

Majó-Petri Zoltán

HUMÁN ERŐFORRÁS, IRODAI MUNKA, PLATFORMGAZDASÁG ÉS ÉRTÉKAJÁNLATOK. MI ÉRDEKES ÉS MI FONTOS A COVID UTÁNI KILÁBALÁSBAN?

Human Resources, Office Work, Platform Economy and Value Propositions. What is Interesting and Important in the Post-Covid Recovery?

Dr. Majó-Petri Zoltán egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Marketing-menedzsment Szakcsoport, majoz@eco.u-szeged.hu

Az irodai munka évszázados múltra tekint vissza. Az iroda volt a befoglaló kerete a tervezési, szervezési, vezetési és kontrolltevékenységnek. A cikk az iroda falainak elmosódásán keresztül teoretikus keretek között mutatja be, hogy milyen kihívások érik az irodai munkát a Covid-19 után. A munka világában a változások egy „új normális” kialakulása felé mutatnak, ami egyben a válásból való kilábalás eszközrendszereként is alkalmazható. Egyszerre kellene a cikkben bemutatott hatékonysági – bonyolultsági – nélkülözhetetlenségi koordináta-rendszerben az irodai munkavégzést fejleszteni úgy, hogy közben egyre többet tudunk a generációs jellemzőkről és különbségekről. Az irodai munka átalakulása kapcsán a cikk arra is kísérletet tesz, hogy a permanens technológiai innováció mellett a munkatársak felhatalmazására lenne érdemes koncentrálni a mobilitás, a kognitivitás és a megértés megújuló eszközrendszerén keresztül.

KULCSSZAVAK:

irodai munka, távmunka, tudásmenedzsment

Office work goes back centuries. The office was the framework for the planning, organisation, management and control activities. Through the blurring of office walls, this article provides a theoretical framework for the challenges of office work after Covid-19. In the world of work, changes are pointing towards the emergence of a “new normal”, which can also be used as a toolbox to recover from the crisis. We should simultaneously improve office work in the efficiency – complexity – indispensability coordinate system presented in this article, while learning more and more about generational characteristics and differences. In the context of the

transformation of office work, the article also attempts to argue that, in addition to permanent technological innovation, it would be worth focusing on empowering staff through the use of a renewed toolbox of mobility, cognition and understanding.

KEYWORDS:

office work, remote work, knowledge management

1. AZ IRODAI MUNKA FEJLŐDÉSE

Az amerikai *Wired* magazinban Katz 1997 szeptemberében egy felmérés adatai alapján az internethasználókat (*digital citizen*) optimistáknak, toleránsnak és a változásra nyitottnak láttatta¹ cikkében. Úgy festette le az előttünk álló jövőt, mint ami szabadabb és humánusabb lesz az internet elterjedése által. Az azóta eltelt negyedszázad alatt az információs korszakkal kapcsolatban sok tapasztalattal lettünk gazdagabbak: Katz jövőképét azóta sok tényező árnyalja. Az internet az életünk szerves része lett: optimizmusra, pesszimizmusra és pragmatizmusra egyaránt okot adhat, hiszen a kérdés ma már inkább az, hogy mire és hogyan használjuk az infokommunikációs technológiát. A használatban pedig nincs hiány: nemcsak az üzleti élet minden szegmese, de a magánélet, a szabadidő és természetesen a közsféra is telítődött infokommunikációs megoldásokkal.

1.1. Automatizációs törekvések

Abban biztosak lehetünk, hogy az irodai munka érdemben változott, fejlődött ezen megoldások mentén. Eltűnt az irodákból a gépiró és telefonközpontos munkakör, jött helyette az ügyfélszolgálatos és a titkár, születőben a virtuális üzleti asszisztens. Ha példaképpen csak a magyar bíróságok gyakorlatát vennénk górcső alá, akkor az írnokok írógépes munkáját lépésről lépésre felemésztette a technológia. Eljutottunk a hangszalagon, kazettás magnón, majd a diktafonon keresztül a digitális hang- és képrögzítésen át a beszédfelismerő rendszerekig. Ez a technológiai fejlődés sokunkat foglalkoztat, és kétségtelen, hogy a modernizáció egyik, de korántsem egyetlen motívuma. Az irodai munkát, elsősorban a rögzítési, adattovábbítási és -tárolási feladatokat valóban sikerült úgynevezett „mediatörések” nélkül automatizálni (ma már szinte elképzelhetetlen kitölteni és kinyomtatni egy éves személyi jövedelemadó-bevallást, majd azt újra egy operátorral számítógépes rendszerbe rögzíteni). A Covid-krízissel járó szeparáció és izoláció ennek az automatizálásnak a társadalmi elfogadottságát lényegében befejezte, és közben megbontotta az iroda évszázados falait is. Meglehet, eljött az ideje az irodai munkáról való tudásunk újragondolására.

