

ILLÉS Katalin - SZIRMAI Péter

AZ EMBERI TŐKE ÁTÉRTÉKELÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE

A „humán erőforrás” vagy „emberi tőke” szókapcsolaton általában emberek menedzselését, irányítását, vezetését, a rendelkezésre álló munkaerő hatékony kihasználását értjük. Az emberi tehetség, az ember értékeinek kiteljesítése, a harmonikus személyiséggé fejlődés elősegítése ma még kevésbé tartozik e fogalomba.

Ez az írás arra tett kísérletet, hogy visszanyúlva a gyökerekhez, az ember és a tőke fogalmának összekapcsolódásához, kiemeljen néhány olyan sarkalatos kérdést, mely kutatók és gyakorlati szakemberek körében egyaránt a viták fókuszában van. Az írás elsősorban az angolszász, illetve kisebb részben magyar tapasztalatokra összpontosít.

A menedzsment fogalma bizonyos szempontból tekintve meglehetősen régi, hiszen amióta kialakult a társadalmi munkamegosztás, mindig kellett vezetők, mindig voltak „menedzserek”, akik terveztek és irányítottak. Ugyanakkor persze a menedzsment mint tudományos fogalom igencsak új, hiszen szakszerűen vezetésről, menedzsment funkciókról a század elején kezdtek el publikálni és a témával kapcsolatban a II. világháborút követően jelentek meg igazán jelentős írások (lásd például Walters, 1998).

Magyar szemmel vizsgálva a fogalom fejlődését aligha tekinthető véletlennek, hogy a menedzser fogalma – a megkésített kapitalizálódás következményeként is, mint megannyi más kelet-európai nyelvben – valójában fordítás nélkül „menedzser”-ként vonult be a köznapi és a szaknyelvbe egyaránt. Volt már a múlt században a mezőgazdasági üzem menedzserére elfogadott magyar kifejezés, „intézőnek” nevezték, ez a kifejezés azonban annak ellenére sem tért vissza nyelvhasználatunkba, hogy az '50-es években még gyakran szerepelt a nyelvben egy suta szakkifejezés, melyet úgy neveztek a külkereskedelemben, hogy „bonyolító”, holott valójában a bonyolító nem bonyolított, legfeljebb lebonyolított bizonyos folyamatokat¹. A menedzseri magatartás, a menedzsment funkció pontos

kimerítő meghatározása nem könnyű feladat, hiszen iparáganként, vállalatokként és vállalati feladatokként eltérő tartalmakat takarhat. Mielőtt a menedzsment általános fogalma előtérbe került volna, e kifejezés már bekerült a számvitelbe és a pénzügyekbe, mint rész-funkció, mint szakmai fogalom.

Amerikában a XIX. század végén kezdődött el a menedzserek képzése (Lawrence, 1993). A menedzser mindinkább beépült a vállalati életbe és ma már üzleti iskolák, menedzsment tanfolyamok ezrei jelzik a tényt, hogy az üzleti siker egyik legfontosabb tényezője az ember és az emberek irányítása. Jóllehet Peter Drucker könyve, „A hatékony vezető” már 1966-ban megjelent (magyar kiadása 1991-ben), *s e könyv arról szól, hogy a vezetői hatékonyság megtanulható*, máig vita tárgya, hogy a jó vezetőnek vele született adottságokkal kell-e rendelkeznie vagy a vezetés szakma, mely egyszerűen megtanulható.

A kérdésre adandó válasz sok tekintetben függ attól is, hogy mit tekintünk vállalati sikernek, aminek elérése a vezető feladata. Sokáig sikeren egyszerűen a nyereséget értették. A korai menedzsment irodalom a tayloriánizmus filozófiájának engedve a siker legfontosabb kritériumának az erőforrások olyan optimalizációját értette, amely a tulajdonos számára a legtöbb

pénzügyi hasznot hozza. E filozófia még sokáig fennmaradt akkor is, amikor az erőforrások optimális kombinációjába beleértették nemcsak a minimalizált élőmunka költségeket, hanem már a minőségi munkavégzés emberi és tárgyi feltételeinek biztosítását is.

A vállalati siker azonban ma már mind kevésbé azonosítható kizárólag a nyereséggel. A korábbi leegyszerűsítő, mechanisztikus filozófiák helyébe a vállalat olyan felfogása lép, amely egyrészt számot vet a minőségileg különböző mozgásformák, szerveződési szintek eltérő bonyolultságával, másrészt a vállalatot a környezetével folyamatos kölcsönhatásban vizsgálja. E felfogás szerint a vállalat céljainak egyensúlyban kell lenniük, s e célok sorában a *tulajdonosok* elégedettségén, azaz a pénzügyi eredményen túl egyenrangú fontossággal jelenik meg a *vállalat dolgozóinak* elégedettsége (munkahelyi viszonyok, szociális juttatások), a vállalat terméke és szolgáltatásai fogyasztóinak elégedettsége (minőség), sőt ma már tágabban a vállalat „*érintettjeinek*” (stakeholderek) elégedettsége (vállalat társadalmi elfogadottsága).

A különböző mozgásformák minőségi szintjeinek vizsgálata az irodalomban ma már elfogadott, így a magyar szakirodalom gyakran beszél a következő mozgásformákról:

- mechanikai,
- fizikai,
- kémiai,
- biológiai (az egysejtűeken, a növényeken keresztül az állatokig),
- pszichikai (az ember lelki működése),
- társadalmi (emberek különböző szerveződéseinek tana).

Az angol szakirodalomban némileg eltérő felosztást találunk (bár eredetileg magyar szerző művére utalva), az alábbiak szerint (lásd Von Bertalanffy és Boulding [in Johnson, Kast and Rosenzweig, 1963]) publikálta a következő komplexitási sorrendet a rendszerekről:

1. statikus szerkezetek,
2. dinamikus rendszerek előre meghatározott mozgással,
3. zárt körű rendszer vagy kibernetikus rendszer,
4. biológiai sejthez hasonló rendszer,
5. növények,
6. állatok,
7. emberek,
8. emberi szervezetek,
9. természetfeletti, transzcendentális rendszerek.

E felosztás szerint is minden rendszer egy (és csakis egy) fokkal bonyolultabb, mint az előtte levő. A nyolcadik szint (emberi szervezetek) már olyan bonyolult, hogy az emberi agy számára minden részletében felfoghatatlan (Hofstede, 1994). Így amikor meg akarjuk kísérelni az emberi szervezetek működésének ábrázolását és megértését, szinte törvényszerűen egyszerűsítő modelleket használunk, melyek az emberi agy számára felfogható és elfogadható közelségbe hozzák a modellezett valóságot. E modellezés során azonban egyszerűsítésekkel élünk, és az egyszerűsítések következtében éppen a komplexitás, és egyben a nagyon fontos részletek veszhetnek el. Minden modell csak egyszerűsített pillanatképnek tekinthető, valamely helyzet nagyvonalú bemutatásának, s általában valamilyen folyton változást produkáló folyamat statikus, metszetszerű megközelítésének.

