait olyan irányba _____, hogy sikeresen tudjanak csapatban _____, és teljes mértékben kihasználhassák _____. Az egyéni coaching a _____ egyik legfontosabb alapja.

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

Felhasznált irodalom

- Anselm Grün (2005): *Életet fakasztó vezetés – A vezetés elvei Szent Benedek Regulájában*. Budapest: Bencés Kiadó.
- Bakacsi Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Balázs László (2014): *Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben*. Miskolc: Z-press Kiadó.
- Bayer József (1995): *Vezetési modellek – vezetési stílusok*. Budapest: Vinton.
- Dobák Miklós–Antal Zsuzsanna (2010): *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Aula.
- Fayol, Henri (1984): *Ipari és általános vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Klein Sándor–Klein Balázs (2012): *A szervezet lelke*. Budapest: EDGE 2000.
- Klein Sándor (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: SHL Hungary.
- Taylor, Frederick Winslow (1983): *Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó.

4. SZEMÉLYISÉGTÍPUSOK ÉS VEZETÉS

Milyen személyiségtípusokat tudunk elkülöníteni és van-e kapcsolat a vezető szerepmegvalósítása és a személyiségtípusa között? Mindannyian tapasztalhatjuk a hétköznapiak során, hogy léteznek introvertált és extrovertált, azaz inkább zárkózott és inkább nyitottabb, esetleg extrémén nyitottabb személyiségek. Ahány ember annyi vérmérséklet, ám nem mindegy, hogy egy vezető beosztású személy milyen személyiségtípusba tartozik. Vajon különböznek-e az eltérő személyiségtípussal rendelkező személyek a beosztottakkal szemben tanúsított magatartásukban? A válasz egyértelműen igen!

A személyiségtípusok ismerete két oknál fogva is meghatározó tényezője egy vezető mindennapi tevékenységének:

- egyfelől tovább mélyíti saját önismeretét, ezáltal képessé válik saját gyengeségeinek kezelésére és a környezetéhez való illőség megteremtésére.
- másfelől a környezet mélyebb ismerte – beosztottak személyiségtípusainak felismerése – elősegíti a hatékony működés megszervezését.

Jelen fejezetben a **DISC-modell** alapján tekintjük át a különböző személyiségtípusokat és azok vezetői jellemzőit. A fejezet feldolgozásával fejlesztett kompetenciák:

Tudás

- Érti a kommunikációs stílus fogalmát és ismeri jelentőségét a vezetői szakmában.
- Tisztában van a különböző kommunikációs stílusok jellemzőivel.
- Ismeri a különböző kommunikációs stílusok fejlesztési, fejlődési lehetőségeit.

Képesség

- Képes a különböző kommunikációs stílusok megkülönböztetésére.
- Képes a saját és mások kommunikációs stílusának azonosítására.
- Képes a különböző kommunikációs stílusok erősségeinek és gyengeségeinek azonosítására.

Attitűd

- Nyitott a különböző kommunikációs stílusok megismerésére.
- Nyitott az önismereti folyamatok iránt.
- Törekszik a saját különböző kommunikációs stílusának fejlesztésére, fejlődési lehetőségeinek kiaknázására.

4.1. DISC-modell

Minden ember egyedi, és saját preferált viselkedési stílussal rendelkezik az üzleti életben. Mi magunk is akkor érezzük magunkat a legjobban, ha saját vezetési és viselkedési stílusunkat használhatjuk. Ez azonban nem minden embernél egyformán működik. Néhányan akár izgatottakká válhatnak, vagy akár rosszul is érezhetik magukat azonos helyzetekben.

A kommunikációs viselkedés során mutatott alkalmazkodóképesség nem természetes, hanem tanult képesség, amely fejleszthető az alábbi lépések mentén:

- 1.) Ismerje meg saját preferált viselkedési stílusát önértékeléssel és a különböző embertípusokra adott reakciói által.
- 2.) Ismerje fel üzleti partnerének preferált viselkedési stílusát, mit szeret és mit nem.
- 3.) Fejlessze ki saját alkalmazkodóképességét saját magatartási stílusa alapján.

Alapvetően négy személyiségtípust különböztetünk meg egymástól:

Domináns típus (dominance)	Befolyásoló típus (influence)
magabiztos bátor eredményorientált meghatározó versengő asszertív közvetlen, nyitott	kapcsolatorientált kezdeményező lelkesítő emocionális beszédész optimista spontán
Szabálykövető típus (compliance)	Kitartó típus (steadiness)
magas színvonalú részletorientált pontos van önfegyelme körülméktől elemző, logikus visszafogott	hűséges, lojális csapatjátékos támogató szerény kitartó türelmes megbízható

4.2. Domináns típus

A **domináns** (dominance) személy számára kihívást jelent a versenytársak és az ellenállás leküzdése. A domináns személyiségtípusok alapvetően kezdeményezők, kedvelik a versenyt, és általában véve közvetlenek, pozitívak és egyenesek, néha már akár nyersek is. Szívesen állnak a középpontban, és szeretik ellenőrzésük alatt tartani környezetüket. A magas D-pontszámmal rendelkező személyek pozitívan reagálnak a nehéz feladatokra és a nagy kihívásokra. Sokat várnak el saját maguktól és másoktól is. Sok energiájuk van, és erős akaratot mutatnak, ha a céljaik eléréséről vagy azok másokkal szembeni érvényesítéséről van szó.

1. A domináns személy hajlamos a következőkre:

- azonnali eredményeket szeretne,
- előmozdítja a dolgokat,
- elfogadja a kihívásokat,
- gyors döntéseket hoz,
- megkérdőjelezi a jelenlegi feltételeket,
- tekintélyt követel, átveszi az irányítást,
- bonyodalmakat okoz a csapatszabványokban,
- problémamegoldó.

2. A domináns személynek olyan környezetre van szüksége, amelyben lehetségesek a következők:

- erős és tekintélyes pozíció,
- kihívás és megbecsülés,
- lehetőség a személyes teljesítményre és sikerekre,
- sok mozgásszabadság a munkában,
- közvetlen válaszok, kevés vita,
- lehetőség a szakmai előmenetelre és az előléptetésre,
- kevés ellenőrzés és felügyelet,
- sok új és változatos feladat.

3. A domináns személynek olyanokra van szüksége, akik

- mérlegelik a pro és kontra érveket,
- felméri és felbecsüli a kockázatokat,
- körültekintően cselekszenek,
- biztonságos környezetet alakítanak ki,
- megvizsgálják az alapokat és ellenőrzik a részleteket,

- előkészítik a jól átgondolt döntéseket,
- észreveszik és felismerik mások igényeit.

4. *Hogy jobban kibontakozhasson, a domináns személynek a következőkre van szüksége:*

- nehéz feladatok,
- annak belátása, hogy mások is fontosak és szükségesek a teljes folyamathoz,
- gyakorlati tapasztalatokon nyugvó eljárasmódok és technikák,
- esetenként rávezetés arra, hogy megkérdőjelezze saját elképzeléseit,
- beilleszkedés egy csoportba,
- kész legyen beszámolni és elmagyarázni egy-egy döntést,
- a kompetenciaterület világos meghatározása,
- a kikapcsolódásnak is teret engedő munkatempó pontos meghatározása.

4.3. Kezdeményező típus

A **kezdeményező** személy kihívásnak tekinti, ha másokat új tevékenységhez kell megnyernie vagy összehoznia. A kezdeményező személyek megpróbálnak másokat szövetségesükké tenni saját céljaik elérése érdekében. Inkább megpróbálják meggyőzni őket, mint kényszeríteni. A magas I-pontszámmal rendelkezők akkor érzik jól magukat, ha szociális kapcsolataikat ápolhatják. Nem szívesen csinálnak semmit egyedül, és kedvelik a csoportos tevékenységeket. Akkor dolgoznak hatékonyan, ha nem ellenőrzik őket, vagy nem kell a részletekkel foglalkozniuk. Általában spontán módon cselekszenek, és csak a szükséges mértékig fegyelmezettek. Legtöbbször tele vannak tettvágygal és energiával, de cél nélkül hajlamosak elpazarolni azt.

1. *A kezdeményező személy hajlamos a következőkre:*

- kapcsolatokat teremt,
- jó benyomást kelt,
- jól és világosan fejezi ki magát,
- motiváló légkört és környezetet teremt,
- lelkesít,
- szórakoztat másokat,
- szeretne segíteni másoknak,
- szívesen dolgozik csoportban.

2. *A kezdeményező személynek olyan környezetre van szüksége, amelyben lehetségesek a következők:*

- népszerűség,
- a képességek nyilvános elismerése,
- szabad véleménynyilvánítás,
- munkán kívüli csoportos tevékenységek,
- egyenjogú, barátságos kapcsolatok,
- nincsenek aprólékos munkák és ellenőrzés,
- javaslatok tehetők,
- mások képzése és tanácsadás,
- kellemes munkakörnyezet.

3. *A kezdeményező személynek olyanokra van szüksége, akik:*

- egy feladatra koncentrálnak,
- a tények vezetik őket,
- nyíltan és közvetlenül beszélnek,
- őszinték,
- szisztematikus eljárásokat dolgoznak ki,
- szívesebben foglalkoznak dolgokkal, mint más emberekkel,
- a feladatokat logikával ötvözik,
- elejétől a végéig személyesen ellenőrzik a folyamatok alakulását.

