



**Hrc**  
Group

Sajtófigyelő

**2019.08.09.**

Szombati munkanapok 2020

Úgy érzi, nincs értelme a szombati munkanapnak? Utánajártunk, így van-e

Idegen nyelv a munkajobban

Kiváló vezető, kiváló vállalkozás - kutatás a stratégiai szemléletű  
vezetésről

Így mondj nemet hatékonyan

Halmozott képességek – Áldás vagy átok?

7 rossz kiválasztási szokás, amelyeket azonnal el kell felejtened

Szabadság előtti teendő lista

Amikor egymás bántása normává válik: így véd ki a mobbingot!

Ezért ne legyél jófej a munkahelyen!

## Szombati munkanapok 2020

2020-ban csak két áthelyezett munkanappal kell számolnunk.

2020-ben két "ledolgozós" szombat lesz. Ezek a szombatok lesznek munkanapok 2020-ban:

- augusztus 29-e
- és december 12-e.

Augusztus 29-én az augusztus 21-ei (péntek) pihenőnapot dolgozzuk le. Így az augusztus 20-ai ünnepre négynapos pihenés, hosszú hétvége jut.

December 12-én pedig december 24-e (csütörtöki) pihenőnapot dolgozzuk le.

[hrportal.hu](http://hrportal.hu)

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

## Úgy érzi, nincs értelme a szombati munkanapnak? Utánajártunk, így van-e

Van bármi értelme egy szombati munkanapnak? Sokaknak fog eszükbe jutni ez a kérdés hétfőn, amikor az augusztus 19-i, hétfői nap helyett kell bemenni munkába. Gyakran próbálnak számolgatni, mennyit ér egyetlen ledolgozott nap, és ennek nem nagyon örülnek a statisztikusok.

Ha valaki ránéz a KSH szerdán kiadott adataira a magyar ipar teljesítményéről, azt hihetné, hogy épp összeomlás van: az egy évvel korábbihoz képest 1,4 százalékos visszaesést mért a statisztikai hivatal. Csakhogy idén júniusban kettővel kevesebb munkanap volt, mint 2018 júniusában (eggyel több nap esett hétfőre idén, és ebben a hónapban volt ezúttal a pünkösdhétfő is), ha pedig ennek a hatását kiszűrjük, akkor az 1,4 százalékos mínusz helyett máris 4,1 százalékos pluszban van az adat. Legutóbb, amikor kettővel kevesebb munkanap volt egy hónapban, mint egy évvel korábban, hasonló volt a helyzet: a 2018. márciusi nyers adat 2,4 százalékos csökkenésről szólt, míg a naptárhatással kiigazítva már 1,9 százalékos növekedést mértek.

### Mennyit ér egy munkanap?

Hogy mennyit ér egy munkanap, arról csak becsléseket lehet készíteni, és a statisztikusok legszívesebben erről is lebeszélnek a kísérletező kedűeket. Nagyon leegyszerűsítve mondhatjuk azt: a GDP-t leosztva a munkanapok számával 160 milliárd forintot ér egy munkanap, de akkor még azt sem vettük figyelembe, hogy van munka azért hétfőn is. A KSH – ahogy azt az Eurostat is ajánlja minden ország statisztikusainak – a JDemetra+ nevű, nyílt forráskódú szoftvert használja, ami kiszűri a munkanaphatást is, és egyébként is létezik a módszer, amellyel meg lehet becsülni az egyes hónapokra a munkanaptényezőt – annak, aki szeretne elmélyülni a témában, első lépésként ezt a 96 oldalas tanulmányt ajánljuk. De az már a statisztikusok rémálma, hogy lelkes amatőrök megpróbáljanak napi vagy egyéni szintre lebontani olyan adatokat, amelyek csak nagy mintában értelmezhetőek.

Ennek több oka is van:

- szinte lehetetlen mérni, mennyi munkát halasztanak el, vagy hoznak előre a szünnapok miatt, a havi összesítésekben pedig csak az látszik, hogy ezeket a munkákat megcsinálták – ha például valakinek munkaszüneti napon megy tönkre az autója, a következő hétfőn viszi el szervizbe, a szellemi foglalkozásúak közül pedig sokan inkább túlóráznak, csak ne kelljen hétfőn dolgozniuk,
- ahogy erősödik a szolgáltató szektor, úgy lesz egyre több olyan része a gazdaságnak, amely akkor jár jól, ha több a munkaszüneti nap (Ausztriában például, ahol különösen fontos

az idegenforgalom, akkor nő jobban a gazdaság, ha kevesebb a munkanap),

- azt pedig szintén legfeljebb csak becsülni lehet, hogy ha valaki többet pihenhet, akkor mennyivel javul a munkahelyi teljesítménye.

### **Plusz? Nem, mínusz! Nem, mégis plusz!**

A brit gazdaságtudósok 2012-ben vizsgálták egyetlen munkaszüneti nap hatásait, amikor II. Erzsébet koronázásának hatvanadik évfordulóját egygyel több munkaszüneti nappal ünnepelték.

A kormány megrendelt egy hatásvizsgálatot: a konzervatív becslés szerint a GDP 0,08 százaléka esett ki az extra szabadnap miatt, de egy másik változat azt feltételezte, hogy annyira jót tett az embereknek a pihenés, hogy 0,07 százalékkal még nőtt is a GDP.

Vagyis kijött két egymásnak teljesen ellentmondó adat, és mivel napi bontásban nem számolnak GDP-t, senki nem tudja megmondani, hogy mi volt az igazi hatás.

Magyarországon legutóbb akkor próbálták ilyesmit kiszámolni, amikor 2017-ben munkaszüneti nap lett a nagypéntek. Dávid Ferenc, a Vállalkozók és Gyáriparosok Országos Szövetségének akkori főtitkára úgy számolt, hogy 20-25 milliárd forint eshetett ki a gazdaságból.

Aztán amikor kijött annak a negyedévnek a GDP-adata, a nyers adat szerint 3,2, a naptárhatással kiigazítva 3,8 százalékos volt a növekedés (igaz, nem csak a nagypéntek esett ki abban a negyedévben a munkából, hanem a május 1-je is, ami akkor hétfő volt, míg egy évvel korábban vasárnap).

### **És önök közül hányan dolgoznak?**

Annak, hogy mennyire aktívak az emberek a szombati munkanapokon, egy részét látjuk mi is, méghozzá a saját olvasottsági adatainkon: a legtöbb szombaton, amikor dolgozni kell, az olvasottságunk nagyjából félúton van egy átlagos hétköznapi és egy hétvége számai között. A mobilról és az asztali gépről érkező olvasók aránya viszont gyakorlatilag pontosan ugyanolyan egy szombati munkanapon, mint egy egyszerű hétköznapi.

Úgy tűnik, kiegyenlíti egymást két hatás: reggel és este munkába menet, vagy onnan hazafelé tartva kevesebben olvasnak híreket mobilon, de a pihenés közben többen veszik elő a telefonjukat, hogy olvassanak kicsit.

### **Találtunk félmillió munkást**

De ne álljunk meg a saját olvasóinknál, még többet tudunk meg, ha megnézzük a DKT Gemius nyilvánosan is elérhető adatbázisát a teljes magyar internetező közösségről. Ők a 15 évnél idősebb, Magyarországon élő felhasználókat figyelik, összesen nagyjából 4,5 millió embert. 2018-ban, azokban a hónapokban, amikor volt szombati munkanap (március, április, október, november, december) a következőket mérték:

- egy átlagos munkanapon 3,8 millióan használtak asztali gépet, közülük 900 ezren munkahelyit

- a rendes hétfégi napokon 2,8 millióan neteztek asztali gépről, közülük csupán 100 ezren a munkahelyükről,
- a szombati munkanapokon összességében ugyanannyian neteztek, mint egy átlagos hétfégi napon, de közülük 450 ezren ültek be a munkahelyi gépükhöz – tehát többször annyian, mint egy átlagos hétfégén.