A tudományelméleti megközelítés igaz a menedzsment tudományára is, a korai menedzsment gondolkodók nagy előszeretettel használták a vállalatot statikus formában leíró táblázatokat, segítségükkel igen bonyolult, komplex rendszert a legalacsonyabb szintre egyszerűsítve. Ehhez képest már előrelépést jelentett a második szint, melyet a taylori tudományos menedzsment képviselt a folyamatok apró részletekben történő elemzésével és előírásaival. A vállalat kibernetikus rendszerként való felfogása már a harmadik szintet jeleníti meg, míg a sejtyszerű megközelítés még egy lépést jelent előre (e tekintetben érdemes kiemelni Kornai János munkásságát, aki úttörő lépéseket tett a vállalat és a menedzsment biológiai felfogása felé [lásd Kornai: *Erőltetett vagy harmónikus növekedés*, KJK, Budapest, 1972]).

A komplex vállalati szerveződés leegyszerűsített felfogása nemcsak tudomány- módszertanilag hibás, hanem azzal a veszéllyel is jár, hogy az embereket a rendszer elemeinek, a gazdasági folyamatban betöltött szerepüket pedig eszköznek tekinti. Egy vállalatnál ugyanakkor az ember – már erőforrás – jöllehet már az eszköz szerepét is betölti, azonban nyilvánvalóan az ember egyszerre eszköz és cél, hiszen vállalati célkitűzés másból, mint emberi célkitűzésből nem származhat, s a felvázolt hierarchiában az ember nem az első, nem a második, hanem a hetedik fokozatban helyezkedik el.

Számos oka van annak, hogy az elmúlt tizenöt-húsz évben az ember (az emberi tényező) fontossága a vállalati sikerekben egyre inkább felértékelődik. Ez a felértékelődés helyenként még csak a retorikában, jelszavak tetszetős megválasztásában nyilvánul meg. A korábbi személyzeti osztályt – vagy Magyarországon

„káderest” – a világ egyre nagyobb hányadában felváltja a humán erőforrás osztály, mitöbb figyelemre méltó könyvek sokasága szól már „stratégiai humán erőforrás menedzsmentről” (pl.: Mabimabey – Salamon – Storey, 1998). Napjainkra a humán erőforrás osztály adminisztratív tevékenysége fokozatosan visszaszorul és előtérbe kerülnek speciális szolgáltatás jellegű tevékenységek, mint munkaerő-gazdálkodás, jutalmazás, tervezés, oktatás és képzés stb. Az emberekkel való megfelelő bánásmód stratégiai fontosságúvá emelte a HR tevékenységet (pl. Thornburgh, 1993; Mabimabey és Salamon, 1995; Prahalad, 1995; Spencer, 1995; Ulrich, 1997; Morgen, 1998; Bruster és Harris Brebster, 1999 vagy magyar nyelvterületen Uri József, 1990 és 1992; Kővári György, 1993; Kulcsár Sándor, 1991 és Illisz, 1988).

A jelen – mit ér az ember?

A mai napig rendszeresen vitatott kérdés, hogy képez-e értéket az emberi tőke menedzselése. A vitában résztvevők egyik – tegyük hozzá fokozatosan visszaszoruló – tábora azt mondja, hogy nem, a HRM csak kidobott pénz, költség, amely nélkül a vállalat még zavartalanul működhetne. Ez a tábor igazát gyakorlati példák sorolásával próbálja alátámasztani. A másik tábor, amelyben egyetemi oktatók és mindinkább gyakorló szakemberek is tartoznak, arra sorakoztat fel érveket, hogy a HRM nemcsak indirekt, hanem direkt előnyökkel is jár és hozzájárul a vállalat nyereségességéhez.

Spencer (1995) szerint az emberi erőforrás menedzsment (HRM) három különböző szinten képez értéket a vállalat számára. E három szint az adminisztráció, a szolgáltatások és a stratégiai tervezés. Amint az 1. táblázatban látható a három területen az idő és az anyagi ráfordítás fordítottan arányos a létrehozott értékkel, ezért Spencer azt javasolja, hogy amennyire lehetséges a vállalat gépesítse (automatizálja) az adminisztrációt, esetleg adja ki bér munkába (outsourcingolja) az aránytalanul nagy költséggel járó, viszonylag kevés értéket képező tevékenységet.

1. táblázat

Adminisztráció, szolgáltatás, anyagi ráfordítás

	Költség	Érték
Stratégiai tervezés	10%	60%
Szolgáltatások	30%	30%
Adminisztráció	60%	10%

Ulrich (1997) négy területen lát lehetőséget a HR menedzsment számára, hogy értéket képezzen:

1. Stratégiai HRM (ebben a szerepben a HR stratégia és gyakorlat hozandó össze az üzleti stratégiával).
2. Az átalakulás és a változás menedzselése (a HR szakembereknek katalizátor szerepet kell betölteniük a változások végrehajtásában).
3. A dolgozók menedzselése. (Ez a napi problémák folyamatos, hatékony megoldását jelenti. A HR szakember arra ösztönzi a dolgozókat, hogy minél nagyobb mértékben járuljanak hozzá a vállalat célkitűzéseinek eléréséhez, miközben igyekszik segíteni az egyén célkitűzéseinek megvalósulását is.).
4. A vállalat adminisztrációjának menedzselése (a HR szakembernek biztosítania kell az olyan adminisztratív feladatok ellátását, mint új munkaerő alkalmazása, képzés, előléptetés stb.).

Az elmúlt évtized Nagy-Britanniában és Magyarországon sajátosan eltérő fejlődési utat eredményezett. Nagy-Britanniában egyre több kritika éri a humán erőforrással foglalkozókat. Nem ritkák az olyan indulatos megjegyzések, mint „komplett örült bürokraták”, „semmi értéket nem jelentenek”, „szabaduljunk meg tőlük”, „adjuk ki bér munkába az egész osztályt” (Henry, 2001). Okkal vagy ok nélkül sok vállalatnál alulértékelik a humán erőforrással foglalkozó osztályt és tevékenységüket költségnövelő tényezőként tartják számon. Henry védelmébe veszi a HR tevékenységet és azt mondja, hogy ha a cég bér munkába helyezi ki a HRM-et, akkor megfosztja magát a nyereség növelésének egy komoly lehetőségtől.