4. *Hogy jobban kibontakozhasson, a kezdeményező személynek a következőkre van szüksége:*

- időszabályozás, ha a D-vagy az S-pontszámai a középérték alattiak,
- objektivitás a döntési folyamatban,
- részvétel és egyenlő jogok a csapatban,
- mások realisztikus, teljesítményorientált megítélése,
- prioritások és fix határidők a projekteknél,
- határozott fellépés másokkal szemben, ha a D-pontszáma a középérték alatti.

4.4. Kitartó típus

A **kitartó** személyek számára kihívást jelent, ha másokkal együtt dolgozhatnak meghatározott eredmények elérése érdekében. A kitartó személyek olyan nyugodt és barátságos légkörben érzik jól magukat, ahol biztonság, világos megállapodások és előre látható folyamatok veszik körül őket. A magas S-pontszámmal rendelkezők jó tervezők. Azonban mindig lépésenként kell haladniuk, nem képesek áttekinteni a teljes folyamatot. A kitartó személyeknek nehezükre esik saját maguk reklámozása vagy „eladása”, és ezt lehetőleg el is kerülnek. Általában a kitartó személyek nem olyan lendületesek és energikusak, mint a domináns és a kezdeményező típusba tartozók. A jó munkához nekik folyamatos bátorításra és elismerésre van szükségük. Szeretnek nyugodt környezetben dolgozni.

1. A kitartó személy hajlamos a következőkre:

- betartja az egyszer már elfogadott munkafolyamatokat,
- szívesen marad egy munkahelyen,
- türelmes,
- speciális tudást fejleszt ki,
- a feladatokra koncentrálnak,
- lojális és hű,
- odafigyel másokra,
- megnyugtató az izgatott embereket.

2. A kitartó személynek olyan környezetre van szüksége, amelyben lehetségesek a következők:

- biztonság,
- rendezett és bevált folyamatok, a változások indoklása,
- a munkája minimálisan befolyásolja magánszféráját,
- a teljesített munka elismerése,
- korlátozott feladatterület,
- valódi, komoly megbecsülés,
- azonosulás egy csoporttal és beilleszkedés,
- szabályozott eljárások.

3. A kitartó személynek olyanokra van szüksége, akik

- gyorsan reagálnak a váratlan változásokra,
- szeretik az új feladatok jelentette kihívásokat,
- több részterületen is képesek egyszerre dolgozni,

- nyomást gyakorolnak másokra,
- rugalmasan képesek dolgozni rendezetlen, előre nem látható helyzetekben is,
- feladatokat adnak másoknak.

4. *Hogy jobban kibontakozhasson, a kitartó személynek a következőkre van szüksége:*

- felkészülés a változásokra,
- saját személyének visszaigazolása,
- tájékoztatás arról, hogy saját teljesítménye hogyan járul hozzá az összteljesítményhez,
- megbízható kollégák azonos kompetenciákkal,
- irányelvek a feladatok végrehajtásához,
- kreativitásra ösztönzés és bátorítás,
- megbízni mások képességeiben.

4.5. Szabálykövető típus

A **szabálykövető** személynek kihívást jelent, ha ismert és bevált eljárásokat kell használni az optimális minőség elérése érdekében. A szabálykövető személyek szeretik a rendet és a fegyelmet, a tárgyilagos légkört, amelyben a dolgokat alaposan és megfelelő minőségben lehet elvégezni. Módszereik pontosan tervezettek, precízek, és minden apróságra kiterjednek. Bár a magas C-pontszámmal rendelkező személyek jók a struktúrák felépítésében, nem képesek nagyon hatékonyan, ám kevésbé effektív módon dolgozni, azaz elvesznek a részletekben. Gyakran túl sokat foglalkoznak saját magukkal vagy feladataikkal, és olyan területeken dolgoznak, ahol nem képesek optimális teljesítményre. A szabálykövetők kevesebb energiát és lendületet mutatnak fel másoknál.

1. *A szabálykövető személy hajlamos a következőkre:*

- követi az utasításokat és a szabályokat,
- a fontos részletekre koncentrál,
- szabályozott körülmények között dolgozik,
- diplomatikus az emberekkel,
- mindent pontosan ellenőriz,
- kritikusan gondolkodik,
- alárendeli magát a tekintélynek.

2. *A szabálykövető személynek olyan környezetre van szüksége, amelyben lehetségesek a következők:*

- garantált biztonság,
- meghatározott munkamódszerek,
- védett környezet,
- visszaigazolás és elismerés,
- előkészület a váratlan és hirtelen változásokra,
- csoporthoz (munkacsoport) való tartozás,
- ragaszkodás a bevált eljárásokhoz, amíg azok minőségellenőrzése biztosított.

3. *A szabálykövető személynek olyanokra van szüksége, akik:*

- ki szeretnék terjeszteni saját felelősségi területüket,
- fontos feladatokat adnak át másoknak,
- gyors döntéshozatalra képesek,
- az alapszabályokat és előírásokat csak irányelvként használják,
- kompromisszumra képesek az ellenféllel,
- népszerűtlen álláspontot képviselnek és fejtenek ki.

4. *Hogy jobban kibontakozhasson, a szabálykövető személynek a következőkre van szüksége:*

- elmélyült munkát és pontosságot igénylő feladatok,
- lehetőség a gondos tervezésre,
- pontos munkavégzési utasítások és célkitűzések,
- rendszeres teljesítményértékelés,
- az egyén nagyobb személyes megbecsülése teljesítményétől függetlenül,
- nagyobb tolerancia a konfliktushelyzetekben.

4.6. Személyiségtípusok fejlődési lehetőségei

Az egyes személyiségtípusok fejlődését segítik az alábbi tippek.

- A domináns típusnak több türelemre van szüksége, meg kell tanulnia odafigyelni másokra, elfogadnia mások igényeit és kidolgozni a motivációk megfelelő magyarázatát.
- A kezdeményezőnek mások realisztikus megítélésében kell fejlődnie, törekednie kell az objektivitásra a döntéseknél, valamint a prioritások és pontos határidők felállítására.

- A kitartó típusnak törekednie kell a konfrontációk tudatos felvállalására, a többszöri kezdeményezésre és a gyors változások elfogadása.
- A szabálykövető típusnak több optimizmusra van szüksége, magabiztosság erőteljesebb kifejtésére kell törekednie, megtanulni jobban és nyitottabban bánni az érzelmekkel.

GYAKORLÓ FELADATOK

Mely állítások igazak az alábbiak közül?

- _____ A kezdeményező személyeknek általában nem jók a kapcsolatteremtésben.
- _____ A domináns személy számára kihívást jelent a versenytársak és az ellenállás leküzdése.
- _____ A kezdeményező személyek szívesebben dolgoznak egyedül.
- _____ A domináns személyiségtípusok alapvetően kezdeményezők, általában véve közvetlenek.
- _____ A kezdeményező személyek nehezen tudnak jó benyomást kelteni másokban.
- _____ A domináns személyek szívesen állnak a középpontban, és szeretik ellenőrzésük alatt tartani környezetüket.
- _____ A domináns személyek megfontoltan, lassan hoznak döntéseket.
- _____ A kezdeményező személy kihívásnak tekinti, ha másokat új tevékenységhez kell megnyernie vagy összehoznia.
- _____ A domináns személyek könnyen kiengedik az irányítást a kezükből.
- _____ A kezdeményező személyek megpróbálnak másokat szövetségesükké tenni saját céljaik elérése érdekében.
- _____ A domináns személyek könnyen észreveszik és felismerik mások igényeit.
- _____ A kezdeményezők inkább megpróbálják meggyőzni környezetüket, mint kényszeríteni.

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

Az eddig tanultak alapján készítse el személyes profilját az alábbi kérdések segítségével.

- Melyik a meghatározó személyiségtípusom?
- A személyiségtípusom erősségei közül melyek igazak rám?
- Mely fejlesztendő területek, gyengeségek azok, melyekben nekem is fejlődnöm kell?
- Mit teszek azért, hogy a fejlődést ténylegesen elérjem?

5. PRIORITÁSOK, DELEGÁLÁS ÉS A HELYZETFÜGGŐ VEZETÉS

A prioritások és delegálás fogalmai szorosan összefüggenek a vezető életében. A jó vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy felállítsa saját és szervezete prioritásait és ezt alapul véve delegálja a feladatokat a megfelelő beosztottnak. A prioritizálás és delegálás alapja a jó tervezés, hogy legyenek lefektetett feladatok, irányvonalak, célok, tervek. Tervezés nélkül képtelenség prioritizálni és delegálni.

A prioritizálás egy készség, ami segít nekünk abban, hogy a valóban fontos dolgokra koncentráljunk és arra fordítsuk az időnket és energiánkat, ami valóban számít. A prioritizálásnak akkor van kiemelt szerepe, amikor az előttünk álló feladatokra a határidők tekintetében nincs megfelelő időmennyiség és nem mindig, hogy a feladatok milyen sorrendben készülnek el. A jó prioritizálás következménye az, hogy rend lesz a káosz helyén. A prioritizálás egy eszköz is, hogy a céljainkat a leghatékonyabb módon érjük el, a feladatainkat a legmegfelelőbb módon végezzük el.