¹ Jon Katz: The Digital Citizen. *Wired*, 1997. december 1.

1.2. A kilábalással kapcsolatos forgatókönyvek

A kilábalásra a Covid-19-es válsággal összefüggésben Brammer, Branicki és Linnenluecke három különböző forgatókönyvet javasol:

- *Visszatérés a normális helyzethez (Let's get back to normal)*, amikor azt vonalat képviseljük, hogy gyorsan abba kell hagyni a védekezést, és meg kell nyitni a gazdaságot. Ezen irány képviselői gyakran bírálják a kormányokat az általuk feleslegesnek vélt járványügyi védekezések miatt.
- *Nem lehet visszatérni a normál helyzethez (There's no going back to normal)* felfogás azt jelenti, hogy olyan új szabályozásokat kell bevezetni, amelyek felkészítik a társadalmat arra, hogy hasonló globális járvány ne törhessen ki a világban.
- *A jelenleginél jobb és új normalitáshoz térjünk vissza (Let's strive for a new and better normal)* irányvonal azon a tapasztalatokon alapszik, hogy a Covid-19 olyan magas szintű összefogást és együttműködést eredményezett a társadalmi-gazdasági élet különböző területein, amelyekre új, eddig nem alkalmazott szabályozásokat lehet építeni.²

Az első három hullámból származó empirikus adataink (koronavírusválság-kihívások és HR-válaszok³): a munka világában egy „új normális” kialakulása felé mutatnak, egyben a válságból való kilábalás közrendszerként is alkalmazhatók. A hibrid munkavégzés elterjedése, a munka világának komplex digitalizációja egyrészt beleillik a formálódó platformgazdaság-koncepciókba,⁴ másrészt abba a diskurzusba, hogy a munkahelyi sokszínűség (*workplace diversity*) versenyelőnyt hordoz a megszokott munkahelyi monokultúrákkal szemben.⁵

1.3. Az iroda mint a munka befoglaló környezete

A Brammer és szerzőtársai által felvetett kérdést vállaltan elsősorban az irodai munka szemszögéből tartom érdemesnek körbejárni. Az iroda volt a befoglaló környezete a tudás előállításának, legyen szó közgazdaságtanról, jogról vagy közigazgatásról. Tágabb értelemben az iroda a tudás gyártásának „üzemcsarnokaként” szolgált. Itt is megtaláljuk azokat a „futószalagokat”, amelyek összeszerelési és felhasználási szabályait először a bürokratikus adminisztráció, majd a folyamatszabályzó programok és algoritmusok tartották

² Stephen Brammer – Layla Branicki – Martina K. Linnenluecke: COVID-19, Societalization, and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*, 34. (2020), 4. 493–507.

³ Poór József et al.: *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok első-második-harmadik hullám összehasonlítása*. Gödöllő, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, 2021.

⁴ Illéssy Miklós – Makó Csaba – Pap József: Munkavégzés a platformalapú gazdaságban. A foglalkoztatás egy lehetséges modellje? *Közgazdasági Szemle*, 67. (2020), 11. 1112–1129.

⁵ Zádori Iván – Nemeskéri Zsolt – Szabó Szilvia: Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle*, 1. (2020), 3. 2–13.

egyben. Ezek mind megkövetelték azt az absztrakciós szintet, amivel az emberi munka tartalma elvált annak fizikai mibenlététől.

Az irodák története egészen a 18. századig nyúlik vissza. Ugyan már a Római Birodalomban találunk úgynevezett „regisztrációs rendszereket”, és a templomoknak is volt egy leválasztott része, ahol a tekerccseket, iratokat tárolták, ami ellátta az „iroda” szerepét, és az egyiptomiak esetében a piramisokban is fellelhető „irodák funkció”, a ma ismert iroda mégis Londonhoz köthető.

Szinte egyszerre készült el egy igazgatási és egy kereskedelmi iroda is. Az egyik 1726-ban a királyi haditengerészet számára Londonban, a „The Old Admiralty Office”, amely az első célirányosan megtervezett és megépített iroda. Ezt szorosan követi az 1729-ben nyílt Kelet-Indiai Társaság irodaháza a Leadenhall Streeten, amely később már több száz alkalmazottnak adott munkahelyet.

Köszönhetően a „technológiai fejlődésnek”, 1879-ben forgalomba került az izzó, így a munkanapok is hosszabbá váltak. Az 1900-as évek elején az acélvázás szerkezet és felvonók feltalálásával lehetővé vált már akár tízeleletes épületek megépítése is, ami lehetővé tette, hogy minél kisebb elfoglalt földterületen, minél több munkavállaló tudjon dolgozni. Az első ilyen épület a Beaver Building volt New Yorkban.

