



A tehetségek érvényesülésének humánpolitikai aspektusai

(Bakacsi Gyula)

Plenáris előadás

„A magyar tehetségek érvényesülési lehetőségei”

IV. Országos TDK-Fórumon

2016. november 10.

Eger



Forradalom zajlik a szervezetek világában

... forradalmi helyzet már 60-70 éve van (Chester Barnard), de ...

... maga forradalom úgy az 1990-es évektől bontakozik ki

Kik miatt tört ki ez a forradalom?

Az emberek miatt!

Mások a szervezetek világába belépő emberek!!

– más a felkészültségük (skill),

– más a motivációjuk, és

– más a szervezet iránti elkötelezettségük!

Argyris: Motiváció, érettség (maturity)



Nem kész és nem képes	Hiányzik a szükséges készség, képesség és nem vállalnak felelősséget sem (mert se képesség, se önbizalom támasztja alá)
Kész, de nem képes	Elkötelezett, motivált, akar, de hiányoznak a szükséges képességek és készségek ("Fradi szív")
Képes, de nem kész	Minden képessége és készsége megvan, de hiányzik a motiváció, az elkötelezettség, az akarás ("unott profi")
Képes és kész	Megvan mind a képesség-készség, mind az elkötelezettség, a motiváció ("lelkes profi")



**Forradalom:
KÉPES!!**

Mi a forradalom lényege?

Megjelenik a szervezetekben az önálló problémamegoldó **munkatárs**

„Az agyak háborúja”

Amikor a tehetség táncoltatja a tőkét

Kritikus erőforrás (függés): a gondolat,
eredeti ötlet – ami új értéket hoz létre



Jonas Ridderstrale - Kjell Nordström:
Funky Business, KJK-Kerszöv, 2001

Ez a forradalom újra írja az alapüzeneteket ...

A legfőbb érték forrása az ember

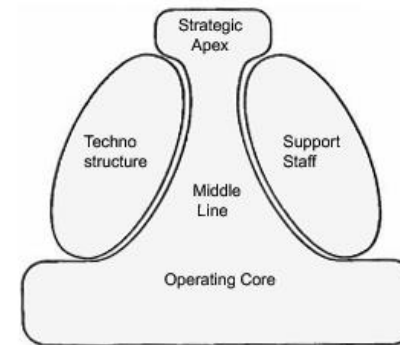
A modern (és sikeres) gazdaságokban a teremtett hozzáadott érték egyre nagyobb arányban tudás (és nem anyagi) természetű

A menedzsment kulcsterületei a kritikus erőforrásokra fókuszálnak

A modern menedzsment elsődleges fókusza az **értékteremtő ember** (a tehetség)

Stratégia – emberi erőforrás

- Human Resource (HR): Stratégiai erőforrás
- Stratégiai emberi erőforrás menedzsment
- Üzleti stratégia – HR stratégia
 - Resource based strategy – erőforrás alapú stratégiák
 - A HR stratégia nem az üzleti stratégiából „deriválódik”, hanem közvetlenül része az üzleti stratégia megfogalmazásának
 - Strategic apex



Ez a forradalom újra írja a vezetést is ...

Az addig domináns vezetői archetípus „tanult alkalmatlansággá” válik

A vezető maga a problémamegoldó

... és egy új vezetői archetípus emelkedik ki

A vezető **önálló problémamegoldásra képes munkatársakra** támaszkodik

A vezető maga ezen önálló problémamegoldásra képes munkatársak problémamegoldásának feltételrendszerét teremti meg (pénz, paripa, fegyver)

... és a problémamegoldók problémáit oldja meg!!

Vissza az értékteremtő emberhez – a tehetséghez

Mások a szervezetek világába belépő emberek!!

– más a felkészültségük (skill),

– más a motivációjuk, és

– más a szervezet iránti elkötelezettségük!