Érvelése szerint a hatékony emberi tőke menedzsment kedvezően befolyásolja a dolgozók magatartását, ami növekvő teljesítményhez vezet, és következőképpen nő a vállalat nyereségessége. Más szóval, ha folyamatosan jól bánunk a dolgozókkal akkor azok elégedettek és jobban dolgoznak. A jobb munka pedig nagyobb nyereséget hoz. Henry egy elgondolkodtató kutatási eredményt említ példaként. A felmérés melyet a Sheffield Effectiveness Programme keretében végeztek száz brit cégnél nézte meg a különböző vállalati tevékenységek hatását a nyereségességre és a termelékenységre (Patterson, M. et.al, 1999). (2. táblázat)

Henry megjegyzi, hogy a vállalati stratégiának szerves része a humán erőforrással való foglalkozás. Melyek azok a specifikus területek amelyek pozitív hatással lehetnek a nyereségre és a termelékenységre? Henry szerint három kulcsfontosságú területet kell megemlítenünk:

2. táblázat

Vállalati tevékenységek hatása a nyereségre és a termelékenységre

Vállalati tevékenység	A nyereségesség változása	A termelékenység változása
Stratégia	2%	3%
Kutatás és fejlesztés	6%	8%
HRM tevékenység	15%	16%

Forrás: The Journal of Business Management 2001. 1. szám 5. o.

1. a teljesítmény menedzselése,
2. a vállalati tudás kihasználása,
3. a pro-aktív változásmenedzsmet.

A *teljesítmény menedzselésének* legfontosabb feladata, hogy a HR szakemberek megfelelő felkészítést és támogatást adjanak az általános menedzsereknek, akik a dolgozók teljesítményét mérik. Leggyakoribb probléma, hogy a vállalatnak elvben van ugyan teljesítmény menedzselési politikája, de ez nem kerül át a gyakorlatba, tekintve, hogy az egyéb vállalatirányítási területek ezt kizárólag a személyügyi apparátus feladatának tartják. Tipikus probléma, hogy a teljesítményt csak mérik, de nem menedzselik, azaz nincs harmonikus kapcsolat a vállalati érdek és az egyéni teljesítmény között.

A másik sarkalatos kérdés a legtöbb vállalatnál manapság, hogy ki biztosítja a *vállalati tudás* rendszerezett tárolását és mindenki számára való hozzáférhetőségét.

Ha a termékről, vásárlókról, piacról szóló információ nincs rendszerbe szedve, akkor az csak az emberek fejében létezik. Vállalati szempontból ez nagy kockázattal jár, hiszen az információval rendelkezők elhagyhatják a vállalatot és akkor magukkal viszik a stratégiai fontosságú információkat. Nincs recept a jól működő tanuló szervezetre sem, hiszen azt minden vállalatnak a saját igényei, adottságai és jövőbeni tervei alapján kell kialakítania és fenntartania. Meg kell jegyeznünk, hogy a tudás összegyűjtése, tárolása és bővítése messze túlmegy és sokkal bonyolultabb, mint pusztán egy hatékony komputerrendszer kiépítése.

Minden vezetőnek a *változás katalizátori* szerepét is be kell tudnia tölteni a vállalatnál. A belső változásnak szinkronban kell lennie a külső változásokkal, és a HR szakemberek ezen a területen is tudnak segíteni a más területeken dolgozó kollégáknak.

Magyarországon a politikai rendszerváltozást követően a direkt tervutasításos gazdasági rendszert

piacgazdaság váltotta fel. A kibontakozó piacgazdaság versenyhelyzetbe kerülő vállalatainál mindinkább felváltja a korábbi dolgozó-felügyelő személyzeti osztályt a humán erőforrás gazdálkodás. Korábban a személyzeti tevékenység évtizedekig a szervezet alkalmazottainak csak egy szűk részére terjedt ki (a vezetőkre, akik persze a politikai szempontok érvényesítése szempontjából fontos részét képezték a vállalati kollektívának). Sokáig elkülönítetten szerepeltek a vállalati szervezetben a munkaügyi feladatok (bérügyek, munkaerőgazdálkodás, társadalombiztosítás stb.) és a személyzeti feladatok (politikai ellenőrzés, alkalmaság, káder utánpótlás). Napjainkra a legtöbb szakember egyetért abban, hogy a legfontosabb teendők egyike az elkülönült szervezeti egységekben végzett HR tevékenységek összevonása, integrálása. A javaslatok szintjén (például Rácz Zoltán, 1991; Christian Ber, 1990, illetve Karolini Mártonné: A személyzeti menedzsmet története c. fejezete a Farkas, F. – Karolini, M. – Poór, J. szerk. [1997]).

A HR tevékenység „szakmásokodása”

Nagy-Britanniában is feltűnő, hogyha betéved az ember a könyvesbolt humán erőforrással foglalkozó szegletébe, azonnal észreveszi, hogy az itt található könyvek átlagosnál vastagabbak és tele vannak olyan szakkifejezésekkel, amelyeket még a témával foglalkozók sem mindig értenek. Magyarországon e jelenség tán kevésbé feltűnő, mert a megkésett szakmásokodás eredményeképp más vállalati folyamatok szakkönyvei is hasonló kritikával illethetők, például aligha érti túl sok könyvesbolt látogató, mi is a benchmarking, az outsourcing. Visszatérve az angol könyvesboltba láthatjuk, hogy e könyvek tele vannak bonyolult ábrákkal, szofisztikált tudományos kifejezésekkel, amelyeket akár az egyetemi hallgatók – különösen a nem angol anyanyelvűek – is nehezen értenek. Ha nyelvézeti szempontból vizsgáljuk e könyveket észreveszünk, hogy – alkalmazkodva a munkák stílusához – a redundancia elnyomja a relevanciát, azaz a túl sok szöveg kibogozhatatlanná teszi a lényegét.

Nyugat-európai egyetemeken a '80-as évek végétől mind az oktatók, mind a hallgatók egyre nagyobb ellenállást kezdtek tanúsítani a túlon túl vaskos amerikai szakkönyvekkel szemben. Ezek az amerikai piacra íródott könyvek kizárólag amerikai esettanulmányokat használtak, így nem csoda, hogy az európai olvasóközönség nem lelkesedett értük különösebben. A '90-es évek európai könyvei, felhasználva az alapvetően amerikai HRM koncepciót és szakzsargont, egyre kri-

tikusabban szemlélték eredeti forrásukat, és a művek elkezdtek vékonyodni, látható, hogy a relevancia megkezdte háborúját a redundanciával. Kevésbé mondható el ugyanez Kelet-Európáról, ahol az '50-'60-as évek kötelező megtartóztatása után ráismerés jelleggel jelentek meg, és üdítően hatottak a gyakorlati példákkal operáló, ideológiamentes, ámbár továbbra is vaskos, gyakran szószátyár amerikai szakkönyvek.