Az 1900-as évek közepe újabb áttörést hozott az irodák terén. A Johnson Wax Company bemutatta első nyitott területű irodáját, egy több mint 200 fős értékesítési csapatot egy nyitott terű emeleten elhelyezve. Ebben az időben a taylorizmus segítette elő a napjainkig is használt nyílt terű irodák bevezetését, aminek célja az optimalizálás volt a vállalaton belüli munkafeladatok szervezése és megosztása révén.⁶

A Kelet-Indiai Társaság példáján keresztül jól szemléltethető az irodai munka századokon át tartó masszív evolúciós fejlődése: tervezési, szervezési, vezetési és kontrollfunkciók garmadája rakódik az irodákba, és formálódik a ma ismert és használt tudás folyamata. Már itt is az irodákban dolgozók végzik egy nyilvánosan működő részvénytársaság igazgatási feladatait, pénzt gyűjtenek az egyes utak finanszírozására. Már ezekben az irodákban is elválnak egymástól a reál és humán ügyintézési szint, ami a döntéshozatali módszerek fejlődését hozza. Az ügyeket több tucat igazgató intézte, ahol nem egyszer érdekkonfliktusok is kialakultak azok között, akik csak London belvárosában dolgoztak, és azok között, akik életük egy részét Indiában töltötték. Ez az érdekkonfliktus mind a mai napig nyomon követhető.⁷

Ebben az irodaevolúcióban meglátásom szerint két helyen is azonosítható egy élethosszig tartó kihívás: az egyik az iroda falainak elmosódása, a másik pedig a munkavégzésre való felhatalmazás kérdésköre.

⁶ Irodatorténelem. Hogyan alakultak ki az irodák? Merre fejlődtek? Mire számítsunk később? – I. rész. *House of Business*, 2021. szeptember 1.

⁷ A Kelet-Indiai társaság sikere és bukása, vezetőinek személyes felelőssége jól feldolgozott téma, amiről külön szócikk is található a Wikipédián.

2. AZ IRODA FALAINAK ELMOSÓDÁSA

Az iroda mint az „intellektuális üzem”, a munkafolyamatok befoglaló környezete egészen robusztus konstrukciónak tűnt évszázadokon keresztül. Ahogyan a gyári munkás nem tudta hazavinni a munkáját a munkahelyén meglévő berendezések és gyártási folyamatok miatt, ahogy a villamosvezető nem tud otthon dolgozni a kötött infrastruktúra miatt, az iroda is betöltötte ezt a befoglaló szerepet. Lehet kötött vagy kötetlen munkaidő, lehet túlórákkal vagy anélkül, mégis a digitalizáció térhódítása előtt az iroda volt a tudásfolyamatok befoglaló és lehatároló környezete. Az irodai munka az értékteremtés folyamatában a csapatmunka helyszíne, ami az együtt, egy helyen, egy időben dolgozók közös erőfeszítéseiben nyilvánul meg.

2.1. A „time online” effektus és következményei

Mi történik akkor, ha az irodai munka falai elmosódnak az alkalmazott infokommunikációs technológiák miatt, ha a helyzet, ha a munka „elvihetősége” (hazavihetősége) egy atipikus pozícióból tipikus, azaz mindennapos pozícióba kerül?

A 2000-es évek elejétől működő intézeti kutatócsoportunk több kvantitatív felmérést is végzett annak érdekében, hogy bemutassa ennek a folyamatnak a komplexitását.⁸ Hiszen nemcsak arról van szó, hogy az irodai munka „hazavihetővé” vált az információs technológiai vívmányok következtében, hanem a munkahelyen is lehetővé válik szabadidős, családi, baráti ügyeink intézése. Ezeknek a határoknak az elmosódása pedig a 21. századi irodai munka egyik mindennapos kihívását, egyben anomáliáját teremtette meg mikro- és makroszinten egyaránt.

Mit engedjünk meg munkahelyi vezetőként? Mit bízunk a kulturális és csoportnormákra? Mit tegyünk kézikönyvek és szerződések részévé? Mit szabályozzon az állam? Ezek a kérdések folyamatosan újratermelődnek minden irodában és munkakörben. Olyan egyszerű helyzetekben is, amikor a munkahelyi e-mail-címeiken magánlevelezés is bonyolódik, mobiltelefon számhordozási kérdéseiről kezdünk el gondolkozni, de akkor is ezeknek a határoknak az elmosódásáról döntünk, amikor adatkezelési, GDPR- és információs önrendelkezési jogok adaptálásán dolgozunk. A témával foglalkozók számára bizonyára ismerősen cseng a kikapcsoláshoz való jog („*Right to Disconnect*”) kérdésköre,⁹ ami az elmúlt időszak egyik legfrissebb szabályozási ügye, amely Portugáliában már törvényi szintre is emelkedett.