A prioritások felállítása nem egy egyszeri dolog, amit letudunk és hátradőlhetünk. Óránként jöhetnek be új feladatok az életünkbe, amelyek miatt teljesen újra kell gondolni a dolgokat. Így szerencsés helyzetben vannak azok, akik tudnak delegálni. A delegálás egy vezetői feladat, de a napi munka során bizonyos értelemben mindenki vezető lehet, kiemelten igaz ez a projektmenedzserekre. Természetesen bátorság is kell ahhoz, hogy kiadjunk bizonyos feladatot a kezeink közül, de sokat tanulhatunk ezekből a döntésekből, hogyha elég bátrak leszünk.

Jelen fejezetben a tervezhetőség elősegítése érdekében az eredményes célkitűzést elősegítő modell megismerése mellett a prioritizációhoz és a feladatok kiosztásához adunk szempontokat, ismerünk meg alapvető technikákat.

Tudás

- Ismeri a célkitűzés alapvető technikáit.
- Tisztában van a prioritizálás alapvető szempontjaival.
- Tisztában van a helyzetfüggő vezetés modelljével.

Képesség

- Képes a célok pontos megfogalmazására a SMART-technika mentén.
- Képes a feladatok rangsorolására az Eisenhower-modell alapján.
- Képes a feladatok delegálására, a helyzetfüggő vezetés alkalmazására.

Attitűd

- Érdeklődik a munkaszervezés alapvető technikái iránt.
- Nyitott a vezetői stílusok megismerésére és elsajátítására.
- Fogékony a helyzetfüggő vezetési folyamatok alkalmazására.

5.1. SMART-technika

A vezető egyik legfontosabb feladat, mely tiszta kereteket teremt, a célkitűzés és a keretek meghatározása. A SMART-modell a teljes vállalat és a munkatársak stratégiai céljait alakítja át úgy, hogy minden szervezeti egység és az egyes dolgozók céljait is meg lehessen határozni.

A munkatársaknak napi tevékenységeiket kell úgy a céljaikhoz igazítaniuk, hogy a teljes stratégia mentén tudjanak dolgozni. Amikor a vezető megítéli beosztottjai teljesítményét, ellenőrzi azt is, milyen mértékben érték el a kitűzött céljaikat.

A munkatársak tevékenységének javítása érdekében a beosztottaknak vezetőjük segítségével a saját tevékenységeikhez tartozó kompetenciákon kell dolgozniuk. A SMART egy rövidítés, ami a Specific (Konkrét), Measurable (Mérhető), Achievable (Elérhető), Relevant (Releváns), Time-boxed (Időben korlátozott) szavakból tevődik össze.

Egy cél csak akkor definiálható megfelelően, ha teljesíti az alábbi öt feltételt.

	Angol	Magyar	
S	Specific	Konkrét	A célok definiálása egyértelmű legyen. (Mi ez? Mi nem?)
M	Measurable	Mérhető	A célok mérhetőek legyenek (ki, mit, mikor, mennyit, milyen gyakran).
A	Achievable	Elérhető	A célok vonzóak/fontosak legyenek (többlet-érték).
R	Relevant	Releváns	A célok reálisak/megvalósíthatók legyenek (kompetencia/erőforrások).
T	Time-boxed	Időben korlátozott	Minden célhoz világos határidő tartozzon (a célokhoz és a részcélokhoz is).

A „SMART” konzekvens alkalmazásával világosan mérhető és ellenőrizhető célok alakíthatók ki.

5.2. A tevékenység

A célok a már elvégzett vagy még elvégzendő tevékenységek segítségével érhetők el.

A tevékenységek (beosztottal való) definiálása vagy megbeszélése során a következőkre kell ügyelni:

- *Mennyiség:* Ez a tevékenységek bizonyos tekintetben vett száma az eredmények eléréséhez. Például óránkénti/napi darabszám a termelésben, a látogatások, ajánlatok, bemutatók, ügyféllel való találkozások, telefonos megbeszélések száma stb.
- *Minőség:* Ez egy hatékonyságmutató, ami a tevékenység hatékonyságát méri. Például a hibás darabokat a termelésben vagy az ajánlatok/látogatások, a bemutatók/látogatások, a látogatások/telefonos megbeszélések, a rendelések/látogatások arányát stb.
- *Célorientáltság:* Valóban megfelel-e a tervezett tevékenység a kívánt céloknak? A lehetséges tevékenységek közül melyeknek van prioritásuk a mai napon / ezen a héten / ebben a hónapban? A beosztottjaim is így látják?

A tevékenységek tervezésénél tisztában kell lenni a tevékenység és a cél elérése közti esetleges időeltolódással. Az értékesítésnél például a látogatások és a bemutatók nem mindig zárulnak azonnali szerződéssel (elérendő cél), de tájékozódni kell arról, mikor várható a szerződéskötés.

A cél megfogalmazásával és a tevékenységekkel kapcsolatban nagy jelentősége van a tevékenység és a kívánt eredmény (elérendő cél) közti összefüggések megkeresésének. Csak ezekhez a tevékenységekhez kell megfogalmazni a célt.

5.3. A kompetenciák

Ismeretek + képzettség + személyes tulajdonságok = szakképesítés

Az ismeretek és képzettség területére esik az a tudás, amellyel az egyénnek rendelkeznie kéne a tevékenység profi végrehajtásához.

Pl.: Termékismeret, műszaki tudás, ágazati ismeretek, ügyfélismeret, csapatban való munka.

A *személyes tulajdonságok* közé tartozik a motiváció, a beállítottság és azok a tulajdonságok, amelyek a vezető vagy a beosztott szerepet segítenek megélni. Ha a beosztottjainál ezen a területen valami változik, gondoljon arra, hogy a célokat is ennek megfelelően kell egyeztetniük, és rendszeresen átbeszélniük.

A kívánt fejlődésmódosulást ilyenkor egy cél fejezze ki.

A cél megfogalmazása egy pontrendszer segítségével történhet, ami szimbolikusan is megjeleníti a kívánt változtatást.

Példa a beosztottal folytatott megbeszélésről:

„Egy 1-től 10-ig terjedő skálán hogyan fejezné ki azon képességét, hogy másokkal egy csapatban dolgozzon? → Jelenleg 7-esnek gondolom, de 1 éven belül 8-ra szeretném emelni. Ez konkrétan azt jelenti, hogy több/kevesebb ...-t csinálok.”

A tevékenységtervezéshez hasonlóan a kompetenciaváltozás tervezésénél is tisztában kell lenni azzal, mikorra várhatóak a változás hatásai.

GYAKORLÓ FELADAT

Pótolja a hiányzó részeket a szövegben!

A SMART-modell a teljes vállalat és a munkatársak _____ alakítja át úgy, hogy minden szervezeti egység és az egyes dolgozók céljait is meg lehessen határozni. A munkatársaknak napi _____ kell úgy a céljaikhoz igazítaniuk, hogy a teljes _____ mentén tudjanak dolgozni. Amikor a vezető _____ beosztottjai teljesítményét, _____ azt is, milyen mértékben érték el a kitűzött céljaikat. A munkatársak tevékenységének javítása érdekében a beosztottaknak vezetőjük segítségével a saját tevékenységeikhez tartozó _____ kell dolgozniuk.

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

5.4. Prioritások meghatározása

Az úgynevezett Eisenhower-elv (vagy Eisenhower-módszer, Eisenhower-mátrix) egy gyors útmutató a saját prioritások meghatározásához. Először a legfontosabb feladatokat kell elvégezni, és a nem fontos dolgokat ki kell szortírozni.

A **fontosság** (fontos/nem fontos) és a **sürgősségi** (sürgős/nem sürgős) kritériumok szerint négy kombinációs lehetőség létezik. A négy feladattípust A-, B-, C- és D-feladatnak nevezzük.

Minden feladattípushoz egy adott típusú végrehajtás rendelhető. A D-feladatok nem lesznek elvégezve.

		Sürgősség	
		sürgős	nem sürgős
Fontosság	fontos	A Azonnal saját magam intézem	B Határidő megadása saját elintézéshez
	nem fontos	C Kompetens beosztottnak adom	D Nem elvégzendő (szemetes)

Ideális esetben azonnal találhat pár olyan tevékenységet, amiről idő hiányában rögtön lemondhat (szemetes). Továbbá világossá válik, milyen fontos, hogy a beosztottak valós kompetenciákat fejlesszenek, így a jövőben valóban a lehető legtöbb feladatot át lehessen adni nekik.

GYAKORLÓ FELADAT

Mire kell ügyelni a tevékenységek definiálása vagy megbeszélése során? Jelölje meg a helyes válaszokat!

- ___ A tevékenységhez tartozó, elérendő pontos mennyiség meghatározására.
- ___ A megfelelő komfortérzettel rendelkező személy kiválasztására.
- ___ A hatékonyságmutató pontos meghatározására, mellyel az elvégzett tevékenység hatékonyságát mérni tudjuk.
- ___ A feladathoz rendelt határidők kellő rugalmassággal történő megfogalmazására.
- ___ A kiadott feladat célorientáltságára. Valóban megfelel-e a tervezett tevékenység a kívánt céloknak?