Persze érdemes ezekkel az adatokkal óvatosan bánni. Az nem derül ki a számokból, hogy hányan dolgoztak otthoni pc-ről, és azt sem lehet tudni, hogy mi a helyzet azokkal, akik munka közben nem használnak számítógépet. Ha a fizikai munkásokról van szó, egyetlen dolgot biztosan tudunk: minden évben óriásit zuhan a magyar ipar teljesítménye akkor, amikor az autógyárakban időzítik a kötelező nyári szabadságolásokat.

### **Többet fogyasztunk**

Sokatmondó az is, hogy milyen az energiafogyasztás ilyenkor. Az világos, hogy hétköznapon több áramot fogyasztunk, mint egy hétfégén, hiszen sok munkahelyet nem nyitnak ki szombat-vasárnap. 2018-nak azokon a napjain, amikor szombati munkanap volt, a MAVIR adatai szerint az ország összes energiafelhasználása 5-8 százalékkal volt magasabb, mint egy átlagos hétfégi napon, és egy kivétellel 5 százalékkal alacsonyabb, mint egy egyszerű hétköznap.

Mindezek alapján azt lehet mondani: van hatása a szombati munkanapnak, még ha nem is mérhető pontosan, hogy mekkora. Több százezren egészen biztosan dolgoznak ezeken a napokon, de nagyon sokan inkább pihennek ilyenkor is. Kérdés, hogy a dolgozók kitermelik-e a cég villanyszámlájára való pénzt – az viszont szinte biztos, hogy a szombati munkanapért cserébe kapott négynapos hétfégéről mindenki kipihentebben jön vissza a munkába, és ezzel jól járhatnak a munkaadók is.

**(hvg.hu)**

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

## Idegen nyelv a munkajogban

A keletről érkező, relatíve olcsónak számító munkaerő, illetve a nyugatról betelepülő multinacionális gyárak Magyarországra érkezésével egyidejűleg a magyarul nem beszélő munkavállalók, menedzsment tagok száma is jelentősen megnőtt az országban. Tekintettel arra, hogy a Magyarországon történő munkavégzésre a felek állampolgárságától, illetve bejegyzett székhelyétől függetlenül a magyar munkajog az irányadó, a munkajog idegen nyelvű alanyai tekintetében is elsősorban a magyar jogszabályokra kell figyelemmel lenni.

Elsősorban fontos leszögezni, hogy a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (a továbbiakban: Mt.), illetve más jogszabály sem tartalmaz olyan rendelkezést, mely szerint a munkaviszony fennállása során a feleknek kötelező lenne a magyar nyelvet használniuk. A munkaviszony alanyai kommunikálhatnak egymással bármilyen olyan nyelven, melyet mindkét fél ért és beszél. A munkaszerződés, illetve a felek közt létrejött egyéb megállapodások, jognyilatkozatok tekintetében nem feltétele az érvényességnek, hogy azok magyarul kerüljenek megfogalmazásra, elfogadásra, megtételre.

A gyakorlatban jellemző, hogy a magyarul nem beszélő munkavállalókkal fennálló munkaviszony során, illetve a nem magyar munkanyelvet használó munkáltatók esetén a cégek kétnyelvű szerződéseket készítenek, az írásbeli jognyilatkozatokat két nyelven készítik elő, illetve teszik meg. Az ilyen kétnyelvű nyilatkozatok megtétele során azonban mindig figyelni kell arra, hogy a felek kijelöljék a két változat közti eltérés, fordítási hiba esetén irányadó szövegezést, nyelvet, kiválasszák, mely nyelven készült változat alapján kell a felmerülő vitás kérdéseket megítélni. Amennyiben a felek akarata szerint az irányadó nyelv a magyar, az Mt. 22. § (7) bekezdése alapján az írásbeli jognyilatkozat érvényességének feltétele az is, hogy annak tartalmát a tanúk egyike vagy a hitelesítő személy a magyarul nem beszélő szerződő fél számára felolvassa és elmagyarázza. Annak, hogy ez tényleg megtörtént, a szerződés, illetve jognyilatkozat szövegéből ki kell tűnnie, erre a körülményre a szövegben utalni kell. Ahhoz, hogy e feltétel teljesüljön, a gyakorlatban az szükséges, hogy a tanúk egyike, vagy a hitelesítő a magyar mellett beszéljen egy olyan nyelven is, melyen a magyarul nem beszélő fél ért, a tanú ténylegesen képes legyen a magyar szöveg felolvasására, majd az elhangzottak idegen nyelven történő elmagyarázására, lefordítására. Amennyiben ez a feltétel nem teljesül, a szerződés érvénytelen.

A két nyelven készített szerződések a fentieknek megfelelően nem váltják ki a mindkét nyelven beszélő tanú vagy hitelesítő kötelező jelenlétét, az idegen nyelven készített szöveg legfeljebb a tanút segíti a magyarázatban, illetve később a magyarul nem beszélő félnek kapaszkodót nyújthat az elhangzottak felidézésében. Abban az esetben, ha a felek rendelkezése szerint az irányadó szövegezés az idegen nyelvű, a fentieknek az adott idegen nyelven nem, vagy nem megfelelő szinten beszélő fél vonatkozásában kell érvényesülni, a tanúnak, illetve hitelesítőnek őt kell segítenie a nyilatkozat megértésében. Fontos szem előtt tartani, hogy a fentiek nem csupán az írásbeli nyilatkozat szövegét nem értő munkavállalókra, a munkáltató képviselőjére is vonatkoznak. Ha a munkáltató nevében aláíró külföldi ügyvezető nem ért magyarul, akkor neki kell elmagyarázni a

magyarul készült szöveget. Annak, hogy a jogszabályi feltétel teljesült és a nyilatkozat szövege felolvasásra, illetve elmagyarázásra került, ugyanúgy ki kell tűnni magából a nyilatkozatból. A nyilatkozattételre vonatkozó fenti feltételek nem csupán a munkaszerződésre, minden más megállapodásra, illetve a felek egyoldalú jognyilatkozataira is érvényesek.

Senki sem tehet tehát érvényesen olyan írásbeli nyilatkozatot, melynek tartalmát nem érti, illetve azt az aláírást megelőzően megfelelően nem magyarázták el a számára. Nem szükséges, hogy a nyilatkozatok szövege mindenkor a munkavállaló anyanyelvén kerüljön közlésre, illetve a magyarázat az anyanyelvén történjen meg, elég egy általa is értett közvetítő nyelv pl. az angol vagy a német használata is. Ugyanakkor szintén figyelni kell arra, hogy hiába elvárt a közvetítő nyelv megfelelő ismerete a munkavállaló vonatkozásában, ha a munkavállalóról a munkaviszony során kiderült, a nyelvet nem bírja megfelelő szinten, annak megértésével problémái vannak. Ebben az esetben vele a közvetítő nyelven szövegezett felmondást közölni nem feltétlenül elégséges, hiszen az abban foglaltakat a munkavállaló nem feltétlenül érti, a felmondás oka nem lesz világos a számára [Mt. 64. § (2) bekezdés].

A jóhiszemű és tisztességes joggyakorlás követelményének [Mt. 6. § (2) bekezdés] köszönhetően nem csupán a nyilatkozattétel során kell a magyarul nem beszélő munkavállalót segíteni, a későbbi, szóbeli kommunikáció során is figyelni kell arra, hogy minden egyéb nyilatkozat, utasítás, tájékoztatás az idegen nyelvű munkavállaló számára is érthető, teljesíthető legyen. Mindezek alapján a munkáltatóval szemben nem csupán gyakorlati, de jogi elvárás is, hogy figyeljen arra, minden olyan információt, illetve utasítást, mely megértése a megfelelő munkavégzéshez elengedhetetlen, illetve melyek megtételére jogszabály kötelezi – ideértve többek közt a tűzvédelmi és munkavédelmi oktatást – olyan nyelven kerüljön közlésre, melyet a munkavállaló ért.