Ebben a helyzetben, ha az irodai munkát érő kihívásokról átfogó képet szeretnénk kapni, érdemes az irodákban dolgozó munkatársak szemszögét is megismerni, attitűdjeiket

⁸ Lásd még ebben a témában írt doktori dolgozatot: Majó Zoltán: *e-HRM: az elektronikus emberi erőforrás menedzsment jelenségvilága – the webolution of HR*. Szeged, Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori Iskola, 2007.

⁹ Rácz Ildikó: Right to disconnect. *Pro Futuro*, 8. (2019), 4. 50–66.

azonosítani. Ezek lehetnek a munkavállalók által érzékelt egyéni kihívások, napi problémák, anomáliák, amelyek hatással vannak a munkavégzésre, az egyéni és szervezeti hatékonyságra.

2.2. Motívumok az irodai munkát végzők körében

Longitudinálisan, 2006 óta ismétlődő felméréseinkben 12 befoglaló motívumot azonosítottunk, amelyek összefoglalóan a következők:

1. táblázat • Az irodai munkához tapadó munkavállalói motívumok

Az egyszerűség motívuma
A könnyebbség motívuma
A gyorsaság motívuma
„Egyszerre előny és hátrány” motívuma
„Egyszerre gyorsabb és nehezebb” motívuma
„Dupla munkavégzés” motívuma
„Szűkülő időhorizont” motívuma
Nélkülözhetetlenség motívuma
Elképzelhetetlenség motívuma
Elengedhetetlenség motívuma
Függőség motívuma
Korlátozottság motívuma

Forrás: a szerző szerkesztése

A motívumokat tartalomelemzési technikával alakítottuk ki, interjúk szövegeiből. Részletes bemutatásuk nem célja ennek a cikknek, de pár magas kontextusú részlet segít ezeket a munkavállalói attitűdöket tárgyasítani.

Függőség motívuma: A feladatom egy 5 fős csapat vezetése volt. Ügyviteli és Irattározási Osztály néven működünk. A munkánk legjelentősebb része körlevelek elkészítése, nyomtatása és postázása volt a dél-alföldi régióban működő postahivatalok részére. 2012-ben még nem volt internet a postákon, ezért minden utasítást, rendelkezést körlevél formájában kapott meg a postavezető. 2013-ban azonban minden postára bekötötték az internetet. Ettől kezdve már minden e-mailben érkezett, amelyet nem kellett Szegedről kiküldeni. A budapesti központ az egész országot el tudta érni. Ezért a munkaköreink kiüresedtek, a megmaradt feladatokat 2 fő el tudta látni, ezért létszámleépítés történt [...] (Interjú A).

Korlátozottság motívuma: Különbségek leginkább a szellemi állomány foglalkoztatottjainak körében figyelhető meg. Az idősebb generáció tagjai szinte mindent papíralapon szeretnek kezelni és tárolni. Ennek okán rengeteg papír halmozódik fel, amelyben a keresés sem megoldott. A fiatalabb generáció tagjai már digitális bennszülöttek. Számukra alapvető, hogy mindent elektronikusan tárolnak. Sokkal többet e-maileznek kollégáikkal. Ha kérdés merül fel, nem mennek át két ajtóval távolabb ülő kollégájuk irodájába, hanem

e-mailt írnak. Ezt az idősebb generáció tagjai nehezebben kezelik. Számukra fontos a személyes jelenlét és kommunikáció [...] (Interjú B).

Szűkülő időhorizont motívuma: Általános a kollégák körében az, hogy munkahelyi postafiókjuk szinkronizálva van okostelefonjukkal, ezért rengeteg e-mailt kapnak munkaidőn kívül is. Ez azt eredményezi, hogy gyakorlatilag soha nem tudnak kikapcsolni, mivel egyes kollégák szeretnek éjszaka dolgozni, leveleket küldözgetni. Úgy gondolom, hogy ez hosszabb távon rendkívül káros. Sok kolléga nem tud prioritizálni, stresszes lesz ezeknek az e-maileknek az elolvasásakor, és a pihenését teszi tönkre, ami később a teljesítményére is kihat [...] (Interjú C).