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

5.5. Ésszerű feladatkiosztás – a helyzetfüggő vezetés

A választott vezetési stílus a dolgozó érettségétől (motiváció, magabiztosság, személyes elkötelezettség – az „akarás” pszichológiai képessége) és fejlettségi szintjétől (szakmai kompetencia – a „képesnek lenni” technikai képessége) függ.

Ebből ered a vezető magatartása, ami vagy feladatorientált, vagy pedig beosztottorientált.

A *feladatorientált magatartás* azt jelenti, hogy világos utasításokat ad arra vonatkozóan, mikor, mit, hol és hogyan kell elvégezni és felügyeli a végrehajtást is. A *beosztottorientált magatartás* pedig azt, hogy a beosztottakat bevonja a problémamegoldási és döntési folyamatokba, és szabad teret kapnak az önmegvalósítás terén.

5.6. Vezetői magatartások

A négy negyed által jelölt vezetői magatartásokat Blanchard és Zigarmi (1986) a következőképpen magyarázza:

Irányítás – strukturálás, ellenőrzés, felügyelet

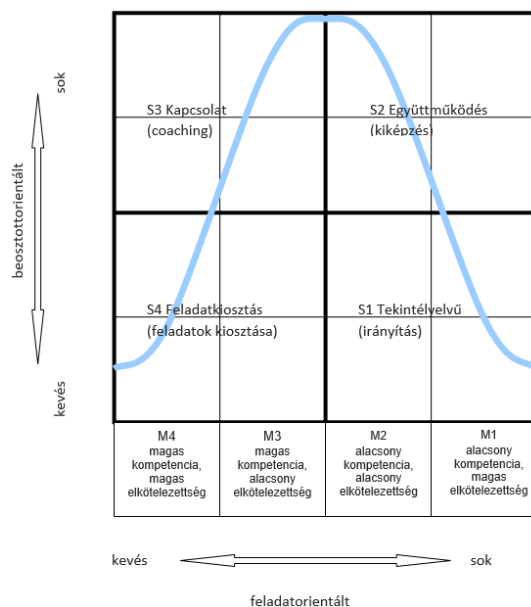
Az irányítás az olyan egyéneknek felel meg, akiknek ugyan nincs kompetenciájuk, de lelkesek és elkötelezettek. Nekik irányításra és felügyeletre van szükségük, arra, hogy behelyezkedhessenek egy adott munkahelyzetbe.

Kiképzés – strukturálás, ellenőrzés, felügyelet, több elismerés, odafigyelés és támogatás

A kiképzés az olyan egyéneknek felel meg, akik ugyan rendelkeznek néhány kompetenciával, de túl kevés elkötelezettségük van. Nekik irányításra és felügyeletre van szükségük, mert még relatív tapasztalatlanok. Továbbá támogatásra és dicséretre is szükségük van, hogy magabiztosabbak legyenek. Emellett részt kell venniük a döntésekben, hogy tanulhassanak.

Coaching – elismerés, odafigyelés és támogatás

A coaching olyan egyéneknek megfelelő, akik ugyan kompetensek, de hiányzik a magabiztosságuk vagy a motivációjuk. Képzettségük miatt nekik nincs szükségük túl sok irányításra, annál inkább támogatásra, hogy növelhessék magabiztosságukat és motivációjukat.



Feladatok kiosztása – a rutinszerű döntések felelősségének átadása

A feladatok kiosztása olyan egyének számára megfelelő, akik kompetensek és elkötelezettek is egyben. Képesek egy projekt önálló és túlzott felügyelet vagy támogatás nélküli végrehajtására, és akarják is azt.

A beosztott növekvő érettsége esetén a központi elgondolás szerint a feladatorientáltság csökkentendő, és a beosztottorientáltság növelendő. Ha az érettség elérte az utolsó szintet is, mind a feladat-, mind pedig a beosztottorientáltságból vissza kell venni. A vezetés célja egy folyamatos fejlődési folyamat bevezetése, amelynek a végén a beosztott önállósága és motiváltsága áll. Ha újból elkötelezettségi vagy kompetencia-problémák lépnének fel, meg kell ismételni a folyamatot úgy, hogy először több segítséget kell felajánlani, és ismét fokozatosan növelni kell az irányítás mértékét.

GYAKORLÓ FELADAT

Válassza ki a helyes állításokat!

- ___ A „SMART” konzekvens alkalmazásával világosan mérhető és ellenőrizhető célok alakíthatók ki.
- ___ A célok definiálásánál teret kell adni az önmegvalósításnak és a fantáziának.
- ___ A céloknak mérhetőnek kell lenniük: ki, mit, mikor, mennyit, milyen gyakran.
- ___ Minden célhoz rugalmas határidő tartozzon (a célokhoz és a részcélokhoz).
- ___ A kiképző vezetői magatartás olyan egyéneknek felel meg, akik ugyan rendelkeznek néhány kompetenciával, de túl kevés elkötelezettségük van.
- ___ A coaching olyan egyéneknek megfelelő, akik nem kompetensek, és hiányzik a magabiztosságuk vagy a motivációjuk.
- ___ A feladatok kiosztása olyan egyének számára megfelelő, akik kompetensek és elkötelezettek is egyben.

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

Válassza ki a helyes sorrendet! Milyen sorrendben célszerű a vezetői magatartásokat változtatni egy új munkavállaló esetében.

- ___ Irányítás, Kiképzés, Coaching, Feladatok kiosztása
- ___ Kiképzés, Irányítás, Coaching, Feladatok kiosztása
- ___ Irányítás, Kiképzés, Feladatok kiosztása, Coaching
- ___ Kiképzés, Feladatok kiosztása, Coaching, Irányítás

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

Pótolja a hiányzó részeket a szövegből

A választott vezetési stílus a dolgozó _____ (motiváció, magabiztosság, személyes elkötelezettség – az „akarás” pszichológiai képessége) és _____ (szakmai kompetencia – a „képesnek lenni” technikai képessége) függ. Ebből ered a vezető magatartása, ami vagy feladatorientált, vagy pedig _____. A _____ magatartás azt jelenti, hogy _____ ad arra vonatkozóan, mikor, mit, hol és hogyan kell elvégezni, és felügyeli a végrehajtást is. A beosztottorientált magatartás pedig azt,

hogy a beosztottakat bevonja a _____ és _____ folyamatokba, és szabad teret kapnak az önmegvalósítás terén.

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

Felhasznált irodalom

Blanchard, K.–Zigarmi, P. (1998): *Helyzetfüggő vezetés*. Budapest: Bagolyvár Kiadó.

Bogue, Robert (2018): "Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan". *TechRepublic*. Retrieved 10 February 2018.

Doran, G. T. (1981): "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review. AMA FORUM*. 70., (11.), Pp. 35–36.

Klein Sándor (2001): *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest: SHL Hungary.

Yemm, Graham (2013): *Essential Guide to Leading Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*. Pearson Education. Pp. 37–39.

6. MEGBESZÉLÉSEK, TANÁCSKOZÁSOK IRÁNYÍTÁSA

A megbeszélések és tanácskozások irányítása korántsem olyan könnyű, mint amilyennek elsőre hangzik. Gyakran a megbeszélések felszínesek, kaotikusak, és a végén kiderül, hogy sok mindenről beszéltünk, de a munkát konkrétan segítő döntések, határidők, felelősök nem kerültek meghatározásra. Ráadásul vannak olyanok is, akik úgy gondolják, semmi szükség megbeszélésekre, hisz mindenki tudja, hogy mit kell csinálnia. Ennek a következménye, hogy a folyamatok döcögnek, időbeli és tartalmi csúszások vannak, amelyek megnehezítik vagy ellehetetlenítik a részfeladatok teljesítését.

A vezetők számára a jó megbeszélések olyan eszközt jelentenek, amellyel kézben tudják tartani a komplex feladatok megvalósítását is, támogatni tudják az egyéni feladatmegoldásokat és a személyes célok teljesülését. Amennyiben jól előkészített, jól levezetett és nyomon követett megbeszélések vannak, akkor a célok megvalósítása során nem kell nap mint nap válságot kezelni, így a vezetőnek is több ideje marad az érdemi munkára.

Jelen fejezetben a csapatok vezetésével, a megbeszélések előkészítésével és lebonyolításával foglalkozunk.

Tudás

- Ismeri a csapatok vezetésének alapvető elveit.
- Tisztában van a megbeszélések szervezésének, irányításának folyamtaival.
- Ismeri az aktív figyelés folyamatát és szabályait.

Képesség

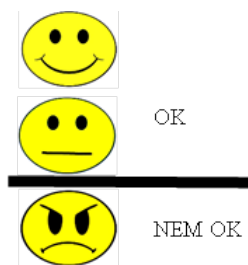
- Képes a csoportdinamika használatára a csapatok vezetése érdekében.
- Képes a megbeszélések tudatos megszervezésére és lebonyolítására.
- Képes az aktív figyelem alkalmazására.

Attitűd

- Érdeklődik a csoportok működését meghatározó csoportdinamikai folyamatok iránt.
- Törekszik a megbeszélések tudatos szervezésére.
- Nyitott mások meghallgatására, az aktív figyelem alkalmazására.