} will

Nem kész és nem képes	Hiányzik a szükséges készség, képesség és nem vállalnak felelősséget sem (mert se képesség, se önbizalom támasztja alá)
Kész, de nem képes	Elkötelezett, motivált, akar, de hiányoznak a szükséges képességek és készségek ("Fradi szív")
Képes , de nem kész	Minden képessége és készsége megvan, de hiányzik a motiváció, az elkötelezettség, az akarás ("unott profi")
Képes és kész	Megvan mind a képesség-készség, mind az elkötelezettség, a motiváció ("lelkes profi")

A forradalmat kiváltó érettségnek két fokozata van

A két fokozat közötti különbség motivációs természetű

Forradalom

A motiváció elméletek forradalma



Önmegvalósítás

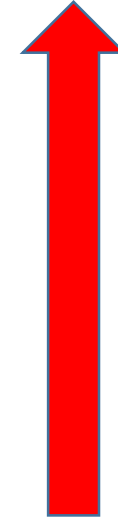
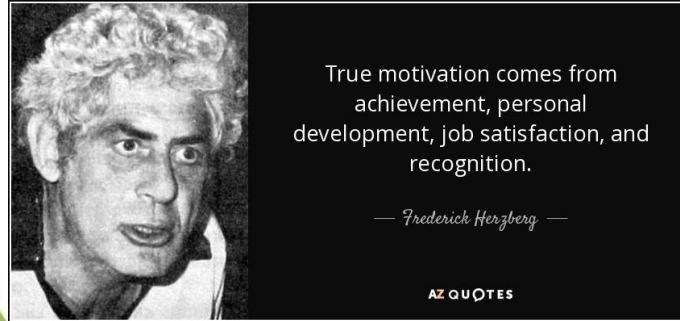
Elismerés

(önbecsülés, mások elismerése, becsúgv. hírnév)

Szeretet, valahová tartozás igénye

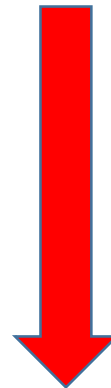
Biztonsági szükséglet
(fizikai védelem, kiszámíthatóság)

Fiziológiai szükségletek
(éhség, szomjúság, fáradtság, szexualitás)



Ami e fölött van: csak az a valódi motivátor

- Belülről jön (intrinsic)
- Magam akarok jól teljesíteni („önjáró löveg”)



Ami ez alatt van: higiénés tényező

- ha nem kapom meg, morgok
- Ha megkapom, csak a morgás szűnik meg, de érdemi motivációhoz nem jutok

Extrinsic
Répa-bot

Elismertség és önmegvalósítás („ég és föld”)

Elismertség (státusz, hatalom)
(Maslow 4)

Önmegvalósítás
(Maslow 5)

Kielégítendő szükséglet

Mások elé rangsorolódni!
Versengő motívum (ego, hiúságok vására):
„jobbnak lenni, mint mások”

Használni és fejleszteni a „tálfntumomat”
Nem másokkal versengő motívum:
„jónak lenni” („kifutni azt, amire képes vagyok”, önmagammal versenyzek)

Mikor elégül ki?

A közvetlen környezetem státusz rangsorában
külső elismerés (vezetőé, versenytársaké) az
elérhető legmagasabb pozícióba rangsorol

Legjobb képességeim szerint létre hoztam
(teremtettem), megcsináltam valamit
„Jelet hagytam magam után”
Flow élmény (Szentmihályi)

Vezetői eszköz

Verseny aréna
„A státuszodat akkor kapod meg, ha a szervezet
szempontjából fontos teljesítmény kritériumok
szerint másoknál jobban teljesítettél!”

„A homokozó” (amiben élvezettel játszom)
A képességek határait feszegető, kihívó
feladatok (projektek)
A jutalom kettős:
- Ha megcsináltam, kapok még kihívóbbat
- Nemcsak használtam, közben
fejlesztettem is a „tálfntumot”

Elismertség és önmegvalósítás („ég és föld”)

Will

Elismertség (státusz, hatalom)
(Maslow4)

Önmegvalósítás
(Maslow5)

Motiváció

„Bajnoknak lenni”
„Mindig magasabbra” – mászni felfelé a létrán,
minél jobbnak lenni
A karrier pálya hierarchikus – a magasabb
fizetés magasabb pozícióval jár

„Alkotónak lenni”
„Minél jobb/szebb/hasznosabb/értékesebb
alkotásokat létrehozni”
A karrier pálya laterális (oldalirányú) -