A könnyebbség motívuma: Háromgyerekes édesanya vagyok, akit abban a pillanatban elbocsátott a cég, ahogy a legkisebb gyermekem is betöltötte harmadik életévét. Gyermekvállalásom előtt HR- és munkaügyi területen dolgoztam. Rengeteg, a szakmámban történő részmunkaidős állás keresése után adódott egy lehetőség: könyvelés előkészítését végezhetem itthonról, távmunkában. Hála az internetnek csak az anyagok leadásához és új anyagok felvételéhez kell bemennem a munkahelyemre, amely 30 perc autótút az otthontól, de ez minimális időt vesz el az életünkből. Nagyon nagy segítséget jelent a mindennapjainkban, hogy itthonról végezhetem munkám [...] (Interjú D).

Elképzeltetlenség motívuma: A tavaly végzett vállalati kultúrafelmérésünk eredményei azt mutatják, hogy a régi munkatársak nehezen tudják elfogadni az újabb generációs munkavállalók szükségszerűen más szemléletét, munkához való hozzáállását. Amit legtöbbször kifogásolnak, az a munka iránti alapvető alázat és a lojalitás hiánya. Az újonnan belépők viszont jobban reagálnak a kor kihívásaira, a gyors változásokra, illetve készségi szinten használják az internetet, számítógépet [...] (Interjú E).

A tartalomelemzés módszerével elkészült adattörzs mára több száz dokumentumból tevődik össze. Az egyes megkérdezettek válaszaiban egyszerre több motívum is előfordul, keveredik. A közölt gyűjtés kifejezetten igazgatási szemléletű, 2018–2020 közötti annak érdekében, hogy bemutassa azokat a csomósodási pontokat, amelyekre érdemes a következő időszakban koncentrálni. Ha az információ szűrése során megkapott motívumokat tovább vizsgáljuk, és megpróbálunk egy faktorstruktúrát kialakítani, akkor egy háromdimenziós modellhez juthatunk, amelyet az alábbi, 2. táblázat tartalmaz:

2. táblázat • Az irodai munka motívumainak háromdimenziós modellje

<i>A hatékonyság motívuma (easy to do)</i>	<i>A bonyolultság motívuma (difficult to do)</i>	<i>A nélkülözhetetlenség motívuma (need to do)</i>
Egyszerűbb munkafolyamat	Dupla munkavégzés problémája	Az üzleti kapcsolatok alapja
Könnyebb kapcsolattartás	Jogosultsági problémák	A működés alapja (belső)
Gyorsabb ügyintézés	Szűkülő időhorizont	A munkavégzés alapja
Alacsonyabb költségek	Korlátozás problémája	A kapcsolattartás alapja
„sokkal olcsóbb, hatékonyabb, gyorsabb, praktikusabb, egyszerűbb és naprakész!”	„rendkívül nehéz a lényeges információk kiszűrése”	„a kütyük használata ma elengedhetetlen és nélkülözhetetlen a munkánk során”

Forrás: a szerző szerkesztése

A Covid-vírusválság ezeket a motívumokat még plasztikusabbá tette, sok esetben felerősítette. Egyszerre kellene ebben a hatékonysági – bonyolultsági – nélkülözhetetlenségi koordinátarendszerben az irodai munkavégzést fejleszteni úgy, hogy közben egyre többet tudunk a generációs jellemzőkről és különbségekről. Vonzóvá tenni az irodai munkát úgy, hogy az Y generáció, akik 1981 és 1995 között születtek már rendelkeznek többek között a multitasking kompetenciával, elutasítják a túlszabályozottságot, és fontos számukra a munka és magánélet egyensúlya, egyáltalán nem triviális feladat. Ebben segíthetnek az olyan identitásprofilok, amelyet például Csutorás készített 2020-ban: felmérése szerint már majdnem minden harmadik munkavállaló az Y generációhoz tartozik a magyar igazgatási szerveknél.¹⁰

3. A FELHATALMAZÁS KÉRDÉSKÖRE: MOBILITÁS, KOGNITIVITÁS, MEGÉRTÉS

A Covid-válság után az irodai munka és a humán erőforrás-menedzselés metszetében a munkavégzéshez szükséges felhatalmazás kérdéskörében is kereshetünk új nézőpontokat, amelyek a közszolgáltatások és közigazgatás fejlesztésében az információs és automatizálási technológiák mellett bevetethetők. A munkavégzés folyamatainak modellezése, a bürokratikus kontrollrendszerek, vagy éppen sztenderdizálás a hosszú 20. században jó szolgálatot tett. Robusztus, minőségi rendszerek alakultak ki, amelyek teljesítménye megbízható volt, legyen az egy komplex gyártási vagy többszereplős igazgatási folyamat. Azonban, ahogyan a kompetenciák között a kitartás, álhatatosság erényéből reziliencia és rugalmasság lett, úgy lenne érdemes az irodai munkában a *szabályozottság, racionalitás, objektivitás* koordináta-rendszerének felülvizsgálatára a Covid utáni irodai munkában.