6.1. Csapatok vezetése

Egy csapat tagjai motivációjuk és teljesítményük alapján nagyjából három típusba sorolhatók: az átlagosak/közepesek, az átlag feletti és az átlag alattiak. Ehhez hozzá kell tenni, hogy a csapatba újonnan érkező tagok általában az átlaghoz vagy – rosszabb esetben – a legkevesebbet dolgozó kollégákhoz igazodnak. Az olyan negatív saját dinamika kialakulása, ami ahhoz vezethet, hogy az összes csapattag már csak a legkevésbé motivált beosztottak teljesítményét nyújtja, mindenképp megakadályozandó. A csapat teljesítménynövekedését és a szinergiák kihasználását csak egy olyan pozitív csoportdinamika biztosíthatja, ami többek között a csoport tagjainak motivációjától és a kölcsönös szimpátiától függ.



Az ilyen pozitív csoportdinamika eléréséhez meg kell tenni a megfelelő lépéseket. Az egyik legfontosabb ilyen lépés az, hogy világosan elkülönítjük az elfogadott (OK) és a nem elfogadható (NEM OK) teljesítményt.

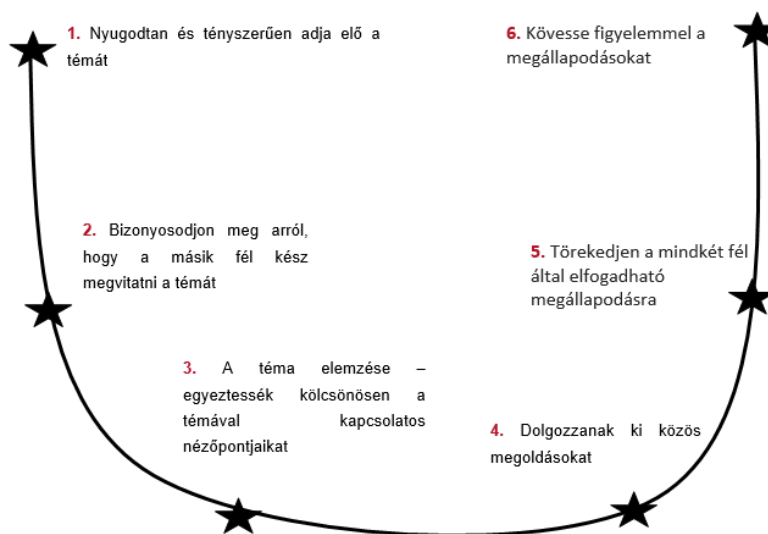
Lépések a csoport irányítása és a csoportdinamika érdekében:

1. Egy „OK” – „nem OK” teljesítményértékelés bevezetése.
2. Világos és átlátható tájékoztatás a csapat céljairól és a csapattal szembeni elvárásokról.
3. Világos és átlátható tájékoztatás az egyes munkatársakkal szembeni egyedi elvárásokról.
4. Rendszeres visszajelzés a csapatnak (dicséret és kritika).
5. Rendszeres egyéni visszajelzés (dicséret és kritika).
6. Minden egyes munkatárs személyes fejlődésének irányítása strukturált megbeszélésekkel.
7. Pontos célkövetés és minden egyes munkatárs tevékenységének irányítása strukturált megbeszélések által.
8. Állandó konfliktuskezelés és problémamegoldási kompetencia strukturált megbeszélésekkel.

6.2. Megbeszélési útmutató

Amit gondolunk,	nem feltétlenül	mondjuk ki
Amit kimondunk,	nem feltétlenül	hallják meg
Amit meghallanak,	nem feltétlenül	értik meg
Amit megértenek,	nem feltétlenül	fogadják el
Amit elfogadnak,	nem feltétlenül	csinálják meg

A 6-os görbe egy hasznos útmutató mindenfajta megbeszéléshez (dolgozói fejlődésről szóló, visszajelzési, célkijelölési stb.), ahol 6 lépést kell figyelembe venni.



1. lépés: Nyugodtan és tényszerűen adja elő a témát

Nyugodtan, tényszerűen és mindenekelőtt érthetően adja elő a témát beszélgetőpartnerének, hogy az rá tudjon hangolódni a megbeszélésre, és tudja, az miről szól majd. Tudatosítsa, hogy a beszélgetés indításával annak fő témáját is meghatározza.

2. lépés: Bizonyosodjon meg arról, hogy a másik fél kész megvitatni a témát

Ezzel biztosítsa, hogy a másik fél az adott időpontban kész és nyitott a téma megbeszélésére. Ha a másik félnek „rossz” lenne az időpont, beszéljenek meg egy másik, közeli időpontot, hogy nyugodtan tudják megvitatni a témát.

Ha a másik félnek a téma „nem jó”, elsősorban azt tisztázza vele, hogy számára mi lenne a „megfelelő” téma, amit először beszéljenek majd meg (gyakran egy adott probléma rejlik a mögött, ami kapcsolati szinten lejátszódik).

3. lépés: A téma elemzése – egyeztessék kölcsönösen a témával kapcsolatos nézőpontjaikat

Adjon időt a másik félnek arra, hogy előadja a témával kapcsolatos nézőpontját. Ebben a lépésben legalább annyira fontos az Ön saját nézőpontjának ismertetése is. Konkrétan a különböző nézőpontok közös egyeztetése a lényeg, illetve a másik fél nézőpontjának megértése.

4. lépés: Dolgozzanak ki közös megoldásokat

Miután kölcsönösen megértették egymás nézőpontját, térjenek át a téma megoldásainak közös kidolgozására. Adjon lehetőséget a másik félnek az ötletei ismertetésére ugyanúgy, ahogy Ön is ismerteti sajátjait.

5. lépés: Törekedjen a mindkét fél által elfogadható megállapodásra

Az összegyűjtött megoldások alapján törekedjen olyan konkrét megállapodásra, amely mindkét fél számára elfogadható. Ügyeljen arra, hogy a megállapodás ténylegesen megvalósítható legyen.

6. lépés: Kövesse figyelemmel a megállapodásokat

A megbeszélés végeztével határozzon meg egy időpontot, amikor közösen ellenőrizhetik a megállapodás előrehaladását vagy megvalósítását.

GYAKORLÓ FELADAT

1) Rendezze sorba a csoport irányításának lépéseit.

- ___ Világos és átlátható tájékoztatás a csapat céljairól és a csapattal szembeni elvárásokról.
- ___ Egy „OK” – „nem OK” teljesítményértékelés bevezetése.
- ___ Rendszeres visszajelzés a csapatnak (dicséret és kritika).
- ___ Pontos célkövetés és minden egyes munkatárs tevékenységének irányítása strukturált megbeszélések által.
- ___ Világos és átlátható tájékoztatás az egyes munkatársakkal szembeni egyedi elvárásokról.
- ___ Rendszeres egyéni visszajelzés (dicséret és kritika).
- ___ Állandó konfliktuskezelés és problémamegoldási kompetencia strukturált megbeszélésekkel.
- ___ Minden egyes munkatárs személyes fejlődésének irányítása strukturált megbeszélésekkel.

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

6.3. A megbeszélés előkészítése

Gondoljon egy aktuális témára (pl. célmeghatározás, visszajelzés stb.), amit az egyik beosztottjával, egy kollégájával vagy saját vezetőjével szeretne megbeszélni. Készítse elő ezt a megbeszélést a 6-ös görbe szerint. Néhány kérdés az előkészítéshez:

1.) *Mi a megbeszélés témája, oka és várt eredménye?* (néhány mondatban)

2.) *A másik fél bevonása közvetlen, zárt kérdéssel*, pl.: „Szeretné, hogy ezt most közösen tisztázzuk?”
... IGEN vagy bólintás kivárása!

3.) *A helyzet ismertetése saját nézőpontból* (pl. Rosenberg szerinti visszajelzéssel):

A helyzet leírása (csak a megfigyelt TÉNYEK)

„Számomra azt jelenti, hogy ...” (saját INTERPRETÁCIÓ) „... és az nálam ... (ÉRZÉST) vált ki...”

„mert nekem ... (IGÉNY, ÉRTÉKEK) ... nagyon fontos”.

„Ezért azt szeretném / várom el / akarom ...” (KÉRÉS) ... és kérje ki a másik fél véleményét → AKTÍV ODAFIGYELÉS (= a tartalmat saját szavaival röviden ismételve meg, foglalja szavakba az érzéseket, tegyen fel kontrollkérdést)

4.) Megoldások javaslása (és a haszon indoklása), illetve megoldási javaslatok kérése

Milyen megoldásokat tudok felkínálni? Hogyan járulhatok hozzá a megoldáshoz? Mit szeretnék/akarok a másik féltől? Hogyan tudok a megoldás mellett érvelni/azt „eladni”? Milyen HASZONNAL járnak a másik fél számára javaslataim? Milyen egyszerű példákkal mutathatom be szemléletesen ezt a hasznot?

5.) Megállapodás (és esetleges írásba foglalás)

Milyen megállapodásra jutunk? Ki fog – mostantól – pontosan mit – másképp csinálni? Honnan tudom majd, hogy a másik fél tartja magát a megállapodáshoz? Milyen következményeket tudok bevezetni, ha a másik fél nem tartja magát a megállapodáshoz? Hogyan hozhatom tudomására ezeket a következményeket (anélkül, hogy túlzottan fenyegető lennék)?