**(ado.hu)**

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

## Kiváló vezető, kiváló vállalkozás - kutatás a stratégiai szemléletű vezetésről

Miként vélekedik önmagáról a vezető, milyen viselkedési mintákkal rendelkezik? Mitől lesz kiváló, és ez hogyan hat a vállalkozás sikerességére? Dr. Berke Szilárddal, a Kaposvári Egyetem GTK stratégiai és tudományos dékánhelyettesével legújabb, több egyetem közreműködésével zajló, nemzetközi kutatásáról beszélgettünk, melynek tanulságai a HR számára is több szempontból érdekesek lehetnek.

*Milyen a jó vezető?*

A vezetői magatartáson belül rengeteg tényezőt lehet és szükséges vizsgálni. Érdekel bennünket a vezető személye; ki ő, mit csinál, és főként: hogyan csinálja? Erre nagy hangsúlyt szeretnénk helyezni. Jelenleg a kérdőíves kutatás fázisában járunk.

*Mást jelent embereket vezetni, mint céget...*

Valóban. A szintisztán tudományos vonal elsősorban az emberek vezetését vizsgálja, éppen ezért érdekes számunkra a másik irány, az értékteremtés további tényezőinek terepe, amely esetben jóval kevesebb szakirodalom áll a rendelkezésünkre. Ez ugyanis inkább az üzleti szféra érdeklődésének a középpontjában áll, Harvard Business Review, Forbes, Entrepreneurship, hasonló szaklapok tudósítanak a területről, melyeket az akadémiai vonal jellemzően (tisztelet a kivételnek) testidegen képződménynek, tudománytalannak tart. Mondhatjuk, hogy mi „a két part között szeretnénk hidat építeni”, és ezzel azért nem vagyunk egyedül. Tény, hogy az egyetemi kutatók oldalán felhalmozott tudásanyagunk minél jobban hasznosulnia, integrálódnia illene a piaci gyakorlati tevékenységekbe. Ám ehhez előbb be kell temetnünk bizonyos árkokat, amelyek az „elmélet” és a „gyakorlat” közötti átjárhatóságot akadályozzák.

*Kérem, mutassa be röviden azt a kutatást, amelyen jelenleg dolgozik!*

Kutatási projektünk, amely a Kiváló vezető, kiváló vállalkozás (külföldön: Leader's habits) nevet viseli, több határterületet érintő témájának köszönhetően - elképzelésem szerint - akár hosszú évekig, adott esetben évtizedekig életképes lehet. Egyfelől a vezetéstudományi nézőpont, dimenzió a meghatározó. Ám a kutatócsoportban többen marketing szakemberek, eredendően magam is, így a marketingorientációt szervesen beépítettük a munkánkba; mondhatjuk, hogy ez a második dimenzió. Humanisztikus pszichológiai vonalról az önmenedzsment, önismeret, önfejlesztés témakörét emeltük be harmadik összetevőként. Miként vélekedik önmagáról a vezető, milyen viselkedési mintákkal rendelkezik? Érdekel bennünket, hogy önmaga „vezetése” során milyen napi gyakorlat jellemzi, de éppúgy rákérdezünk arra is, mit tesz a cég sikere érdekében nap mint nap - ez a harmadik dimenziója a kutatásnak.

A cégvezetői (CEO) nézőpont teszi még érdekesebbé az összképet, hiszen ez a funkció alapvetően az értékteremtő folyamatok irányításáról szól. Ez a negyedik dimenzió, ezzel együtt lesz teljes a kép. Nem egy oldalról



vizsgáljuk tehát a vezetést, hanem több szakterület szempontjából tekintünk rá, ahhoz hasonlóan, mintha kaleidoszkópba néznénk.

Véleményem szerint az teszi érdekessé és unikálissá a kutatást, hogy keressük a kiválóság tényezőit, méghozzá úgy, hogy a munkacsoport tagjai különböző szakterületekről érkeztek.

*HR szakemberek szempontjából milyen érdekességeket tartogat a kutatás?*

Három fő terület bizonyosan adódik, ami HR szempontból érdekes lehet:

- Hogyan látja saját magát egy vezető? Mit gondol a személyiségéről, a habitusáról, előnyös vagy előnytelen tulajdonságairól? Milyen napi szokásokat végez saját maga és a vállalkozása sikere érdekében? - Ebben a gondolat szegmensben az üzleti vonal nagyon aktív, pl. John C. Maxwell\*

(A vezető 21 nélkülözhetetlen tulajdonsága), vagy Robin Sharma nevét említeném. Az üzleti témájú követszerzők egy jelentős része foglalkozik azzal, mitől lesz kiemelkedően sikeres egy vezető. Magam is alapvetőnek tartom az értékrendet, ennek vizsgálatát, és hiszek abban, hogy tartósan kiváló vezetővé kizárólag jó értékrendet valló ember válhat.

- Hogyan vezet más embereket, csoportokat vállalaton belül a vezető?

Talán ez áll a legközelebb a klasszikus emberi erőforrás menedzsmenthez.

- Mint cégvezető, hogyan tudja a kulcsfontosságú értékteremtő folyamatokat tervezni és kézben tartani?

*Lehetséges egyáltalán, hogy valaki egyszerre mindhárom területen kiváló legyen?*

Bizonyosan. Valószínűleg csak kevesek - legyen, mondjuk a vezetők legjobb 10%-a az -, aki képes tartósan erre a csúcsteljesítményre. Értve ez alatt, amiről fentebb szoltunk, hogy saját maga, a csapata és a cége szempontjából egyaránt kiválóan bizonyult, mégpedig hosszú távon. A közismert példák közül Steve Jobs-ot tudnám említeni példaként. Interjúk és egykori munkatársainak nyilatkozatai alapján talán ő lehetett az egyik olyan karakter, aki ösztönösen értette, vagy megértette, hogy milyen az a stratégiai szemléletű vezetés, amit mi is kutatunk.

Magyarországon kevés olyan tapasztalatom van, ami alapján példát mondanék, ki az a vezető, aki saját magát, a cégét és az embereit is példásan vezeti.

Vannak nagyon jó részeredmények, de még korai lenne azt mondani, hogy látjuk, milyen típusú cégek, mely ágazatok azok, ahol megtaláltuk a kiválóság receptjét, vagy például van-e a kiváló vezetőknek „hr”-es alap végzettsége. Szerencsére azért nem kell túl messze menni, Kaposvárott is ismerek ilyen vezetőket, és Erdélyben is megismertünk ilyen cégtulajdonosokat, tehát az említett 10% abszolút elérhető, de lehet, ennél is magasabb az arány.

Kérdés persze, kinek mit jelent az eredményesség, vagy ki, mit ért kiválóság alatt? Ezek alapvetően szubjektív kategóriák, nehezen mérhetők.

*Hogyan látja a jelenlegi munkaerő-piaci helyzetet? Lehet ilyen környezetben kiválóságra törekedni vezetőként?*

Nem állítom, hogy egyszerű, de enélkül mi értelme lenne vezető pozíciót betölteni? Ha nem pont azért, hogy fejlődjön maga a vezető belső értékeiben, fejlődjenek a munkatársak, és fejlődjön a vállalkozás? A kulcsszó pedig a jól-lét, a személy és a vállalat oldalán egyaránt. Ma még kevesen értik ezt, de egyre többen fordulnak majd az újabb vezetési irányzatok felé, pont a mostani munkaerő-piaci átrendeződések miatt. A vezetők felelőssége és lehetőségei még nagyobbak, mint évtizedekkel ezelőtt. Igazi inspiráló környezet az, amiben ma működünk. Emiatt nehezen is tolerálom, hogy a jelenlegi munkaerőhiány miatt sok esetben a „mindent szabad” elve érvényesül bizonyos cégeknél, mégpedig a termelékenység, a növekedés fenntartása érdekében. De miért is? Tisztában vagyok vele, hogy nehéz kérdések ezek, ám a globális kihívásokra pont a vezetőknek illene elsősorban felelős döntésekkel és hosszú távú gondolkodással reflektálni.