Elköteleződés

Az elköteleződés a verseny aréna iránt alakul ki
„Nem mindegy melyik bajnokságot nyered
meg” – minél jobb bajnokságban minél
jobbnak lenni (ko-opetítív logika)
A jobb versenyarénának nagyobb a presztízse

Az elköteleződés a „homokozó” iránt alakul ki
A képességek határait feszegető, kihívó
feladatok (projektek) (kooperatív logika: az
önmegvalósító egyén abban éli meg saját
sikerét, hogy **közvetlenül** valósít meg
szervezeti célt (önmegvalósításának tárgya
egy szervezeti probléma megoldása)
A jutalom kettős:
- Ha megcsináltam, kapok még kihívóbbat
- Nemcsak használtam, fejlesztettem is a
tálerőmet

Vezetői föladványok (1)

- Kiválasztás – megtalálni és magamhoz csábítani a tehetséget
 - Alap-szűrő (toborzás): skill
 - A „short-listen” (kiválasztás): will (motiváció, elkötelezettség, a személyiség és az értékrend illeszkedése)
 - „Fejvadászok” – átcsábítás
- Ott tartani a szervezetben (ne menjen el) – a motivációjának megfelelő „jutalmat” újra és újra kapja meg
 - Hierarchikus/laterális karrier utak – karriertervezés
 - HiPo (High-potential): Utánpótlás/vezetés kiválasztási és -fejlesztési programok (FTP - „Fiatal Tehetség Program”)
 - Fejlesztés (teljesítmény potenciál növelő is, meg motiváló is)
 - Mentorálás, coaching – problémamegoldó képesség fejlesztése, személyiség fejlesztés
- Vonzó, kihívó célok – a maguk elé komoly célokat kitűző, sikeres szervezetek vonzzák a maguk elé komoly célokat kitűző, sikeres embereket
 - Az elismertségre törekvő munkavállalónál fontos, hogy maga is részese legyen a cél megfogalmazásának (az is „státusz”)
 - Az önmegvalósításra törekvő munkavállalónál az a fontos, hogy minél inkább „megpróbáló” („stretching”) legyen a cél – ez lehet akár top-down is!

Vezetői föladványok (2)

- Teljesítmény-mérés és értékelés (teljesítmény-menedzsment)
 - Kompenzációt & fejlesztést alapoz meg – megjelenik a fejlesztési hangsúly
 - A teljesítmény értékelés a státusz-rangsorolás illetve az új feladatok odaítélésének alapja
 - Jó teljesítmény kritériumok! „Amit a teljesítményértékeléssel mérünk, az a teljesítmény” - az elismerés alapjául szolgáló egyéni teljesítmény érdemben járuljon hozzá a szervezet egészének a teljesítményéhez
 - Az elismertségre törekvő munkatárs: az előre rangsorolásban érdekelt – ezért pontosan azt fogja teljesíteni, amit várnak tőle (ha ez rosszul képezte le a szervezeti teljesítmény, akkor az vezetői hiba) -
 - Az önmegvalósításra törekvő munkatárs a képességek kihasználásában és fejlesztésében érdekelt - kompetencia alapú mérés és értékelés

Vezetői föladványok (3)

- Kompenzáció
 - a pénz feltétel, de nem motiváció (higiénés tényező)
 - Az elismertségre törekvő munkavállalónál a több pénz a magasabb státusz kifejezése
 - Az önmegvalósításra törekvő munkatársaknál a pénz „másodlagos” (de ha a teremtett többlet érték szétosztása méltányos – és persze: ha ott akarom tartani – akkor a pénz „úgyis jön”)
 - „Csak pénzzel” nem tudom ott tartani!
 - Közszolgálat: „motivált morgás”!?
 - A motivációnak megfelelő (versenyaréna vagy homokozó)
- Neo-karizmatikus (értékközpontú) leadership: az általam képviselt értékekre és ne a személyemre nézzen föl (mellérendelt viszony, kölcsönös függés).
 - A leadershipből már hiányzik a feladat-orientált elem
 - Participatív vezetésfelfogás – ahol a participáció mértékének „fedezete” a problémamegoldó képesség komplexitása
- Érzelmi intelligencia: „... a problémamegoldók problémáit ...” (támogató)
- „Burn-out management”: az önjáró löveg saját magát hajtja - olykor meg kell védeni saját magától