6.) Az eredmény ellenőrzése

Mikor tartjuk a következő megbeszélést? Minek kell változnia addig (hogyan ismerjük fel/figyelhetjük meg ezt?)

6.4. Aktív odafigyelés

Carl Rogers szerint az egyes személyek problémáinak mélyreható elemzése kevésbé fontos annál, hogy alaposan és megértően meghallgassuk, személyes figyelmét kiérdemeljük, és nyitott, valódi beszélgetést folytassunk velük. Ezen három tényező segítségével olyan légkör teremthető, amelyben az emberek optimálisan kibontakozhatnak. Rogers személyközpontú megközelítése szerint minden problémamegoldás és fejlődés egyedi, az adott személy saját belátásától függ, nem pedig külső behatásoktól. A beszélgetőtárs egyetlen feladata ezért egy támogató – megértő, elfogadó – légkör megteremtése, ami a fejlődéshez szükséges. A technika akkor használható eredményesen, ha megvan a pozitív alapbeállítottság és a személyes fejlődés iránti igény.

Rogers a jelenség magyarázatánál a következő analógiát használja: Ha valaki megpróbál biciklizni tanítani egy gyereket, nem mondhatja el neki, hogyan is kell azt csinálni. A gyerekeknek saját maguknak kell kitalálniuk a módját. És persze nem lehet a gyereket egész idő alatt fogni. Eljön az a pont, amikor egyedül kell már bicikliznie. Ha elesik, hát elesik. Ha azonban továbbra is fogjuk, sosem tanul meg biciklizni. Ezért csak egy technika létezik, amit a Rogers módszerét követők használhatnak: a reflexió, ami visszatükrözi az érzelmi kommunikációt – az aktív odafigyelés.

Ilyen esetben teljesen mindegy, hogy egy terapeutáról és pácienséről, szülőről és gyerekről, egy csoportvezetőről és a csoportjáról, egy vezetőről és beosztottjairól van-e szó. Ez érvényes gyakorlatilag minden helyzetre, amelyben a személyes fejlődés / belátás a cél. A személyközpontú kommunikáció közel sem jelenti azt, hogy nem keletkezhetnek konfliktusok, viszont azok konstruktívan megoldhatók.

6.5. Aktív odafigyelés technikája

Információk befogadása

- Hagyni beszélni a másik felet.
- Összefüggések rögzítése.
- Rákérdezés, ha valamit nem ért.

A hallottak körülírása a félreértések tisztázása érdekében

- Az összefoglalásnál lehetőleg használja ugyanazokat a kulcsszavakat, amelyet a beszélgetőpartner, de ne legyen „papagáj”.
- Az összefoglalásba foglalja bele a beszélgetőpartner érzelmi állapotát is.
- Fogadja el a másik érzéseit (harag, frusztráció, kiábrándultság, ...) még akkor is, ha az adott helyzetben mást érezne.

Rákérdezés, hogy az összefoglalás pontos volt-e a beszélő szempontjából

- Korrekciók meghallgatása.

Korrekció és a pontosság ellenőrzése

- Addig, amíg mindkét fél nem biztos benne, hogy jól értették a másikat.

GYAKORLÓ FELADAT

Pótolja a hiányzó részeket az alábbi szövegből!

Carl Rogers szerint az egyes személyek problémáinak mélyreható elemzése kevésbé fontos annál, hogy alaposan és megértően _____, személyes _____, és nyitott, valódi beszélgetést folytassunk vele. Ezen három tényező segítségével olyan légkör teremthető, amelyben az emberek optimálisan kibontakozhatnak. Rogers páciens- vagy személyközpontú megközelítése szerint minden _____ és fejlődés egyedi, az adott személy saját belátásától függ, nem pedig külső behatásoktól. A beszélgetőtárs egyetlen feladata ezért egy _____ megteremtése, ami a fejlődéshez szükséges. A technika akkor használható eredményesen, ha megvan a _____ és a _____ iránti igény.

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

Párosítsa a fogalmat a magyarázattal!

Hitelesség

Ez a beállítottság azt jelenti, hogy a vezető meghallgatja beosztottját, és közben megpróbálja az ő szemén keresztül nézni a világot.

Empátia

Az őszinteség azt jelenti, hogy a felettes nem bújik maszk mögé, hanem őszintén felvállalja érzéseit, és ki is fejezi azokat

Valódi érdeklődés

A második beállítottság a feltétel nélküli pozitív figyelem, a megbecsülés, az elfogadás és a részvétel.

Válaszait ellenőrizze a tananyagban!

Felhasznált irodalom

- Barlai Róbert (é. n.): Egyéni hatékonyság. In: Barlai Róbert (Szerk.): *Trénerképző szemelvények 2.* (Belső anyag.)
- Balázs László–Hulyák-Tomesz Tímea–H. Varga Gyula (2013): *A kommunikáció elmélete és gyakorlata.* Eger: Gramma Kiadó.
- Balázs László (2013): *Kommunikációs gyakorlatok vezetésének módszerei.* Eger: Gramma Kiadó.
- Klein Sándor (2001): *Vezetés- és szervezetszichológia.* Budapest: SHL Hungary.
- Leadership Excellence kézikönyv. Belső anyag. Budapest: ISG.
- Rogers Carl R. (2008): *Valakivé válni.* Budapest: Edge 2000.
- Rogers Carl R. (2009): „*Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*“ (Az ügyfélközpontú üzleti pszichoterápia), Bern: Fischer Verlag.

7. KONFLIKTUSKEZELÉS

A konfliktus jelenségeinek, folyamatának, szintjeinek és kezelésének elméleti és gyakorlati értelmezése előtt rögtön egy kis kitekintéssel kell kezdenünk. Mi a véleménye a konfliktusról? Milyen asszociációkat társítana a fogalomhoz? *Gyűjtsön össze párat!*

A konfliktus jelenségét napjainkra kettős értelmezésnek vetik alá. A konfliktusmenedzsment szakirodalmának alapvetése, hogy a konfliktus nem az ördögtől való. Bár az ókori és középkori gondolkodók szinte kivétel nélkül azon az állásponton voltak, hogy olyan társadalmi berendezkedést kell kialakítani, melyben nem alakulhat ki a konfliktus, egy olyan érzelmileg fertőzött helyzet, amely megrontja az együttműködést. Talán Marx Károly volt az első olyan gondolkodó, aki ezzel szemben azt vallotta, hogy „a konfliktusok viszik előre a társadalmat”. A társadalomhoz hasonlóan a konfliktusnak a személyes kapcsolatra is jótékony hatásai is lehetnek.

A konfliktusban rejlő lehetőségeket az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

- A fejlődés lehetősége – önmagunk és határaink megismerése, önbizalom és önbecsülés megerősödése.
- A kapcsolat elmélyítésének lehetősége – a konfrontációban résztvevő másik féllel való kapcsolat elmélyülését eredményezi, ha sikeresen kezeljük a helyzetet.
- A feszültség levezetése (leépítése) – verbalizáció: a felgyülemlett feszültség levezetésének egyik formája a beszéd.
- Saját érdekeim védelme – a konfliktus során lehetőségem van az érdekeimért való kiállásra, az asszertív viselkedés megvalósítására.
- Önreflexió – visszaigazolás saját magunk számára.
- „Ügy szép az élet, ha zajlik!” – a konfliktusok érdekessé, színessé teszik a mindennapjainkat.

Jelen fejezetben a konfliktus vezetésével, a megbeszélések előkészítésével és lebonyolításával foglalkozunk.

Tudás

- Ismeri a csapatok vezetésének alapvető elveit.
- Tisztában van a megbeszélések szervezésének, irányításának folyamatával.
- Ismeri az aktív figyelés folyamatát és szabályait.

Képesség

- Képes a csoportdinamika használatára a csapatok vezetése érdekében.
- Képes a megbeszélések tudatos megszervezésére és lebonyolítására.
- Képes az aktív figyelem alkalmazására.

Attitűd

- Érdeklődik a csoportok működését meghatározó csoportdinamikai folyamatok iránt.
- Törekszik a megbeszélések tudatos szervezésére.
- Nyitott mások meghallgatására, az aktív figyelem alkalmazására.

7.1. A konfliktus fogalma és szintjei

A *konfliktus* szavunk latin eredetű, jelentése 'nézeteltérés, összeütközés'. A szó eredeti – és nyilvánvaló mai – jelentése jól kifejezi azt a jelenséget, melyet számos egyéb definícióval kísérelnek megragadni az egyes tudományterületek művelői. Mivel témánk elsősorban a társas, személyközi konfliktus, így az alábbi módon határozzuk meg a jelenséget: *olyan interakció, melynek résztvevői között összeegyeztethetetlen nézeteltérések uralkodnak*. A résztvevők számára ez a fajta interakció sérelmeket okoz, az esetek többségében érzelmileg túlfűtött (vö.: Glasl 2009).

A konfliktus legmeghatározóbb jelensége az erőteljes érzelmi töltet. Némileg analógiában a kommunikáció tartalmi és rejtett szintjével a konfliktusnak is két szintjét különböztethetjük meg.