Elaine Fear (2001) a HR specialisták szerencsétlen retorikája című írásában nyelvi szempontból nézi végig a HR történetének angliai szakaszait.

Kezdedben volt a Személyzeti Osztály melynek feladata a munkaerő felvétele, tréning valamint a dolgozói szervezetekkel való kapcsolattartás volt. A feladat egyértelmű és könnyen behatárolható volt. A politikai és gazdasági átalakulások később radikális változásokat idéztek elő a munkahelyeken. A korábbi bizonyosság és biztonság helyére a bizonytalanság került. Ezzel egyidejűleg, mintegy ezen külső tényezők hatására, elkezdődött a Személyzeti Osztályok identitás keresése. A dolgozókat „munkatársaknak”, „kollegáknak”, „csapatagnak”, „erőforrásnak”, „tőkének” hívták. Azok, akik a munkajoggal foglalkoztak, az „emberi kapcsolatok menedzsere” titulust kapták. Ezek a menedzserek segítettek az általános, első vonalbeli menedzserek dolgozókkal kapcsolatos munkáját. Feladatuk volt a „humán erőforrás optimális kihasználása és az emberi tőkéről való gondoskodás”.

Fear megjegyzi, hogy Nagy-Britanniában ebben az időben sokan lettek vállalkozók, tanácsadók, mert így elkerülhették a megalázó elnevezéseket, melyek egyenlőségelet tettek a pénz, a gépek és az ember érteke közé.

A 80-as évek HR szakemberei a nyereségre összpontosítottak, és olyan eszközöket használtak, amelyek ezt az ideológiát alátámasztotta. A 90-es években a „gyengédség” jelent meg az üzleti világban, ezt tükrözte a „puha vagy lágy” HR irányzat, ami mindinkább felváltotta és felváltja a „kemény” vonalat.

Manapság a HR-ral foglalkozók a változás nyelvezetét használják. Az emberek átalakulnak, felgyorsulnak és persze minden tevékenység kulcsfontosságú. Minden cselekvést megelőző valami jelző. „De miért van erre szükség?” – kérdezi Fear. Azért, hogy eltakarja a gondolatok szegényességét? Lehet. De talán ez a komplexnek tűnő, zűrzavaros nyelvezet méginkább a bizonytalanság jele és a bizalom hiánya. Amit a túlkomplikált retorika próbál palástolni. Pedig nincs is rá szükség.

A Homo sapiens komplex, érzésekkel és érzelmekkel teli lény. Nem kell feltételeznünk, hogy ez a komplexitás kívül maradjon a munkahelyeken. Nem gondolhatjuk komolyan, hogy az emberek pusztán száraz logikájukkal és gépszerű munkára is képesek izmaikkal vannak jelen a vállalatnál. Az érzelmek, a hangulatok, a félelmek és örömeik ugyanúgy részei az ember munkahelyi realitásának, mint a racionalitás, a logika és a fizikai erő. Ha még mindig számokként gondolunk az emberekre, akkor pont a HR munka lényegi, érdemi részéről nem beszélünk.

A HR szakemberek mindig lelkes követői voltak a menedzsment irodalomnak és lelkesen kipróbálták az új irányzatok által sugallt módszereket. Talán itt az ideje, hogy meghallják azokat az erősödő hangokat, melyek az egyszerűsége és egyensúlyra szólítanak fel, ahol az ember fontosabb, mint a nyereség. Ha olyan egyszerű kérdést hallunk hogy mi is az a HR, talán elegendő, ha annyit mondunk: a HR felvállalja azt a nehéz feladatot, hogy segíti az embereket együtt dolgozni.

Farnham (1988) a következő táblázatban foglalja össze a személyzeti funkciók domináns modelljeinek jellemzőit. (3. táblázat)

Gondoljunk ebben az összefüggésben a szakirodalomban oly sokszor vitatott XY-elméletre. Sokan felhívták a figyelmet arra, hogy a kérdés valójában nem is az, milyen kép él a vezetőkben a dolgozókról, hanem az, hogy az adott képet nagyon sok esetben az érintettek „visszaigazolják”, azaz olyanná is válnak, amilyenek a vezető feltételezte őket. Eliot Aronson és munkatársai kísérleteikben (Aronson, 1986) már óvodás csoportokban kimutatták, hogy a csoport olyan énképet alakított ki önmagáról, s e képnek megfelelően is viselkedett, amilyen képet róla a vezetők sugalmaztak.

Ebben az összefüggésben többről is van szó, mint a már idézett McGregor-elmélet vagy ennek előzménye, Maslow sokat bíralt és sokszor idézett szükségleti hierarchiája. Az ember lényegéhez tartozik a harmóniára való törekvése, amelyet elméletté – tegyük hozzá bestsellerré váló – világhíres elméletté fejlesztett Csíkszentmihályi a flow-elmélettel.

Csíkszentmihályi abból az Arisztotelesz óta ismert megállapításból indul ki, hogy az ember mindennél jobban vágyik a boldogságra. A boldogság érzetét sokan egyfajta elégedettséggel azonosítják, amikor minden a helyére kerül, és a dolgok „csak” történnek. Ezt nevezi Csíkszentmihályi „flow”-nak, áramlásnak, teljes élménynek, amikor úgy érezzük, hogy részei vagyunk egy nagyobb egésznek.

Személyzeti funkciók modelljei

Kiválasztott jellemzők	A paternalista gondoskodás modellje	A professzionális személyzeti menedzsment modellje	Az emberi erőforrás menedzsment modellje
A SZEMÉLYZETI FUNKCIÓT GYAKORLÓ SZAKEMBER			
orientációja	gondoskodás	foglalkoztatás	menedzseri
filozófiája	humanista	munkaerőkontroll	kölcsönösség
hangsúlya	az ember	a tárgyalás	a fejlesztés
ideológiája	paternalista	kollektivista	individualista
szerepe	személymenedzsment	rendszermenedzsment	erőforrásmenedzsment
stratégiája	változatos	konformista innovátor	deviáns innovátor
kapcsolata a vezetővel	adminisztratív	tanácsadó	stratégiai
fő tevékenysége	személyzeti kapcsolatok	ipari/munkaügyi kapcsolatok	alkalmazotti kapcsolatok
MÁS TERÜLETEK JELLEMZŐI			
munkaerő státusa	személyzet	munkavállaló	szakember
munkaerővel kötött szerződés	szociális	jogi	pszichológiai
szakszervezet szerepe	marginális	szembenálló	együttműködő
szervezeti struktúra	adhokratikus	bürokratikus	organikus
változás	lassú	mérsékelt	folyamatos
piaci pozíció	védett	stabil	versenyző
munkaerő iránti attitűd	költségsökkentő	költséghatékonyság	integratív
vonalbeli vezető személyzeti szerepe	implicit	korlátozott	explicit