Természetesen ne ellentétpárokra asszociáljunk, mint a szabályozatlanság, szubjektivitás és irracionális hármasa, hanem egy új felhatalmazási keretrendszert, a *mobilitás, kognitivitás, megértés* hármását vehetnénk elő, aminek mára számottevő tudományos és szakmai előzménye van.

3.1. Szabályozottság és mobilitás

Jim Collins a *Jóából kiváló* című könyvében¹¹ már az évtized elején alapvető értékválasztásnak vélte, hogy elsőként nem stratégiát, célokat, terveket kellene a szervezet elé tűzni, hanem legelőször összeállítani egy kiváló csapatot (a hajó legénységét), majd ezek után kitűzni azokat a célokat, amelyeket el szeretnénk érni (merre akarunk hajózni). Ez egyben

¹⁰ Csutorás Gábor: Az Y generációs munkaerő identitásprofilja a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél. *Új Munkaügyi Szemle*, 3. (2022), 1. 45–56.

¹¹ William C. Finnie – Stanley C. Abraham: Getting from Good to Great: A Conversation with Jim Collins. *Strategy & Leadership*, 30. (2002), 5. 10–14.

hozzáségít ahhoz is, hogy turbulens környezetben is jól teljesítsen a szervezet (viharban is tudjunk hajózni). Egy „mobilis szervezet” egy turbulens, többváltozós gazdasági társadalmi ökoszisztémában azt jelentheti, hogy képesek vagyunk a fegyelem kultúráját felhasználva a meglévő szabályrendszert úgy alkalmazni, hogy a kivételeket, az anomáliákat is kezelni tudja az adott egység. A szabályokon pedig csak akkor változtatunk, ha azok atipikusból tipikussá válnak. Ehhez természetesen szükséges egy erősebb vezetői és szervezeti felhatalmazás. A példa erejével élve, amennyiben a szabályozottság mellett a mobilitás koordinátáját is megnyitjuk, akkor egyedi esetben vagy egy aluszabályozott kérdés esetén, egy anomália megoldása érdekében van relevanciája egy szervezeti/vezetői mobilitási döntésnek. A mobilitás, mobilis szervezet fogalma az elmúlt évtizedben új tartalmakkal bővült,¹² olyan szerveződési módok együttese, amelyek a munkatársak számára bizonyos mozgásteret biztosítanak, autonómiát és rugalmasságot abban, hogyan, mikor, hol és kivel dolgozzanak, illetve hogyan döntsenek. A mobilitás a „folyékony szervezet” metaforájával is jól érzékeltethető,¹³ ami kifejezi azt, hogy a mobilitás egy összetett, többdimenziós jelenség, amely a munka és a karrier megszervezésének sajátos módjait alakítja ki, és amelyet a kortárs munkavállalók különböző módon valósítanak meg.

3.2. Racionalitás és kognitivitás

Döntési helyzetekben gyakran nem észszerűen, a lehetséges kimeneteket pontosan felmérve választunk, hiszen sem információfeldolgozási, sem érzelmi kapacitásunk nem korlátlan. Az egyes szituációkban ráadásul mindig akadhat valami az emberi tulajdonságainkból, ami befolyásolja döntésünket. A racionálisan döntő *homo economicus* mítoszát minden bizonnyal érdemes otthagyni a 20. században. A tanuló algoritmusok, a mesterséges intelligencia, a szingularitás kérdésével foglalkozva eljön az ideje annak, hogy már nem az a kérdés, hogy a mesterséges intelligencia legyőzi-e sakkban, GO-ban, videójátékokban, kártyacsatákban az embert. Egyetérthetünk Mérő Lászlóval, hogy inkább mára az a kérdés, hogyha az egyik oldalon az egyik ember és a mesterséges intelligencia, a másik oldalon egy másik ember és a mesterséges intelligencia ül le a bábuk elé, akkor mi történik? Ki fog nyerni? Hogyan fogunk ilyen helyzetben viselkedni?

A Yale Egyetemen tartott úttörő előadássorozata alapján Cass R. Sunstein¹⁴ gondolatébresztő műve ötvözte a jogelméletet a viselkedési közgazdaságtannal, friss érveket fogalmazott meg a kormányzat hatásköréről, az elhízás, a dohányzás, az élelmiszer-biztonság

¹² Emma Jeanes et al. (szerk.): *Mobilities in Contemporary Worlds of Work and Organizing*. *Ephemera*, 15. (2015), 4.