Tárgyilagos szint:

- tények,
- adatok,
- számok.

Érzelmi, kapcsolati szint:

- érzelmek,
- vágyak,
- elvárások,
- értékek,
- önértékelés,
- beállítódás.

A kommunikáció két szintjéhez hasonlóan a konfliktusban is a tárgyilagos szint található a felszínen. Ezek azok a tények, adatok, számok, melyeket megvitatunk. Ugyanakkor a konfliktus során jellemzően tabuként kezeljük az érzelmeinket, nem nyilvánítjuk ki azokat. Így rejtve maradnak a másik fél – és sokszor saját magunk – előtt azok a momentumok, amelyek az egyes konfliktusok hátterében meghúzódnak. Konfliktus akkor keletkezik, ha a megélt valóság és az egyén személyes elvárásai, igényei, kívánságai között eltérés keletkezik. Ez a fajta eltérés gyakran vezet önértékelési problémához is. A konfliktusok időbeni alakulását vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy az ellentétek tudatosulása általában megelőzi a cselekedetekben is kifejeződő összeütközéseket, a konfliktus nyílt felvállalását. Kérdés viszont, hogy feltétlenül valamilyen tevékenységnek, vitának is be kell-e következnie ahhoz, hogy az érdekellentét konfliktusnak minősüljön, nem elégséges-e az ellentét felismerése. A konfliktus megjelenése nyomán szükséges két újabb fogalmat tisztáznunk: zárt konfliktus, nyílt konfliktus.

Zárt/rejtett konfliktusnak a konfliktus első fokát is szokás nevezni. Ezen a szinten valamilyen okból feszültség alakul ki a résztvevőben, tudatosul a nézeteltérés, ámbár hangot még nem ad az ellentétnek. A konfliktus során – mint oly sokszor – itt is döntéshelyzetbe kerül a feszültséget megelőző fél: tudomásul veszi az állapotot, és megpróbál vele együtt létezni anélkül, hogy szóvá tenné (rejtett konfliktus), vagy kifejezi álláspontját a másik érintett fél számára.

Nyílt konfliktusról akkor beszélünk, amikor terítékre kerülnek az ellentétek. Lehetőséget biztosítunk magunknak és a másik félnek is arra, hogy nyílt vita során ismertesse gondolatait. A konstruktív nyílt vita önmagában rejti a konfliktus kezelésének lehetőségét is.

A fogalmi tisztázás végett meg kell említeni a belső és a zárt konfliktus közötti különbségeket. Bár a két fogalmat gyakran összekeverik, az alábbiakból is jól kitűnik, hogy a két fogalom nem azonos.

Belső konfliktusnak vagy intraperszonális konfliktusnak azt a jelenséget tekintjük, amely az egyén belső világában játszódik le, nincs külső megnyilvánulása. Itt jellemzően az egyén saját értékkonfliktusáról vagy valamely helyzethez kapcsolódó döntésbeli konfliktusról lehet szó (Glasl 2009).

GYAKORLÓ FELADAT

A fogalmak jobb megértése érdekében keressen a közelmúltban olyan konfliktushelyzetet, amelyben:

- a konfliktushelyzet észlelését (megkeményedés) követően szóvá tette a másik félnek a történeteket;
- nem volt lehetősége a másik féllel való vita kezdeményezésére és a helyzet tisztázására (zárt konfliktus);
- önmagával került szembe; itt lehet szó helyes és helytelen kérdések eldöntéséről, lelkiismereti ellentmondásokról vagy olyan döntési helyzetről, amely komoly fejtörést okozott, és az egyik cselekedet melletti nehéz elköteleződéssel ért véget.

7.2. A konfliktus típusai

A konfliktushelyzetek kezeléséhez fontos, hogy azonosítani tudjuk a konfliktus típusát. A személyközi, közvetlen interakción alapuló konfliktusokat számos módon tipizálták. A rendelkezésre álló tipológiák közül vegyük számba azt, amely a legközvetlenebbül megragadható a gyakorlatban is. Ez a tipológia Moore (1992) nevéhez kapcsolódik, kiindulási pontja a konfliktusok okaira vezethető vissza.

Kapcsolati konfliktus: a konfliktus forrása magában a kapcsolatban keresendő. Erős érzelmekkel jár, jellemzi a téves észlelés, a sztereotípiák alkalmazása és a kommunikációs zavarok. A kapcsolati konfliktusok valamilyen hibás megfigyelés vagy rossz kommunikáció hatására is kirobbanhatnak, így sokszor olyankor is felléphetnek, mikor objektív értelemben nincsenek jelen konfliktust indokoló vagy kiváltó okok.

Értékkonfliktusok: eltérő értékeket valló (vallási, politikai, egyéni meggyőződések) személyek ütközése. A gondolatok, viselkedések eltérő kritériumok alapján történő megítélésével jár. A konfliktus során az elérendő célokhoz eltérő értékeket kapcsolunk, melyek megjelenhetnek a szereplők eltérő életfelfogásában (pl.: vallás, politika) vagy a kulturális sajátosságokban (pl.: szubkultúrák találkozása: rocker, hippi, geek).

Strukturális konfliktus: alapja a források egyenlőtlen eloszlása, egyenlőtlen kontrollálási lehetőségek, egyenlőtlen hatalmi viszonyok, időhiány, földrajzi, fizikai környezet, amely korlátként jelenik meg. Jellemzően ide soroljuk a szervezeti közegben, a szervezet struktúrájából adódó konfliktusokat is.

Információs eredetű konfliktusok: ide tartozik az információhiányból vagy a túlinformáltságból eredő konfliktus. Az információ mennyisége mellett az információ értelmezésében való eltérések is vezethetnek konfliktushoz.

Érdekkonfliktus: az egymással szemben álló vagy a szereplők felfogása szerint ellentétben álló érdekek érvényesítésére való törekvés során alakul ki.

GYAKORLÓ FELADAT

Azonosítson az életében olyan konfliktustípusokat, melyeket a fejezet áttanulmányozása során megismert. Igyekezzen meghatározni az adott típus leghatékonyabb kezelési formáját.

7.3. A konfliktus eszkalációja

Eszkalálódni annyit tesz, mint 'kiszélesedni, elmélyülni'. A következőkben elméleti szinten végigvesszük, hogy mi történik akkor, ha a konfliktus megállás nélkül eszkalálódik. Melyek azok a szintek, események, amelyeken az érintett felek keresztülmennek? Friedrich Glasl (2009) konfliktuskutató eredményei szerint a konfliktusok jellemzően az alábbi lépcsőfokokon mennek keresztül. A konfliktus eszkalációjának előrehaladtával a helyzetek hajlamosak egyre jobban kiéleződni, így egyre nehezebb a konstruktív kezelési lehetőség.

Megkeményedés: Ezen a szinten valamely okból feszültség alakul ki az egyénben. Észleljük, hogy eltérés van az általunk vágyott és a valós állapot között. Bármilyen esemény megtörténte vagy meg nem történte szóba jöhet.

Vita: A konfliktust nyílttá teszi az érintettebb, érdekeltebb fél. A nyílt vita során éppen úgy lehetőség nyílik a konstruktív kezelésre, mint a további eszkalációra.

Szavak helyett tettek: A vita kudarcát követően a felek bezárkóznak, kerülnek egymást. Fölöslegesnek vélik az egymással történő kommunikációt, meggyőződésből cselekednek a másik fél figyelmen kívül hagyásával.

Koalíció: Mindkét fél megpróbál lelkileg elengedni, ezért partnereket keresnek. Olyan harmadik fél bevonására törekszenek, aki neki ad igazat. Egymás között kitárgyalják negatív tapasztalataikat, melynek köszönhetően a konfliktusban érintett másik fél egyre negatívabb képben fog szerepelni.

Tekintélyvesztés és tekintély elleni támadás: Minden lehetőséget megragadnak, hogy a másik félről kialakított negatív képet mindenki számára egyértelművé tegyék. A cél innentől kezdve az, hogy mindenki legyen tisztában a másik fél „valódi arcával”.

Ultimátum: A felek pattanásig feszültek, úgy érzik, már alig bírják tartani magukat. A helyzet mielőbbi „megoldása” érdekében ultimátumokat és fenyegetéseket vágnak a másikhoz.

Korlátozott megsemmisítő csapások: Mivel az ultimátum nem vált be, a felek tovább „küzdenek”. A másik félről mindig egyre rosszabbat feltételeznek, függetlenül attól, hogy hogy mit tesz. Mindkét oldal hajlamosá válik a paranoid érzékelésre, és minden olyan eszközt jogosnak vél, amely a saját érdekét szolgálja.

Az ellenfél rendszerének szétrombolása: Az agresszió ilyenkor kiterjed az ellenfél barátaira, rokonaira. Itt már megjelennek a nyílt, szemtől szembeni támadások (rágalmazás, megalázás).

Együtt a szakadékban: A konfliktusban résztvevő felek minden törekvése arra irányul, hogy fizikailag, lelkileg, szakmailag és anyagilag tönkre tegye a másikat, akár annak árán is, hogy önmaga is komoly károkat szenved.