Ez az élmény nem élhető meg passzívan, és bármennyire ösztönöz is bennünket a fogyasztói társadalom a TV előtti üldögélés vagy a luxus hajókázás édes semmittevésének „boldogságára”, a „flow” kerül az inaktív helyeket és helyzeteket. Az aktivitásnak, az örömmel végzett tevékenységnek azonban szinte minden formája eljuttathat bennünket a teljes élményhez. Flow-ban lehetünk napi munkánk végzésekor, sportolás közben, amikor igyekszünk átlépni az addig ismert fizikai teljesítőképességünk határait.

Megélhetjük a teljesség élményét egyedül vagy társaságban. Nincs rá örökérvényű recept, azt azonban megfigyelték az ezzel foglalkozó kutatók, hogy a flow mindig valamilyen erőfeszítéshez kapcsolódik. Azt is feljegyezték, hogyha elérjük a teljesség élményét az élet egyes területein, például munka vagy sportolás közben, az még nem jelenti azt, hogy a flow áldásos állapota innentől kezdve kiterjed életünk minden területére. Csikszentmihályi szerint a flow csak akkor érhető el, „Ha kellőképpen nehéz célt tűzünk ki magunk elé, és minden erőnket ennek a célnak az elérésére, az ehhez szükséges képességek megszerzésére fordítjuk, akkor tetteink és érzéseink harmóniába kerülnek egymással. Az élet széttöredezett darabkái összerendeződnek és értelmet kapnak a dolgok mind a jelenre és a múlra,

mind a jövőre nézve.” (Csikszentmihályi Mihály: Flow, Akadémiai Kiadó 1997, 295-296. oldal.)

A huszadik századi, ön maga sikerességétől eltelt vállalati menedzser nagyon emlékeztet a Hamvas Béla által leírt titánra, „akinek ereje isteni, de morálja nem az. Ezért nem ismeri a mértéket. És ezért a Nagy Renddel össze kell ütöznie és el kell buknia. Hiába van ereje, ha a mértéket átlépi. Ereje határtalan és kimeríthetetlen, de az erő nem tűr maga mellett és maga fölött senkit és semmit. A titán vétke a kevélység. Azt hiszi, hogy a lét erő dolga, erőé, tudásé, tehetségé, kitartásé. Akaraté. Azt hiszi, hogy a világ zsákmány, és erővel meg kell hódítani.

Aztán éppen ez az erő válik benne gyengeséggé. Van valami amit nem tud, s amire nem elég erős. Ez a valami az alázat. Mindenki, aki erejét emberfölöttivé fejleszti, azzal a veszéllyel játszik, hogy titánna lesz, vagyis a mértéket elveszti, önmagát teszi meg elsőnek, s így a kevélység bűnét követi el. Aki pedig kevély, az azt jelenti, hogy valamit nem tud és valamire nem képes és valamire nem elég erős. A mérték nélkül maradt emberfölötti erő démonikussá válik, s az ellen fordul, aki felhalmozta. S az emberen éppen az áll boszszút, amiről azt hitte, hogy a győzelemhez segíti. Az erőbe bukik bele. Folyton győz és győz és győz; csupa

diadal és diadal. Közben nem veszi észre, hogy egy oldala üres, födetlen, gyenge, töredék, hiányos. Nincs ereje arra, hogy megálljon és térdet hajtson. Nincs mértéke, nincs morálja, nincs vallása, nincs gyengesége és a gyengeséghez nincs ereje, nem tud hálás lenni; ezen az ürességen az úrbe kell buknia, ezen a hiányon semmivé kell válnia.” (Hamvas, 1988, 91.o)

A kanadai Secretan (1997) három kategóriába sorolja napjaink szervezeteit:

- mechanikus szervezetek,
- kaotikus szervezetek,
- szentélyek (vagy védett helyek).

A mechanikus szervezet a newtoni fizikán alapul, melynek lényege, hogy „hiszem, ha látom”. Ez a gondolkodásmód arra ösztönzött bennünket, hogy önmagunkon kívül keressük a dolgok értelmét. Az idők folyamán felcseréltük az intuíciót, a metafizikát, az önismeretet a tudományos tényekkel. „Ha bebizonyítod nekem, akkor elhiszem.” Aki Newton szellemében gondolkodik az úgy tekint a világra, mint egy nagy gépre, melyet az ok okozaton alapuló tudományos, mechanikus férfi energia hajt.

A 70-es évek elején Edward Lorenz megteremtette a káosz-elméletet, amely alapvetően megkérdőjelezte a newtoni ok-okozat-kiszámíthatóság hármassába vetett hitet. A káosz-elmélet szerint az esetlegesnek tűnő dolgok valójában összefüggenek, és rendszert alkotnak. Ha megnézzük például egy induló céget vagy egy vállalkozást, akkor gyakran találkozunk a newtoni modellel és a káosz keverékével. A felszínen valószínű csak a lelkesedés, nagy energia szint, innováció, kockázatvállalás, túlélés, növekedés, elkötelezettség látható, a mélyben azonban a káosz szinte végtelen. Ezeket a szervezeteket a spontaneitás, a humor, a baráti összetartozás jellemzi. A Microsoft például egy kaotikus szervezet, ahol a motivációt nem elsősorban a pénz jelenti, hanem az értelem megtalálása (Secretan, 1997).

Carl Jung vezette be a pszichológiában a szinkronicitás fogalmát bizonyos életjelenségek, mint például véletlen találkozások, magyarázatára. A szinkronicitás nem más, mint a lehetőségek vagy események között kialakult kapcsolat.

Az életben egyetlen dolgot tudunk egész biztosan, azt, hogy meg fogunk halni. Óriási egyéni felelősséget ró ránk annak eldöntése, hogy mivel akarjuk tölteni az időnket a születés és a halál között, és hogyan akarunk hozzájárulni a világ egyensúlyához, mit akarunk építeni vagy rombolni amíg itt vagyunk (Farwagi, 1998). Ha megpróbáljuk elfeledni a belénk nevelt karteziáni

gondolkodást, ami a dolgok darabokra bontásával próbálja megismerni a világot, és helyette elkezdünk tájékozódni egy jelzőtáblák nélküli világban, ahol nincs valóság, nincs tér, nincs idő, csak lehetőségek, akkor ez az új gondolkodás igazi választási lehetőséget ad nekünk.