Ezért keressük a kutatásunkban is azt a felső 10%-ot a cégek közül, akik a kiválóság szempontjából mérvadók. A kiválóság pedig elképzelhetetlen transzcendens gondolkodás nélkül a számomra. Ilyen tekintetben az elmúlt 25 évben sajnos lassúbb volt a fejlődés a HR területén, mint lehetett volna, de úgy látom, az utóbbi néhány évben a piac kikényszerítette a folyamatok felgyorsulását.

*Mennyire egyedi a helyzetünk, és mi várható?*

A mostani munkaerő-piaci helyzet egy nagyon összetett problémakör eredménye, és bekövetkezése - ha nem is minden részletében - megjósolható volt. Nem térek ki valamennyi aspektusára (oktatáspolitikai, média szerepe, külkereskedelemben érintett vállalati döntéshozók preferenciái hazánk irányába stb.), de az egyértelmű, hogy a rendszerváltás előtt egészen más szervezeti kultúra volt meghatározó Magyarországon. Mások voltak az alapértékek, a követelmények, máshogy működött a HR, amit akkoriban jó eséllyel „munkaügynek” vagy „személyzeti osztálynak” hívtak, és máshogy működött az egyén, vagy akár az egyéni teljesítmény elismerése. Ezt a munkahelyi kultúrát egy hirtelen váltással magunk mögött hagytuk, de nem tudtuk teljesen integrálni azt a piaci kultúrát, amelyet a rendszerváltás után megjelenő multinacionális cégek hoztak magukkal - különösen nem sikerült ez a KKV szektorban, elsősorban is a mikrovállalkozások, a kisvállalkozások szintjén. Magyarországon viszont a cégek döntő hányada a KKV szektorhoz tartozik. Nagyságrendileg valószínűleg a vállalkozás-vezetők 80%-ánál felesleges számon kérnünk a fejlődést, vagy a kiválóság iránti mély elköteleződést. A többségük továbbra is piaci „szakértői” előadások, webes videók, jobb-rosszabb tréningek alapján gyűjt információkat. Ez természetesen jó, mert ezekből is lehet tanulni, mégis, sokan végeznek „vakrepülést” a piacon marketing és vezetési szempontból. Ám a folyamat akkor lenne gyorsabb és eredményesebb, ha lenne megfelelő pénzügyi keretük arra, hogy a teljes szervezetben végig vihessenek építő folyamatokat, azaz például minden egyes dolgozó megkapjon egy személyes eredményesség képzést, annak is az

utánkövetéses változatát, például. Ez a típusú hatékony kultúraváltás, kultúrafejlesztés azonban jelentős befektetés, amire a többségnek nincs forrása, és nem látja az értékét sem, mert nem azonnali eredményt hoz. Sokan még mindig azt szeretnék, hogy egy ilyen kultúrafejlesztés már holnap pénzben mérhető javulást hozzon. Ez irreális elvárás, leszámítva pár kivételt.

Másfelől, nem is mindenki van meg az igény a fejlődésre, a kiválóságra.

Egy családi vállalkozásban, amennyiben a cégvezetőben nincs meg az a belső motiváció, hogy képezze magát, akkor automatikusan a régi kultúrkör jellemzőit fogja felmutatni, abból is azt, amit jónak gondol. Sokaknak célszerű lenne újra visszaülni felnőttként az iskolapadba, és tudatosan képeznie magát, vezetőként, 50 év felett éppúgy. E tekintetben még sok a teendő, Európa élmezőnye távol jár, de idővel nem elérhetetlen.

*Mit hozhat még a jövő a HR területén?*

Attól függetlenül, hogy már ma is jelen van, és a jövőben még inkább jelen lesz a mesterséges intelligencia a kiválasztásban és a HR más területein, én abban hiszek, hogy az emberek mindig be fognak állni egy erős, karizmatikus vezető mögé, akivel szeretnek együttműködni, akire példaként felnézhetnek, aki elismeri a munkájukat, aki bevonja őket a döntéseibe. Függetlenül attól, hogy 21 vagy 51 évesek.

Számos változás lesz, de 100 év múlva is meglesz az a felső 10%, aki sokkal eredményesebb vezető lesz, mint a többiek. Akkor is elérhető lesz majd olyan munkaerő, amely „átlagos” vagy épp „rossz” vezetés mellett is képes lesz elvégezni a munkáját és profitot termelni. Ezen a téren nem vagyok a végletekig idealista; a kiváló vezető kérdése továbbra is kutatandó téma marad, függetlenül attól, hányan dolgoznak majd home office-ban, vagy hány klasszikus irodaházat számolnak fel és lesz belőlük wellness központ vagy zöld ház. Például izgat minket majd, milyen zöld stratégiai döntések születnek, hogyan kezelik a cégvezetők az egyes értékteremtő folyamatokat felelősen, amelyek közül a HR csupán egyetlen terület, ha mégoly fontos is. Mert ott van mellette a marketing, a márkázás, a vevők lojalitása és jól-léte, csak hogy párat említsek, megtoldva a fenntarthatóság igényével. Amikor egy vezető jól bánik a dolgozókkal, az remek, de vannak más folyamatok emellett, amelyek, ha nem jól működnek, a cég tönkre fog menni. Törekszünk emiatt a rendszerlátásra, szeretnénk egyben átlátni a teljes vezetői terepasztalt, és elemezni, milyen értékcsere lesz a legjobb majd az egyén és a társadalom számára. Mert itt is érdemi változások várhatóak a következő évtizedekben.

*Ez már egyben a következő kutatás témája is?*

Igen, a „HABITS” következő kérdőíve az idei év végén elindulhat, és a fenntarthatóság és a vezetés kérdéseiről fog szólni; itt is a praktikum felől közelítjük meg a témát. Mit tesz a vezető a fenntarthatóság érdekében? Mennyire fontos, hogy a vállalkozását fenntartható módon vezesse? Mit ért ez alatt egyáltalán?

**(hrportal.hu)**

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

## Így mondj nemet hatékonyan

Nemet mondani nem mindig könnyű, de van, hogy szükséges. Nem mindegy viszont, hogy miként – az elutasítás fájhat, ha nincs rá jó módszerünk. Ezen segít a Business Insider hét jól kimondott nemmel.

### 1. Nem érthetsz mindenhez

Hatékony nemet mondási stratégia, ha úgy utasítasz vissza egy kérést, hogy közben azt mondd: félsz attól, hogy cserbenhagynád az illetőt, ha igent mondanál, mert ez nem a te területed, esetleg nincs rá idő, viszont szívesen segítesz más megoldást találni.

### 2. Ismerd fel az elterelést

Akár személyes, akár szakmai kérésről van szó, tudni kell, mi a küldetésed, és hogy az adott kérés ennek részét képezi-e vagy sem. Amennyiben nem, akkor elterelésről van szó, és az a legjobb, ha megmondod, hogy bocsánat, de ez a feladat nem segíti a céljaim elérését – még akkor sem, ha egyébként izgalmasan hangzik.

### 3. Ajánlj valaki mást

Az első és a második pontra is megoldás, ha mondasz egy olyan személyt, aki segíthet a kéréssel hozzád forduló illetőnek. Ezzel tulajdonképpen kisegíted, mégsem húzol magadra egy potenciális elterelést.