¹³ Jerzy Kociatkiewicz – Monika Kostera (szerk.): *Liquid Organization: Zygmunt Bauman and Organization Theory*. London, Routledge, 2014.

¹⁴ Magyarországon is tartott előadást a Neumann-díj átvételekor, lásd: https://mta.hu/mta_hirei/mi-fan-terem-a-viselkedesi-kozgazdasagtan-richard-h-thaler-eloadasa-videon-108038

és több nagy horderejű közügy kapcsán.¹⁵ Ha a racionalitás helyett a kognitivitás koordináta-tengelyét választjuk, eljutunk a viselkedés-gazdaságtan témájához. Már egy évtizede megszületett a „Nudge” (oldalba bökés), amely sokakat inspirál, előtérbe helyezve a meggyőzés (befolyásolás) lehetőségét. A viselkedési közgazdaságtan eredményeit már a főáramú közgazdaságtan is számontartja, az elmúlt években az üzleti szféra és a gazdaságpolitika döntéshozói is élénk érdeklődést mutattak iránta akár Magyarországon is, közben persze sok vitát is generál.¹⁶

3.3. Objektivitás és megértés

Ahhoz, hogy egy ilyen kognitív szemlélettel kapcsolatos fejlesztés a közigazgatásban megindulhasson, nem árt az objektivitáshoz és természetesen a szubjektivitáshoz való viszonyunk felülvizsgálatát is megkezdenünk. Talán ez az egyik legmeglepőbb teoretikus javaslat. Azonban nem kell túl messzire menni: hiszen John Lukács egyik utolsó könyvében már javaslatot tesz arra, hogy végre engedjük el ezt az ugyan páratlanul népszerű, de felettébb megosztó gondolkodásmódot. Az *Isten veled* című könyvében negyedórás figyelmet kér, és javaslatot is tesz arra, hogy történelmi, államelméleti, akár bürokráciával kapcsolatos gondolataink esetén szakíthatunk az objektivitás és a szubjektivitás kínzó dichotómiájával. Korát megelőzve nézőpontokat javasol, és szó szerint így fogalmaz:

„Az objektivitás eszménye téves, mert az emberi tudás – sőt az emberi élet – célja nem a pontosság, még csak nem is a bizonyosság, hanem a megértés. [...] Az objektivitás eszménye teljesen, antiszeptikusan elválasztja a tudót a tudottól. A megértésben viszont benne foglaltatik a megközelítés, a közelebb kerülés.”¹⁷

Korunk egyik elismerésre méltó történésének e megállapítása szokatlan perspektíva az objektivitás mellett akár a személyes vezetői munkában, akár az ügyfélkezelés szempontjából, akár igazgatási kérdésekben. Mégis a megértés és az objektivitás kérdéskörét lukácsi értelemben ma már megkerülhetetlennek tartom. A megértő vezető vagy egy megértő szervezet értékeinek modellezése és kidolgozása sok kérdést felvet, gondoljunk csak az empatikus kommunikáció fontosságára, amit a közigazgatásban is érdemes lenne mester szinten művelni az objektivitás mellett.

¹⁵ Thomas C. Leonard: Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. *Constitutional Political Economy*, 19. (2008), 4. 356–360.

¹⁶ Kovács Kármén: Gondolatok a viselkedési közgazdaságtan aktuális helyzetéről. *Köz-Gazdaság*, 13. (2018), 2. 237–249.

¹⁷ John Lukács: *Isten velem*. Budapest, Európa, 2009. 8–9.

4. ÖSSZEGZÉS

Az elmúlt időszak nemcsak a vállalatokat, intézményeket, de sokunkat megtaníthatott arra, hogy akár az egyik napról a másikra megváltozik egy olyan stabil peremfeltétel, amelyhez azonnal alkalmazkodni kell. Lehet ezt úgy is megélni, mint az elkerülhetetlen krízist, egy szükséges rosszat, vagy akár egy új lehetőséget. Mindhárom érthető és vállalható hozzáállás, és akár keveredhet is bennünk az idő múlásával. Abban azonban biztosak lehetünk, hogy van három-négy a társadalmi–gazdasági–kulturális ökoszisztéma peremfeltételeit folyamatosan alakító téma, ami miatt egy új normális keresése és kialakítása nem odázható. Ilyen a vírusválság, a klímaváltozás és a negyedik ipari forradalom, ami a munkaerőpiacon keresztül átalakulást (foglalkoztatási krízist) okozhat, és az évek óta tartó menekültválságokról sem feledkezhetünk meg. Hívhatjuk ezeket megakríziseknek, paradigmaváltásnak, de meglátásom szerint a munka világában hatásmechanizmusukat tekintve, a cikkben leírtakat figyelembe véve a felhatalmazás kérdésköre válik döntő tényezővé a következő évtizedben, a szűken vett technológiai megoldások helyett.