A konfliktus eszkalálódásával annak kezelési lehetőségei is változnak. Gasl szerint az 1., 2. és 3. szinten még lehetőség van a konfliktus konstruktív kezelésére közös erővel. A 4., 5. és 6. szinten már csak egy mindkét fél által tisztelt személy közbeavatkozásával lehetséges a kezelés, míg az utolsó harmadban (7., 8., 9.) egy, a felektől független hatalmi szerv (pl.: bíróság) mondja ki a végső döntést.

Természetesen nem minden konfliktusnál zajlik le az összes szakasz, és nem is mindig lehet őket élesen elkülöníteni. Bizonyos fokozatok át is ugorhatók. Ami fontos, hogy az egyes szakaszok felismerése hozzásegítheti a feleket a mielőbbi kooperatív kezelési lehetőség megválasztásához, mielőtt még túl mélyre süllyednének.

Az eszkaláció vertikális iránya mellett horizontális eszkalációról is beszélhetünk, mely elsősorban különböző szervezetekben bír jelentőséggel.

A horizontális eszkaláció szintjei:

– *Interperszonális szint:* Érzelmi jelzések, adatgyűjtés, érvelés-meggyőzés, egymás minősítése;

– *Csoportközi szint:* Támogatók, társak keresése, személyközi viták többszöröződése, informális csoportképződés, ellenségkép kialakulása;

– *Szervezetközi szint:* Szabályok kialakítása, kizárások, szekértáborok képzése, támadások.

Az eszkaláció áttekintése során találkozhattunk a harmadik fél bevonásával. Láthattuk, hogy a harmadik fél lehet kölcsönösen tiszteletben tartott személy és hatalommal rendelkező személy.

GYAKORLÓ FELADAT

Próbáljon meg egy megélt konfliktust az eskaláció fokai mentén végigvezetni. A gondolatmenet helyességét vitassa meg párjával.

7.4. Konfliktuskezelési stratégiák és módszerek

A stratégia hosszabb időtartamra érvényes konfliktuskezelési szemléletet, módot jelent, amely a személyiség sajátos vonásává is válhat. A módszerek beépülnek a stratégiákba, így a stratégiák összetevői. A konfliktuskezelési modellek közül azokat tekintjük át, melyek a) segítenek a saját és mások konfliktuskezelési módszereinek azonosításában, előnyeinek és hátrányainak meghatározásában, b) olyan támpontokat adnak, melyek a megterhelő konfliktushelyzetekben is könnyen előhívhatók, c) végezetül elősegítik a konfliktus kooperatív kezelését, a másik félre való figyelem fókuszálásával.

THOMAS ÉS KILMANN KONFLIKTUSKEZELÉSI MODELLJE

Ez a modell konfliktushelyzetnek azokat a szituációkat tekinti, melyekben két ember törekvései összeegyeztethetetlennek tűnnek. Ilyen helyzetekben egy személy viselkedése két alapvető dimenzió mentén írható le:

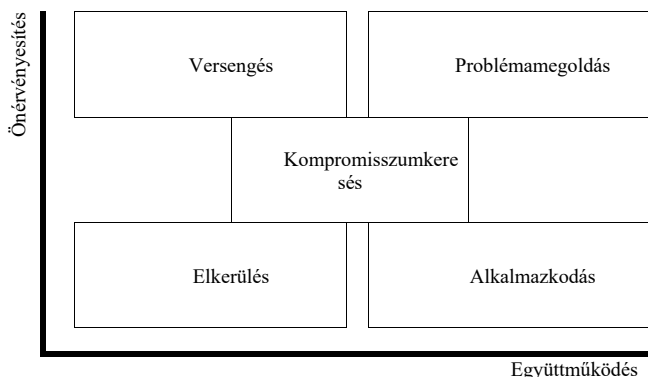
- önérvényesítés, amely azt jelenti, hogy a személy minden mértékben törekszik saját szándékainak érvényesítésére;
- együttműködés, amely azt jelenti, hogy a személy milyen mértékben törekszik a másik szándékainak érvényesítését elősegíteni.

A viselkedésnek ez a két alapvető dimenziója felhasználható arra, hogy a konfliktusok kezelésének öt sajátos módját meghatározzák.

Ezek a következők:

1. Az alkalmazkodás együttműködő, de nem önérvényesítő magatartás. A versengés ellentéte. Az egyén lemond saját szándékairól azért, hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Bizonyos önfeláldozás van ebben az eljárásban. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyság formáját, lehet a másinak való kényszerű engedelmeskedés, vagy lehet egyszerűen csak a másik szempontjainak elfogadása.

Konfliktuskezelési módok (Thomas–Kilmann alapján)



2. Az *elkerülés* nem önérvényesítő és nem együttműködő magatartás. Az egyén nem követi közvetlenül sem saját szándékait, sem a másik személy szándékait. Az elkerülés öltheti diplomatikus kitérés formáját is, egy kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását vagy egyszerűen visszahúzódást egy fenyegető helyzettől.
3. A *problémamegoldás* egyszerre önérvényesítő és együttműködő viselkedés – az elkerülés ellentéte. Magában rejtí a törekvést, hogy együtt dolgozva a másik személlyel találjunk valamilyen megoldást, mely teljesen megfelel mindkettőnk szándékainak. Azt jelenti, hogy beleássuk magunkat egy problémába azzal a céllal, hogy megtaláljuk a két fél alapvető érdekelttségét, s találjunk egy olyan alternatívát, amely mindkét érdekskálának megfelel. A problémamegoldás lehet például egy nézetkülönbség mélyebb feltárása azzal a céllal, hogy egymás megértése révén okuljunk, lehet valamilyen feltétel megteremtésére való szövetkezés, melynek hiánya az erőforrásokért való versengésre vagy konfrontációra késztetne, és lehet törekvés egy személyek közötti probléma kreatív megoldására.
4. A *kompromisszumkeresés* átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás megtalálása, amely részlegesen mind a két felet kielégíti. A kompromisszum középuton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között. A kompromisszumkereső többről mond le, mint a versengő, de kevesebből, mint az alkalmazkodó. Közvetlenül ragadja meg a kérdést, mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységig, mint a problémamegoldó. A kompromisszumkeresés „félúton való találkozást”, kölcsönös engedményeket vagy egy gyors áthidaló megoldás keresését jelenti.

5. A versengés önérvényesítő és nem együttműködő magatartás. Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására. Ez hatalomorientált eljárás: a személy bármilyen befolyásolási módot latba vet, ami megfelelőnek tűnik – meggyőzőképességét, rangját, gazdasági szankciókat stb. –, hogy nyerő helyzetbe kerüljön. A versengés ugyanakkor jelentheti a „saját igazáért való kiállást”, a helyesnek vélt álláspont védelmét vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést.

Az öt konfliktuskezelési mód mindegyike hasznos bizonyos konfliktushelyzetekben. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága függ az adott konfliktushelyzet követelményeitől és attól, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk.

Mindannyian képesek vagyunk mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására. Senkire sem jellemző egyetlen merev stílus a konfliktusok kezelésében. Ugyanakkor mindenkiről elmondható, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokat jobban tud használni, mint másokat, s ezért hajlamos arra, hogy nagyobb mértékben hagyatkozzon ezekre, mint amazokra.

Felhasznált irodalom

Glasl, F. (2009): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.

Moore, C. (1992): *The mediation process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Németh Erzsébet (2002): *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. Budapest: Századvég.

Thomas, K. W.–Kilmann, R. H. (1974/2002/2007): Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. *Xicom*.

A világméretű előjelzéseket is bemutatva Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája értelmében feltárjuk a mesterséges intelligencia alkalmazásának időbeli hullámain, majd annak vizsgálata következik, hogy a mesterséges intelligencia alkalmazása megoldást jelenthet-e a szakképzett munkaerőhiányra. Kitérünk az átalakuló foglalkoztatás során felértékelődő készségek áttekintésére is.

(Kőkuti Tamás)

Mivel a képzésünk során nem csak a jövő szakembereit, hanem felfogásunk szerint a jövő középvezetőit is oktadjuk, így különösen fókuszban szerepel az a tény, hogy a humánerőforrás-menedzsment mint szakma számára elengedhetetlen, hogy pontosan előre lássa a jövőt, és azt, hogy ezek a változások hogyan befolyásolhatják az eredményességét.

(Kőkuti Tamás)

A legújabb vezetői irányzatok elméleteit felhasználva meghatározzuk az egyén vezetésben jól használható készségeit, képességeit. A tananyag során előtérbe kerülnek a különböző személyiségtípusok, azok viselkedési szokásai és eltérő vezetői sajátosságaik – igények, elvárások, szükségletek.

(Balázs László)

Ha az önismeretet egyszerűen szeretnénk megfogalmazni, akkor azt mondhatjuk, hogy az önismeret nem más, mint hogy tisztában vagyunk azzal, hogy mit várhatunk magunktól az élet különböző situációiban. Mi az, amire könnyen képes vagyok, mi az, ami próbára tesz, melyek azok a helyzetek, melyekben jól helyt tudok állni, és melyek azok, melyekkel nem, vagy csak nagyon nehezen tudok megbirkózni. A vezető, beszéljünk bármely szakterület vezetőjéről, első-sorban mindig jelenlétével, stílusával támogatja beosztottjainak munkaszervezését, a szervezet működését.

(Balázs László)