### 4. Nem vagyok az embered

Előfordul, hogy az embert olyasmire kérik, amit egyszerűen nem csinál – a cikk példájával élve, ha valaki süteményt ajánl, de te nem eszel cukrot, mondd meg őszintén. Ha pedig tovább kínálják, finoman utasítsd vissza: megeheted az enyémet is, mert nem eszem cukrot.

### 5. Ne hamukázz

A Seinfeld című amerikai sitcom-sorozat egyik általános poénforrása az őszintétlenség: a szereplők mindenféle bonyolult hazugsághálóba keveredve hoznak egyre nagyobb bajt a fejükre, csak mert nem őszinték egymással. Te ne kövesd el ezt a hibát!

### 6. Ajánlj más megoldást

Ha szeretnél segíteni, de valamiért nem tudsz, keress alternatívát! Ha mondjuk arra kérnek, hogy kommunikálj többet e-mailben úgy, hogy arra valamiért nincs kapacitásod, javasold a közösségi média használatát!

### 7. A nem legyen nem

Előfordul, hogy olyasvalakivel ülsz egy asztalhoz, aki nem fogadja el a nemet, pusztán mert hozzászólt, hogy nyomulással előbb-utóbb minden megoldható. Ilyenkor mosolyogj, várd meg, hogy az illető a mondókája végére érjen, majd mondj ismét határozott nemet – idővel megérti.

(forbes.hu)

Vissza a tartalomjegyzékhez

## Halmozott képességek – Áldás vagy átok?

Sok munkáltató arról álmodik, hogy egy olyan munkavállalóval találkozik majd az interjún, aki mindent tud, és pillanatok alatt beilleszkedik a társaságba. Természetesen több cég is inkább arra törekszik, hogy az új munkaerőnek legyenek meg bizonyos képességei, a többit majd megtanulja a munkahelyen. Vajon melyikkel járnak jobban? Juhászné Ráthgéber Réka Lifestyle & Business coach, a Válts Pozitívan Blog írójának vendégcikke.

Valószínűleg nem áruk el azzal nagy titkot, ha azt mondom, mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai is. Sok fiatal, az YZ generáció tagja, amikor főiskolára/egyetemre kerül, még nem tudja, hogy mivel is szeretne foglalkozni. Részt vesz különböző előadásokon, és ha szerencséje van, mire befejezi az iskolát, van egy kialakult képe arról, hogy milyen területen helyezkedne el.

Azonban bőven akadnak olyanok is, akik halmozzák a végzettségeket, és hosszú éveken keresztül keresik azt a munkakört, amiben jól érzik magukat. Tulajdonképpen mindkét munkavállalóval jól járhatunk, de mielőtt alkalmazzuk bármelyiküket is, érdemes megnézni a halmozott képességek jó – és árnyoldalát is.

### **Milyen előnnyel jár, ha valaki az évek során számtalan képességet elsajátított már?**

Vegyük például egy jogi iroda működését. Új munkaerőt keresnek, aki szerzett már tapasztalatot a munkajogban és esetleg az ingatlanjoghoz is ért valamelyest. Meg is találják a tökéletes jelöltet, aki 2-3 hét alatt beletanul az iroda működésébe, valamint korábbi ügyfeleket hoz, és az újakkal is jól kijön, hiszen sokan keresik meg őket a fent említett két témában. A felettse, aki szintén nagy tudással rendelkezik mind az ingatlanjog, mind a munkajog területén, tud olyan komplex esetekkel foglalkozni, amivel korábban nem. Az új ügyvéd ráadásul szabadidejében social media tanulmányokat folytat, elindítja az iroda Facebook és Instagram oldalát, így azok is megtalálhatják végre őket, akik a közösségi médián keresztül keresnek ügyvédet.

Ez a példa remekül megmutatja, hogy mennyire jól lehet azt alkalmazni, ha valaki több szakterületen is jártas. Az új ügyvédtől nem várták el, hogy készítsen Facebook és Instagram oldalt, de mivel ez neki is egy jó referencia, valamint még több ügyfelet hoz a cégnek, így ő is és az iroda is win-win helyzetbe kerül. Egy olyan cégcsoportnál érdemes a halmozott képességeket használni, ahol egy-egy adott területtel foglalkozik maga a vállalat. Ez lehet akár mondjuk fürdőszobai kiegészítők árulása, vagy éppen esküvői meghívó nyomtatás, ilyen esetekben érdemes arra figyelni, hogy a munkavállaló tudja alkalmazni azt a tudást is, amit akár eddig hobbiszinten űzött csak, és ne élje meg teherként a plusz feladatot.

### **Milyen hátránnyal jár, ha valaki az évek során számtalan képességet elsajátított már?**

Következő példánk egy multinacionális cég marketingosztálya, ahová egy már nem junior, de még nem senior kollégát vesznek fel a rendezvényes

oldalra. Korábban szervezett már több 100 tréninget és workshopot, ám az adott cég kifejezetten nagy, szakmai vásárok szervezésében érdekelt. Az új kolléga hozzá van ahhoz szokva, hogy minden egyik pillanatról a másikra megy, hogy tegezi az ügyfeleket, és hogy a rugalmasságának és a rendelkezésre állásának köszönhetően (amit az ügyféltől is elvár) szinte pillanatok alatt képes mindent megoldani. Igen ám, de az új munkahelyen fontos a tisztelet, a pontosság, és az, hogy délután 5 után senki sem válaszol az e-mailekre, valamint résen kell lenni, mert a kiállítók szeretnek az utolsó utáni pillanatban variálni, ami a korábbi munkahelyére nem volt jellemző. Így az új kollégának teljesen másképp kell hozzáállnia a munkaköréhez, és az is előfordulhat, hogy nem érzi magát komfortosan, mert nem a saját tempója szerint halad.

Ebben a példában tökéletesen megfigyelhető az, hogy lehet az új kolléga rugalmas, megoldásorientált, elkötelezett, szervezhető már millió tréninget és workshopot, az új munkahelyen teljesen más elvárásokkal és kihívásokkal szembesül, ami egyfelől jó, másfelől pedig betanulást igényel. Ha úgy érkezett volna erre a munkahelyre, hogy látta volna akár gyakornokként, akár munkavállalóként egy vásár felépítését, komplexitását vagy salesesként adott volna el kiállítási helyet, esetleg terméket egy-egy nagyobb rendezvényen, sokkal könnyebben hasznosíthatta volna a plusz készségeit. Nem azt mondom, hogy lehetetlen kitörni a megszokott kerékvágásból, csak nem biztos, hogy a korábban megszerzett képességek segítségével lesznek egy akár hasonló munkakör során.

### **Mit tud tenni a munkáltató a pozitív kimenetel érdekében?**

Mindenkinek magának kell eldöntenie, hogy egy olyan munkavállalót vesz fel, aki esetleg emberileg megfelelő, és nem végzett el számtalan képzést, vagy éppen amellettt dönt, hogy egy olyan embert alkalmaz, aki számtalan területen szerzett tapasztalatot, és komplex tudással rendelkezik. Egy a fontos: ha az új munkavállaló úgy érzi, hogy nem tud kiteljesedni a munkája során, és számtalan beszélgetés után sem tudja kamatoztatni a megszerzett, vagy éppen az új munkahelyén elsajátított tudását, akkor érdemes egy külső szakembert bevonni, aki segíti túllendíteni a krízishelyzeten.

**(hrpwr.hu)**

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

## 7 rossz kiválasztási szokás, amelyeket azonnal el kell felejtened

Mindenkinek vannak rossz szokásai, amiktől nehéz megszabadulni: valaki rágja a körmét, egyesek folyton a mobiljukat lesik. De amikor a kiválasztási folyamat is hemzseg a kontraproduktív, káros tendenciáktól, itt az ideje változtatni.