A felszabadult lélekkel rendelkező emberek tudják, hogy a csökkenő nyereséget, a munkaerő-vándorlást és a vállalati neurózist nem lehet megoldani, ha pusztán az ellenőrzésre és a költségek csökkentésére koncentrálnak. Azért hozzák létre a szentélyeket, mert tudják, hogy a fejekben lévő problémák ott vannak a szívekben, és a lélek problémái megjelennek a személyiségben is. A szentélyek tagjai nem félnek valaminek az elengedésétől és nem félnek megmutatni a gyengeségeiket is az erősségeik mellett. A szentélyben nem elsősorban az egyének sokféleségét ünneplik, hanem az egységben lévő értéket. „Mi mindannyian részei vagyunk a világegyetemnek, részei vagyunk egy egymásra utalt egyetemes és örök léleknek”. Azt hangsúlyozzák a szentélyhez tartozók, hogy „ami jó neked az jó nekem is”. (Secretan, 1997)

Felvetődhet a kérdés, hogy mi köze a szentélynek az üzleti világhoz. Firth és Campbell (1997) szerint sok hasonlóság van a szent élet dilemmái és az üzleti világ kihívásai között. Hogy csak pár példát említsünk: Hogyan használjuk az időnket hatékonyan, hogyan viseljük el az összetettséget és a félreérthetőséget, hogyan alkalmazkodjunk rugalmasan a változáshoz, hogyan hozzunk elvi alapú döntéseket, hogyan értessük meg magunkat és hogyan értsünk meg másokat, mit tegyünk, hogy ne kövessük el ugyanazt a hibát újra meg újra?

A válasz ezekre a kérdésekre az egyszerűségben, az egyensúly elengedhetetlen fontosságában, a több szintű szemléletmódból származó erőben, az aktív megvalósítás (férfi, yang) és a befogadó kreativitás (női, yin) egyensúlyában és egyforma fontosságában rejlik. Idővel talán ezen dolgok megértése olyan vállalatokhoz vezet, amelyek egyaránt táplálják majd az érzelmeinket, a testünket, a lelkünket és az eszünket. De ezek a „szent vállalatok” csak akkor jöhetnek létre, ha az emberek megvizsgálják, és ha kell megváltoztatják fontossági sorrendjüket és azokat életük realitásává teszik. A szent cégek belülről kifelé jönnek majd létre. Az üzlet, ugyanúgy mint minden más az életben, saját magunk visszatükröződése.

David Firth és Heather Campbell könyve ősi emberi bölcsességen alapul. Régi korok egyszerű emberei megfigyelték a természet harmóniáját, ritmusát,

egyensúlyát és ahhoz igazították egyéni és közösségi életüket. Ezt a tudást nem előzte meg szisztematikus adatgyűjtés. Ez a tudás, mely egyensúlyban tartja az egyén egészét és az egész egységét, a mindennapi élet eseményeinek megélése során kristályosodott ki.

A teljességhez vezető út első állomása azt kívánja tőlünk, hogy őszintén nézzünk magunkba, ismerjük meg az érzelmeinket és azok mozgatóit. Ez az út a védelmi mechanizmusunkon keresztül vezet, és túlmegy azon, hogy megismerhessük személyiségünk természetét. Az érzelmek megismerése és megfelelő módú megélése segíti érzelmi intelligenciánk fejlődését, ami elengedhetetlen része a teljes embernek (Goleman, 1996).

A szervezet megélése a társadalmi elvárásoknak

A korszerű szervezet felfogás immár nem szűkíti le a szervezetet egyik vagy másik vonatkozására, hanem mint a különböző kihívásoknak megfelelő, harmonikus, rugalmas, fejlődő és tagjait fejlesztő szervezetet szemléli. E követelménynek nem mond ellent az, hogy a konkrét cikkek elsősorban és túlnyomóan azt a vonatkozást hangsúlyozzák, amelyet a szakirodalom vagy a gyakorlat által elhanyagoltak, nem kellően érintettek tekintenek (miként magunk is a személyiség kibontakozásának szükségességére kívánjuk felhívni a figyelmet, gondolván arra, hogy ma ez a vonatkozás, amely még nem kap kellő teret a humán erőforrás menedzsment szakirodalmában).

A szervezetekkel szembeni társadalmi elvárásokat a legkülönbélebb viselkedési kódexek (code of conduct), civil mozgalmi kezdeményezések (például: etikus-üzleti mozgalmak) és más közvetítő rendszerek (környezetvédelmi és egyéb előírások) fogalmazzák meg. Az elvárásokat 1999 januárjában Kofi Annan ENSZ-főtitkár Global Compact néven foglalta össze az alábbi kilenc alapelv felsorolásával (e kilenc alapelv három nagy fejezetbe rendeződik: az emberi jogok, a munka világa és a környezet):

Emberi jogok

1. alapelv

Az üzleti világnak támogatnia és respektálnia kell a nemzetközileg kihirdetett emberi jogok védelmét (ez az alapelv mára általánosan elfogadott, miként teoretikus szinten az is, hogy a munkaadóknak tisztelniük kell munkavállalóik emberi méltóságát).

2. alapelv

Bizonyosság arról, hogy az emberi jogok megsértésének semmilyen változata nem fordulhat elő.

A munka világa

3. alapelv

Az üzleti világnak fenn kell tartania az egyesülés szabadságát és a kollektív szerződések jogának hatékony felfogását. (Ez az alapelv közvetlenül megfelel az ILO ezzel kapcsolatos alapvető normáinak.)

4. alapelv

A kényszer- és rabszolgamunka minden formájának megszüntetése. (E kérdéskörbe tartozik az adósságmegváltás érdekében alkalmazott munkáltatás csakúgy, mint a nem szabad munkavállalás keretében történő foglalkoztatás különböző formái. Ugyancsak tiltottak a munkaviszonyban történő erőszak különböző formái.)

5. alapelv

A gyermekmunka tényleges megszüntetése. (Ez az elv nem igényel kommentárt, jóllehet megsértésének számtalan példája tapasztalható a világban.)

6. alapelv

A munkavállalás és foglalkoztatás körében történő diszkrimináció megszüntetése. (A nemi, faji, vallási vagy egyéb alapú megkülönböztetések az üzlet világában tiltottak. A foglalkoztatásnak a képességekre kell koncentrálnia és nem arra, hogy ki is az a személy, aki munkavállalásra jelentkezik.)