A cikkben bemutatott okok miatt mindkét irányba láthatunk majd lépéseket. Egyszerre jön majd a pontosabb meghatározása a munkafeladatnak és a tényleges céloknak (felprogramozás, *taskification*), ami csökkenti a felhatalmazás mértékét; miközben szükség lesz olyan munkatársakra, akik megértetik a nem strukturált problémát és önállóan képesek megoldást találni. Akiket nem kell ellenőrizni, hogy mikor, hol és hogyan dolgozott akár az iroda falain kívül is. Álláspontom szerint egy olyan sokdimenziós döntési térben, mint a közigazgatás, a munkatartalom szervezetre és személyre szabása során nem kerülhetjük meg, hogy munkatársi (ügyintézői) szintről indulva, egy alulról felfelé építkező szemlélet mellett dinamizáljuk a 2. fejezetben bemutatott mobilizálás, megértés és kognitivitás dimenzióit.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Brammer, Stephen – Layla Branicki – Martina K. Linnenluecke: COVID-19, Societalization, and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*, 34. (2020), 4. 493–507. Online: <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>
2. Csutorás Gábor: Az Y generációs munkaerő identitásprofilja a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél. *Új Munkaügyi Szemle*, 3. (2022), 1. 45–56. Online: <https://f.metropolitan.hu/upload/7911f1486f3b7be37e1c50d7f53907b09514416e.pdf>
3. Finnie, William C. – Stanley C. Abraham: Getting from Good to Great: A Conversation with Jim Collins. *Strategy & Leadership*, 30. (2002), 5. 10–14. Online: <https://doi.org/10.1108/10878570210442506>
4. Illéssy Miklós – Makó Csaba – Pap József: Munkavégzés a platformalapú gazdaságban. A foglalkoztatás egy lehetséges modellje? *Közgazdasági Szemle*, 67. (2020), 11. 1112–1129. Online: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1112>

5. Irodattörténelem. Hogyan alakultak ki az irodák? Merre fejlődtek? Mire számítunk később? – I. rész. *House of Business*, 2021. szeptember 1. Online: <https://houseofbusiness.hu/blog/irodatortenelem-1-resz/>
6. Jeanes, Emma – Bernadette Locker – Martyna Śliwa – Richard Weiskopf (szerk.): Mobilities in Contemporary Worlds of Work and Organizing. *Ephemera*, 15. (2015), 4. Online: www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/issue/15-4ephemera-nov15.pdf
7. Katz, Jon: The Digital Citizen. *Wired*, 1997. december 1. Online: www.wired.com/1997/12/netizen-29/
8. Kociatkiewicz, Jerzy – Monika Kostera (szerk.): *Liquid Organization: Zygmunt Bauman and Organization Theory*. London, Routledge, 2014. Online: <https://doi.org/10.4324/9781315887388>
9. Kovács Kármén: Gondolatok a viselkedési közgazdaságtan aktuális helyzetéről. *Közgazdaság*, 13. (2018), 2. 237–249. Online: <https://doi.org/10.14267/RETP2018.02.18>
10. Leonard, Thomas C.: Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. *Constitutional Political Economy*, 19. (2008), 4. 356–360. Online: <https://doi.org/10.1007/s10602-008-9056-2>
11. Lukacs, John: *Isten velem*. Budapest, Európa, 2009.
12. Majó Zoltán: *e-HRM: az elektronikus emberi erőforrás menedzsment jelenségvilága – the webolution of HR*. Szeged, Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori Iskola, 2007. Online: <http://doktori.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/4173/>
13. Poór József – Dajnoki Krisztina – Jarjabka Ákos – Pató Gáborné: *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok első-második-harmadik hullám összehasonlítása*. Gödöllő, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, 2021.
14. Rácz Ildikó: Right to disconnect. *Pro Futuro*, 8. (2019), 4. 50–66. Online: <https://doi.org/10.26521/Profuturo/2018/4/2878>
15. Zádori Iván – Nemeskéri Zsolt – Szabó Szilvia: Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkügyi Szemle*, 1. (2020), 3. 2–13. Online: www.metropolitan.hu/upload/95cf806e80df3cd163b916c6ceb661943cc1e321.pdf

Dr. Majó-Petri Zoltán PhD, egyetemi docens a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának Üzleti Tudományok Intézetében. Doktori tanulmányait a Miskolci Egyetemen végezte. Az SZTE GTK távoktatási bizottságának elnöke. Fő kutatási területe az információs társadalom gazdasága és az információmenedzsment.