A rossz szokások kialakulása összetett folyamat. Valami kiváltja a viselkedést, és erre az indítókra rutinszerűen reagálunk. Ha a reakciónkra pozitív visszaigazolás érkezik, az fenntartja a szokást. Egy rossz szokás leépítéséhez tehát meg kell értenünk a kiváltókat, megszüntetni azt, és helyette újakat betervezni, melyek szintén motiválóak. A jó üzleti eredmény azon múlik, milyen szokásokat építünk ki a hatékony munkavégzés érdekében. A szervezetekben, amennyiben a vezető és néhány kulcsfigura változni kezd, a többiek is követik a jó példát. Ezért először meg kell határoznunk, miért akarunk változást elérni, mi felé akarunk elindulni.

Nézzük meg, milyen általánosan előforduló rossz szokást kellene minden HR-esnek levetnie ahhoz, hogy a legjobbat nyújtsa a szakmájában:

### **1. Nem veszik figyelembe, hogy a jelentkezőnek sincs tengernyi ideje**

Fordítva elvárjuk, sőt természetesnek vesszük, hogy a jelentkező tiszteletben tartsa, hogy állandóan kerget a tatár, ezért ne érkezen késve az interjúra, alkalmas legyen számára az általunk felkínált időpont, esetleg ne hozakodjon rögtön elő azzal, vajon a próbaidő alatt is elmehet-e vakációzni. De gondoljunk csak bele: attól még, hogy valaki állást keres, ugyanúgy lehet fontos elfoglaltsága, mint nekünk. A jelentkezőnek is vannak teendői, ezért ne hívjuk fel őket korán reggel vagy késő este, és legyünk rugalmasak az állásinterjú időpontjának egyeztetésében.

### **2. Az „öntözőeffektust” alkalmazzák**

Az úgynevezett öntözőeffektus során minden irányba szétküldjük az információkat épp úgy, ahogy az öntözőberendezés teríti szét a vízsugarat maga körül. Magyarul hirdetéseinket túl általánosra szabjuk, ennek eredményeképp viszont számtalan jelentkező özönlik be hozzánk, és nem győzünk válogatni közülük. Ha csak olyan képlékeny elvárásokat fogalmazunk meg, hogy az általunk keresett személynek legyen jó kommunikációs képessége vagy legyen jó csapattag, boldog-boldogtalan beadja majd a jelentkezését hozzánk. Ezért energiát kell fektetnünk abba, hogy a legalkalmasabb jelölteket személyesebbre szabott üzenetekkel szólítsuk meg, így nagyobb eséllyel kapjuk meg azt a valakit, akire szükségünk van. Bár az elején több időt kell szentelnünk az üzenet megfogalmazására, később sokkal még időt spórolhatunk meg a kiválasztás során, vagyis a befektetés bőségesen megtérül.

### **3. Másokat másolnak**

A fejlődés érdekében kockázatokat kell vállalnunk, azonban sok HR-es elakad valahol az úton, és olyanná válik, mint a munkatársai: ugyanazt a

módszert, ugyanazokat az eszközöket használja, ugyanazokat az üzeneteket fogalmazza meg az álláshirdetéseiben. Persze ez érthető, hiszen a kiválasztók szeretnék megfelelni az adott vállalat egységes stílusának, ezért a hirdetések például mindig ugyanazokat a kulcsszavakat tartalmazzák. Azonban próbáljunk elszakadni kicsit a hagyományoktól és nagyobb képzelőerőre szert tenni. Ne mindig ugyanazt a sémát kövessük, mint a többiek.

#### **4. Nem használják ki az új technológiák és trendek nyújtotta lehetőséget**

Gyakran a félelem és a szorongás az okai annak, hogy nem tudjuk kihasználni azokat a lehetőségeket, melyek az utunkba kerülnek, pedig ezek elősegítik a fejlődést és új ajtókat nyithatnak ki számunkra.

A legújabb és legjobb módszerek rendszeresen változnak. Vagyis ha nem is érzed, hogy változni akarsz, szakmai kötelességed új utakat kipróbálni a kiválasztás területén. Az alkalmazkodni képes toborzók üdvözlnek az új ötleteket, és tudják, hogyan használják fel ezeket, hogy maximalizálják a teljesítményüket a munkaerő-kölcsönzésben, kiválasztásban. Manapság már rengeteg alkalmazás áll a rendelkezésünkre ahhoz, hogy rátaláljunk a tehetségekre, mégis sok HR-es csak a LinkedIn-es keresésre szűkíti módszereit. Próbáljunk ki új oldalakat is, új eszközöket, használjunk más csatornákat is, úgy mint az Instagram, Facebook vagy Twitter.

#### **5. Nem hajlandók odatelefonálni**

Bár az imént felsorolt oldalak jó források, az igazság az, hogy a sikeres kiválasztó nem csupán posztol vagy üzenetet küld annak reményében, hogy elérje majd a passzív jelentkezőket, hanem felemeli a kagylót és proaktív módon felkutatja őket és a kapcsolati hálójukat. A telefon manapság a legkevésbé használt eszköz a toborzók körében, akik inkább e-mailen tartják a kapcsolatot a jelentkezőkkel. Kutatások kimutatták, hogy a telefont is használó kiválasztók kétszer annyira sikeresek, mint azok, akik írásban keresik fel a passzív állás keresőket. Mi ennek az oka? Nem számít, mennyire jó e-mailt raktunk össze és küldtünk ki a potenciális jelentkezőknek, nagy részük fennakadt a spamszűrőkön, még nagyobb részére pedig nem válaszolnak. A hallgatás azonban még nem jelent nemet. Emeljük fel a kagylót, és érdeklődjünk afelől, olvasta-e az üzenetünket és mit szól hozzá.

#### **6. Rosszul szerveznek**

A közösségi média, a mobiltelefon, az e-mailek szökőárszerű rohama miatt elég könnyű belezavarodnunk napi teendőinkbe. Ha túl sokat halogatunk, a versenytárs fogja kiválasztani azt a jelentkezőt, akit mi szeretünk volna. A leghatásosabb HR-esek azok, akik hatékonyan tudják az idejüket beosztani. Legtöbbünk több pozíciót futtat egymással párhuzamosan, ezért el kell döntenünk, melyik élvez ezek közül prioritást, melyikbe kell többet fektetnünk.

#### **7. Nem tudják, mit szabad kérdezniük**

A HR-esek gyakran nincsenek tisztában azzal, hogy törvénybe ütközik-e rákérdezni a családi állapottal kapcsolatos tényekre, a gyermekvállalási tervekre, még akkor is, ha a munkavégzés szempontjából fontosak lennének



ezek az információk. De tiltólistán vannak az életkorral, etnikai hovatartozással, egészségi és családi állapottal kapcsolatos kérdések is, melyek hátrányos megkülönböztetést okozhatnak a kiválasztás, majd a munkavégzés során. A munkafelvétel során fontos az egyenlő bánásmód követelményeinek betartása, és elengedhetetlen, hogy a HR-esek pontosan ismerjék a diszkrimináció tilalmára vonatkozó jogszabályi előírásokat.

**([karrierplusz.jobline.hu](http://karrierplusz.jobline.hu))**

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

## Szabadság előtti teendő lista

Milyen feladatoknak tegyünk mindenképp pontot a végére, mielőtt elmegyünk még egy utolsó, nyárbúcsúztató nyaralásra?

Hamarosan vége a nyárnak, ami azt jelenti, hogy mindenki igyekszik még egy utolsó pillanatos nyaralást bepréselni a jó időbe. Igen ám, de mielőtt végképp lecseréljük a munkahelyi cipőt strandpapucsra, győződjünk meg róla, hogy nem hagyunk félbe semmit! Nincs annál kiábrándítóbb, amikor a medencéből kell kiugranunk, mert valami fontos dolgot elfelejtettünk elintézni, és szükség van ránk.