Környezet

7. alapelv

Az üzlet világának a környezeti kihívások megelőző megközelítését kell támogatnia. (A vállalkozóknak előzetes kockázati elemzésekkel kell feltárniuk a tevékenység vagy a termék várható környezeti negatív hatásait. Ami veszélyesnek bizonyul, azt lehetőség szerint a nemzeti jogszabályi és szabályozási keretek között kerülni kell.)

8. alapelv

A fokozott környezeti felelősséget hangsúlyozó kezdeményezések támogatása. (Az üzlet különböző formáinak természetétől függően a kezdeményezések és válaszok a legkülönbélebb variációt mutatják.)

9. alapelv

A környezetbarát technológiák fejlesztésének és elterjesztésének bátorítása. (A környezetbarát technológiák segítenek a levegő és a vizek tisztaságának megőrzésében csakúgy, mint a természeti erőforrások ésszerű költségen történő kihasználásában.)

A munkavállalók kihívásai,

az emberi képességek fejlesztésének szükségessége

Menedzsment guruk, mint például Tom Peters (1993) az „Innováció köre” (Circle of Innovation) című könyvében megkérdőjelezi a múltat és azt mondják, hogy nem „zsugoríthatjuk magunkat nagygyá” (You can't shrink yourself to greatness), és a tanulás gyakran legfontosabb lépése a felejtés. Túl kell lépnünk sok régi modellen és beidegződésen ahhoz, hogy valami újat, jobbat, emberibbet hozhassunk létre. Charles Handy, aki az egyik legismertebb angol író a menedzsment területén, az Éhes Lélek (Hungry Spirit, 1997) című könyvében azt mondja, hogy túl kell tudni néznünk önmagunkon, mert a lélek éhségét nem lehet anyagi javakkal kielégíteni. Ez a kijelentés az epikurosi tanítás paradoxonja, mert „akkor tudjuk vágyainkat legjobban kielégíteni, ha túlnézünk önmagunkon” (Handy, 1997, 8. o.). Handy ezt a paradoxont „Helyes Önzésnek” nevezi, mert önmagunk keresése gyakran másokon keresztül a leghatásosabb, azaz, akkor tudjuk leginkább kiteljesíteni önmagunkat, ha nálunknál nagyobb célt keresünk. Szívünk mélyén, mindannyian szeretnénk megtalálni a nagy célt, amely soha nem álmodott magasságokba emel minket. Ha a kapitalizmus középpontjában lévő individualizmust, a „Gondolj Magadra!” filozófiát ilyen Handy értelmezésű „Helyes Önzés” tartalommal tölténék meg, akkor a társadalom jobbá válhatna. Ez az „újfajta individualizmus” túlnéz a materializmuson, és valami nagyobbat keres. A szabadság és a választás lehetőségét, amit a kapitalizmus és a liberális demokratizmus tett lehetővé, nem feltétlenül kell arra használnunk, hogy felesleges anyagi javakat pazaroljunk önmagunkra, hanem arra, hogy az életet és biztonságot, amit mi élvezünk, mások számára is megteremtjük.

A törvény erejével ezt a változást nem lehet elérni. A lelkünk viszont arra vár, hogy ez a fajta „Helyes Önzés” divatba jöjjön és csodálattal töltse el az embereket. A „Helyes Önzés” egy pozitív filozófia, mely azt vallja, hogy az emberek alapvetően tisztességesek. És bár mindannyiunkban ott lakik a jó és a rossz egyaránt, a társadalomtól azt várjuk, hogy a rosszat tartsa kordában, a jót segítse kibontakozni. Az élet gyakran olyan mint az önbeteljesítő jóslat. Ha valakiről azt gondoljuk, hogy rossz, az előbb-utóbb úgy fog viselkedni, hogy beigazolja feltételezésünket. Ennek a fordítottja is igaz. Ha rendszereinket arra az alapelve építjük, hogy az emberek megbízhatók, akkor legtöbbjük méltó lesz erre a bizalomra. Az optimizmus persze időnként kiábránduláshoz vezet, a remény nélküli élet viszont meglehetősen lehangoló.

Handy idéz a francia filozófus, Pierre Thuillier könyvéből, amely a nyugati társadalom összeomlásáról szól (Handy, 1997. 49-51. o.). Thuillier meglepetten észleli, hogy az állampogárok „morognak”, ha az anyagi érdekeiket vagy javaikat fenyegeti veszély, de szó nélkül tudomásul veszik a modernitással járó lelki elszegényedést.

Nem kell futurista könyveket olvasnunk ahhoz, hogy a fenti megfigyelés valóságát felismerjük. Elég, ha csak a társadalom peremére sodródottakra gondolunk. De talán még megrázóbb a kép, ha a közvetlen környezetünkben vesszük számba a viszonylag jó anyagi körülmények között élő, kiégett, megkeseredett, illúzió nélkül élő embereket, akik valami nagyon fontosat veszítettek el a pénzzel és pénzért való ámokfutás mókuserékre emlékeztető hajszájában.

Mi hát a megoldás? Recept nincs, csak keresés és tanulás. Ha visszaidézzük a cikk elején elemzett modellt, akkor megállapíthatjuk, hogy a technokrata, leegyszerűsített vagy túlbonyolított modellek kritikátlan, egyenruhaként való alkalmazása előbb-utóbb a kényszerzubbony bezártságérzetét keltik az emberekben, tehát nem működnek.

Akkor hogyan tovább? Szerencsére egyre többen – bár még mindig kis számban –, írnak egy emberközpontú, egyensúlyon alapuló emberi közösségről. Mindegyik írás az idézett rendszerhierarchia hetedik lépcsőjét tekinti a kiindulópontnak (még akkor is, ha erre konkrétan nem utalnak), elismerve és elfogadva, hogy az ember egyéni feladata és felelőssége önmaga megismerése és fejlesztése. A jövő vállalata az önfejlődést fogja támogatni és lehetőséget fog adni az embereknek, hogy mások segítése által önmaguk is nőjenek. Ennek a folyamatnak a lelkiség és az érzelmek magas intelligencia szintre való fejlesztése elengedhetetlen része.