Inkább dolgozzunk a szabadság előtti néhány napban egy kicsit többet, de gondoljunk arra, cserébe mennyire jó lesz, ha a nyaralás során a legfontosabb kérdés, amit el kell döntenünk az lesz, hogy lángost vagy főtt kukoricát együnk.

### **Íme a szabadság előtti teendő listánk:**

#### **Néhány héttel előtte: vésünk bele az összes naptárunkba!**

Sajnos hallottunk már olyan esetről, hogy valaki lelkesen gyűjtögetett és tervezgette a nyaralását, majd az utazás előtt néhány nappal kiderült, hogy figyelmetlen volt és nem számolt egy nagyon fontos munkahelyi kötelezettségével, ami miatt korábban haza kellett repülnie egy tripla árú repülőjeggyel.

A tanulság? Mielőtt lefoglalnánk akár egy szobát, akár egy fapados repülőjegyet, mindenképp egyeztessük a tervezett dátumot a feletteseinkkel és kollégáinkkal. Beszéljük át, hogy nem esik-e semmilyen fontos találkozó arra az időszakra, és győződjünk meg róla, hogy minden közös szabadságos naptárba felvezettük az utazásunkat.

Ugyanakkor ne felejtsünk el arra is rákérdezni, hogy biztosan van-e elég szabadnapunk!

#### **Néhány héttel előtte: dolgozzunk előre!**

Írjunk egy listát az aktuális projektjeinkről, feladatainkról, és vegyük sorra, hogy miket kell mindenképpen befejeznünk, mielőtt elmegyünk, és melyek lesznek azok, amiket a visszatérésünk után zárunk le. Utóbbiak esetében jegyezzük fel, hogy hol tart a folyamat, és milyen feladatok lesznek még vele, ha visszajöttünk.

Osszuk meg és beszéljük át a listát a főnökünkkel, munkatársainkkal, hogy nehogy félreértés legyen belőle.

Ezután már nincs más dolgunk, mint tényleg befejezni azokat a teendőket, amiket kilistáztunk, még ha ez azt is jelenti, hogy egy-egy nap bizony az asztalunknál kell ebédelnünk, vagy esetleg kicsit tovább kell bent maradnunk. Elvégre, ki akarná a nyaralást egy hotel szobába zárva, a laptop előtt tölteni?

Amennyiben van olyan kollégánk, akinek át tudunk adni bizonyos feladatokat, mindenképp szánjunk rá időt, hogy ez valóban meg is történjen! Szervezzünk közös megbeszéléseket, amik során pontról pontra átvesszük

vele, hogy miben is számítunk a segítségére, és milyen feladatai lesznek a távollétünkben.

Fontos, hogy a felettesünk is tudjon róla, kinek, és milyen munkákat adtunk át.

### **Egy héttel előtte: tisztázzuk le, mikor leszünk elérhetőek!**

Ideális esetben egy nyaralásra pakolni nem lenne bonyolult feladat: fürdőruha – pipa, naptej – pipa, kedvenc könyvünk – pipa, laptop – itthon marad! Sajnos azonban sokszor előfordul, hogy nem tudunk egy teljes héten (vagy akár többön) át kikapcsolódni, azaz nem tehetjük meg, hogy egyáltalán ne legyünk elérhetőek. Mielőtt útnak indulunk, egyeztessük le a feletteseinkkel, hogy milyen mértékben várják el tőlünk, hogy ránézzünk az üzeneteinkre, emailjeinkre.

Ha olyan helyre megyünk, ahol előre tudjuk, hogy nem lesz internet hozzáférésünk, erről mindenképp tudassuk a munkatársainkat.

Húzzuk meg azért jó előre a határokat: nyugodtan mondjuk meg, hogy csupán naponta egyszer, esetleg 2 naponta a héten tudunk majd ránézni a telefonunkra, vagy emailjeinkre.

### **Egy nappal előtte: búcsúzkodjunk!**

Bár már fél lábbal a buszon/autóban/repülőn vagyunk, ez nem ok arra, hogy a másik lábunkkal felrúgjuk a munkahelyi jómodort.

- A fontosabb ügyfeleket hívjuk fel, és telefonon mondjuk el nekik, melyik kollégánkat kereshetik, ha fontos dolog merülne fel.

- Állítsuk be a szabadság válaszüzenetet az e-mail fiókunkban: legyen benne a dátum, hogy mettől meddig nem vagyunk elérhetőek, pontosan mikor térünk vissza, és kit kereshetnek távollétünkben.

- Búcsúzzunk el a kollégáktól, esetleg vigyünk be egy kis süteményt, vagy szaladjunk ki kávéért, hogy még egy közös kávészünetet be tudjunk iktatni.

**([profession.hu](http://profession.hu))**

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

## Amikor egymás bántása normává válik: így véd ki a mobbingot!

Egyre inkább előtérbe kerül, hogy beszéljünk, kutassunk, írjunk azokról a szervezeti helyzetekről, amelyek éveken keresztül rejtve maradtak. Ezek közé tartozik a mobbing is. Mára egyre több helyen (blogok, tanulmányok) felhívják a figyelmét a HR-nek és a vezetőknek is, hogy mennyire fontos ezzel foglalkozni és idejében kezelni. De mi történik akkor, ha a gúnyolódás, piszkálódás a szervezet sajátja? Észre lehet-e venni, hogy kinél hol a határ? Mészáros Ágnes junior szervezetfejlesztő, a Legacy Kft. szakértőjének cikke.

**Na de mi is az a mobbing?** Elsőként az 1980-as években Dr. Heinz Leymann foglalkozott a témával, és egy kérdéssorban (LIPT) több különböző aktivitást különített el, amivel a munkatársat olyan helyzetbe lehet hozni, amit ő pszichológiai atrocitásnak élhet meg. Erről sokunknak biztos eszébe jut a fenyegetés, a támadás és a zaklatás. Ám ezek csak a jéghegy csúcsa. Mert ilyen atrocitás lehet a kommunikációs lehetőségek csökkenése (mind a menedzsmenttel, mind pedig a munkatársakkal), a pletykák, a gúnyolódás, a tréfák gyártása, valamint az, ha a szociális kapcsolatait korlátozzák (például a többi dolgozótól távoli irodába helyezik egyedül), de még az is, ha lényegtelen feladatokkal bízzák meg. Ennek következménye először csak az emberi viszonyok megromlásában figyelhető meg, majd egyre kisebb értékűnek érzi magát a dolgozó, később már az "ügyeletes bűnös szindróma" következik be, végül kiégés tüneteit is mutathatja, esetleg krónikus betegség alakul ki annál, aki rosszul viseli, ha piszkálják.

**„Mi csak viccelődtünk, miért vette magára? Miért kell érzékenykedni?”**

A feszített munkahelyi tempó mellett előfordulhat, hogy a vezető és a csapata is elmegy olyan helyzetek mellett, amikor egy-egy jól célzott megjegyzéssel valójában megbántanak másokat. Abban az esetben, ha ezt többen is viccesnek találják, és esetleg a vezető is kacag rajta, könnyen normává válhat: „Mert hát mi így viselkedünk egymással.”

Ezzel kevésbé van probléma, ha ezt tényleg mindenki képes elfogadni és kezelni. Ezért fontos, hogy a csoportnormákat tudatosan alakítsák ki a csapatok. Ahogy a csapat alakulásánál vagy új ember érkezésénél szükség van tisztázni az elvárásokat, vezetői és munkatársi oldalról arra is érdemes figyelniük, hogy kinek mi fér bele a humor kategóriába. Tovább menve pedig jó, ha abban is megállapodnak, hogyan fogja kezelni a csapat azokat a helyzeteket, amikor könnyebb elviccelni, mint beleállni (legyen ez konfliktus, érdekellentét vagy esetleg a hibázás, számonkérés).

**Mik lesznek a látható jelei, hogy valami félrement, és valakinél elkezdett mégis betelni a pohár?**

Amikor már nem érti a vicceket (fejeket vág, forgatja a szeméit).

Amikor egyfolytában elvörösödik és visszatámad.

Amikor egyébként eddig csacsogott, de már nem szólal meg.

Inkább egyedül ebédel/kávézik, vagy kihúzza magát a csapatépítő programok alól.

Már nem segít a munkában másoknak, vagy nincs véleménye, inkább csendben marad a megbeszéléseken.

Ha ezek észlelhetőek az egyik munkatársunknál, akkor érdemes kezdeményezni, leülni és megbeszélni vele, vagy akár csapatszinten is, hogy mi is zajlik itt. Természetesen az nagyon fontos, hogy utána tényleg figyeljenek oda egymásra, kérjenek és adjanak is visszajelzést a megbeszéltektől eltérő viselkedésre. Sőt a fentiekben említett megállapodásra is rá kell nézni rendszeresen, hogy be tudták-e tartani. Ha valami miatt nem, akkor meg kell vizsgálni, hogy ennek mi az oka, és hogyan lehetne legközelebb másképp kezelni a helyzetet. Ebben pedig a csapat vezetőjének van nagy felelőssége, hogy észrevegye és kezelje ezt nemcsak az egyén, hanem a csapat szintjén is.

[hrpwr.hu](http://hrpwr.hu)

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

## Ezért ne legyél jófej a munkahelyen!

Egy friss kutatás feltárta, hogy ha túl jók vagyunk, az valójában rossz nekünk – és különösen igaz ez a munkahelyi szituációkra. De hogyan lehetséges az, hogy a legsegítőkésebb munkatárs címevel gyakran a legutáltabb munkatárs címe is együtt jár?

Mindannyian fel tudunk idézni olyan ismerősöket, akik segítenek, ahol csak lehet, mégis masszív közutálat övezi őket. Ez a jelenség már az emberiség hajnalán is megfigyelhető volt, de napjainkban leginkább versenyhelyzetben jelenik meg, amikor a kollégák a magasabb fizetésért vagy az előléptetésért küzdenek. Az Ontario-beli Guelph Egyetem viselkedéskutatói igyekeztek megérteni ezt a jelenséget: "Miért van az, hogy a nyíltan nagylelkű emberek negatív reakciót váltanak ki társaikból, akik rátámadnak arra, aki túl jónak tűnik?" – tette fel a kérdést a kutatás vezetője, Pat Barclay pszichológiai professzor.

"A legtöbb esetben kedveljük a jófiúkat, azokat, akik kooperálnak" – magyarázza Barclay. "Szeretjük, amikor a rossziúk elnyerik megérdemelt büntetésüket, és amikor megbűnhődnek mindazok, akik nem hajlandóak az együttműködésre."

### **A versengés megváltoztatja a viselkedésünket**

De amint a versengés is bekerül a képbe, a fenti érzések gyökeres változáson mennek keresztül.

Néha az együttműködők lesznek azok, akik büntetést kapnak – mutat rá Barclay. "Az emberekből gyűlölködést vált ki a nagyon jófiúk látványa. Ezt a mintázatot felfedeztük valamennyi vizsgált kultúrában."

És hogy mi lehet ennek a viselkedésnek az oka? A kutatók igyekeztek a jelenség mögé nézni, és annak pszichológiai okait feltárni.

Létrehoztak egy játékot, amelyben azt tesztelték, hogyan boldogulnak egymással az együttműködő emberek versengő, illetve nem versengő helyzetekben. A kísérlet résztvevőinek egy részét versengő helyzetbe, míg a másik részüket versengésmentes közegbe helyezték.

### **Kooperáció vs. versengés**

A résztvevők fele egy kooperációs játékot játszott: négyes csoportokban játszottak, és a csoportok minden kör elején pénzt kaptak, amit vagy megtarthatnak, vagy eladományozhatnak. Az eladományozott pénz egy közös dobozba került, ahol megduplázták, majd az így létrejött összeget egyenlően szétosztották a négy játékos közt. Ha az egyik játékos az összes pénzét adományozásra ajánlotta fel, akkor az egész csoport pénze megduplázódott. De amikor változó összegeket ajánlottak fel, akkor a legnagyobb lelkűbb játékos járt a legrosszabbul. Minden kör után minden

játékosnak lehetősége nyílt névtelenül megbüntetni az egyik játékosársát: 1 dolláros árért 3 dollárral csökkenthette egy másik játékos jövedelmét. Noha a megbüntetett játékos vesztett a legtöbbet, ezzel az őt megbüntető társa is pénztől esett el.

A játékosok másik felét ötös csoportokra osztották fel. Az ötödik játékosra a megfigyelő szerepét osztották, aki a játék adományozós részénél megfigyelte a többieket, majd kiválasztott közülük valakit, akivel aztán egy bónuszkört játszottak le kettesben. Ez versenyhelyzetet eredményezett a játékosok között, mivel így lehetőségük nyílt több pénzhez jutni, amennyiben őket választották ki a bónuszkörre.

A kísérlet eredményei sokat elárulnak a versenyhelyzetekről. Az egyszerű adományozós játékot játszó résztvevők minél többet játszottak, annál kooperatívabbak lettek: minden egyes körben egyre inkább úgy adományoztak, hogy az a csoport egészének segítsen. Amikor megbüntették egymást, ezek "morális alapú büntetések" voltak, és a legkevésbé kooperatív játékosokat sújtották.

A másik csoportnál ezzel szemben, akik versengtek egymással, sokkal gyakoribbak voltak az "antiszociális büntetések", amelyekkel a legkooperatívabb játékosokat büntették meg. Az öt kör során nem tapasztalták az adományozásoknál az altruizmus növekedését.

### **Azért büntetjük meg azt, aki túl jó, mert nem akarunk rosszabbaknak tűnni nála**

A kutatók a kísérlet eredményeit elemezve arra jutottak, hogy a kompetitív környezetben az emberek önzőbbekké válnak, és kevésbé jótékonyak egymással. De amikor kivesszük a képletből a versenyt, megnő a kooperáció, és a kevésbé együttműködő tagok kapnak büntetést. Az antiszociális büntetést egyfajta önvédelmi taktikának találták: amikor az emberek azt akarják, hogy őket válasszák ki, akkor nem szeretnék rosszabb színben feltűnni valaki más mellett.

Mások megbüntetése természetesen kockázatokkal jár. Az emberek azzal is tisztában vannak, hogy ha elkapják őket, ők maguk fognak rossz színben feltűnni. Így a valós életbeli helyzetekben az antiszociális büntetések gyakran burkolt vagy indirekt támadásokként jelennek meg.

A kutató szerint ez a viselkedés a vadászó és gyűjtögető közösségek idejére nyúlik vissza, ahol a legjobb vadászok nem kaphattak vezető szerepet. Ezekben a társadalmakban a kutatók szerint gyakran azzal védték meg az egyenlő státuszt, hogy megbüntették azt, akiben potenciált láttak arra, hogy eluralkodhatna felettük.

Képzeld csak el ma egy szervezetben ezt a hozzáállást: "Hé, te túl keményen dolgozol, és ezzel rossz fényben tüntetsz fel minket, többieket" – mondja Barclay, majd hozzáteszi: egyes szervezetekben még szabályokat is hoznak arra vonatkozóan, mennyire keményen szabad dolgozni, hogy még véletlenül se teljesítse valaki túl az elvárásokat, megemelvén ezzel a mércét a többiek számára.

A kutatás egyik hozadéka Barclay szerint az lehet, hogy a belőle kirajzolódó kompetitív társas stratégia tudatosításával felhívhatjuk rá a figyelmet, és lépéseket tehetünk a megakadályozására.

[hrpwr.hu](http://hrpwr.hu)

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)