Zárszó helyett (az Insights program fellendülése)

A tanári lét, a tanári munka nagy adománya, hogy a tanár nem egyszerűen ad diákjainak, hanem miközben megosztja ismereteit tanítványaival, ők is megosztják tapasztalataikat az oktatóval. Így a tanítva tanulás folyamatában a tanár is évente előreléphet, és ezzel presztízse, népszerűsége nem csökken, hanem ellenkezőleg, nő, hiszen évről évre több tanítványi tapasztalatot gyűjthet magába. Ilyen, tanítványtól származó új tudás a skóciai eredetű Insights személyiség megismerő és fejlesztő program. Az Insights (<http://www.insightworld.com>) szó „bepillantásokat”

jelent és nevéhez hűen, a program arra ösztönzi a résztvevőket, hogy befelé tekintsenek, önmagukba. Ez a program él a legújabb komputer-technológia lehetőségeivel, és arra használja azt, hogy a jungi személyiségítípusokat széleskörben megismertesse az emberekkel. Izgalmas feladat felfedezni önmagunkban a befelé és kifelé fordulásra való hajlam mértékét, vagy papíron szembesülni azzal, hogy racionális döntéseink fő mozgatója milyen mértékben a gondolkodás és milyen mértékben az érzelem. Azt is hasznos tudnunk, hogy irracionális (vagy annak tűnő) döntéseinket milyen arányban befolyásolja az érzékelés és az intuíció. Hogy milyen nagy szükség van erre a tanításra, és mennyire „éhes” erre a fajta önmegismerést segítő tudásra a világ, mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy az 1987-ben alapított skóciai családi vállalkozás mára egy nagy nemzetközi céggé nőtte ki magát. Nemzetközi csapata jelenleg hat nyelven (beleértve a magyart is!) tart személyiség felfedező és fejlesztő programokat tizenöt országban. Az Insights iránt olyan nagy az érdeklődés, hogy terveik szerint egy-két éven belül a program hozzáférhető lesz huszonnyolc nyelven és szinte minden országban.

Miért ilyen népszerűek és sikeresek? Mert egy elfogadó és befogadó vállalati kultúra kialakításának alapjait segítenek megteremteni. Mert alapfilozófiájuk, hogy minden ember értékes és mások másságának tisztelete teszi a saját egyéniségünket is elfogadhatóvá. Mert olyan szeretettel és humorral teli atmoszférát segítenek teremteni, ahol az egyén lelke félelem nélkül fejlődhet és kiteljesedhet. „Nincs győgy mód és nincsen fejlődés a világban, ami ne magával az egyénnel kezdődne”. – írta Carl Jung s ezt minden, a jövőben sikert elérni kívánó vállalatnak és egyénnek igaz szívvel ajánlhatjuk.

Felhasznált irodalom

- Anthony, P. D. (1986): The Foundation of management, London, Tavistock
- Aronson Eliot (1987): A társas lény, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Beer Christian (1992): A piaci helytállás egyik feltétele – a személyügy, Munkaügyi Szemle 7-8. szám, p. 32.
- Brewster, C. – Harris, H. ed. (1999): International HRM, Contemporary issues in Europe, Routledge
- Child, J. (1969): British Management Thought, London, Allen & Unwin
- Csikszentmihályi, M. (1997): Flow – Az áramlat: A tökéletes élmény pszichológiája, Akadémiai Kiadó, Budapest

- Covey, R. S. (1992): The Seven Habits of Highly Effective People, Simon & Schuster
- Drucker Peter (1991): A hatékony vezető, Az eredményes irányítás kézikönyve, Park Kiadó, Budapest
- Farnham D. (1988): Personnel Managers or Human Resource Managers? Recent Responses and Change in the Personnel Funktion. Sunridge Park Management Review no. 2. pp. 27-37.
- Farkas F. – Karolini M. – Poór J. (1997): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Farwagi, P. L. (1998): The Centre Point of Power, Orion Business Books
- Fear, E. (2001): The Unfortunate Rhetoric of the HR specialist, Topics, issue 1 2001
- Firth, D. – Campbell, H. (1997): Sacred Business, Resurrecting the Spirit of Work, Odyssey
- Goleman, D. (1996): Emotional Intelligence, Bloomsbury
- Hamvas, B. (1988): A Láthatatlan történet, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Handy Ch. (1997): The Hungry Spirit, Hutchinson
- Henry, T. (2001): Bottom Line improvement – the Future of Human Resources, Topics, issue 1 2001
- Hofstede, G. (1994): Uncommon Sense about organisations, Sage
- Illisz L. (1988): Lehetőségek és feladatok a személyzeti munkában, Vezetéstudomány 10. szám p. 5.
- Insights, (2001): Training and development , <http://www.insightsworld.com>
- Jacobi, J. (1976): Masks of the Soul, Darton Longman & Todd Ltd
- Johnson, R. A. – Kast, F. E. – Rosenzweig, J. E. (1963): The Theory and management of Systems, New York: McGraw-Hill
- Jung, C. (1964): Man and his Symbols, Picador
- Kornai János (1972): Erőltetett vagy harmonikus növekedés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kővári György (1993): Az emberi erőforrások hasznosulása, Humánpolitikai Szemle 4. szám pp. 57-58,
- Kulcsár Sándor (1991): A vállalati válság megelőzése az emberi erőforrás oldaláról nézve, Munkaügyi Szemle 9. szám p. 15.
- Lawrence P. (1993): Management Development in Europe: A study in cultural contrast, Human Resource Management Journal Vol. 3. No. 1.
- Mabey, C. – Salaman, G. (1995): Strategic Human resource Management, Oxford, Blackwell
- Maslow A. H. (1954): Motivation and Psychology, New York, Harper
- Millman, D. (2000): Living on Purpose, New World Library, Novato, California
- Morgan, G. (1998): Images of Organisation, Sage Publications
- Prahalad, C. K. (1995): How HR can help to win the future, People Management, I.(1), 34-36
- Peters Tom (1997): The Circle of Innovation, Hodder and Stoughton

Rácz Zoltán (1991): Hogyan tovább a személyzeti munkában? Munkaügyi Szemle 1. szám p. 21.

Secretan, L. H. K. (1997): Reclaiming Higher Ground, Building Organisations that Inspire Excellence, McGraw-Hill

Spencer, L. M. (1995): Reengineering Human Resources: Achieving radical Increases in Service Quality with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions, new York: Winley

Thornburgh, L. (1992): HR leaders tell how they make their companies better, HR Magazine 38: 47-57

Ulrich, D (1997): Human Resource Champions, The New Agenda for Adding Value to HR-Practices, Boston: Harvard Business School Press

Patterson, M. et.al (1999): Impact of People Management

Practices on Business Performance, IPD 1998. Idézi a People Management, 1999 október 5. kötet 20. szám

Walters, Topics 1998 Special issue (külön szám)

Watson, T. J. (1994): In Search of Management, Routledge

Megjegyzés:

További információért az Insights-ról forduljon emailben Illés Katalinhoz: Katalin48@hotmail.com

Lábjegyzet

¹ Érdekes megemlíteni a '70-'80-as évek lengyelországi fejleményét, ahol a menedzselés mint „intézés” a hiánygazdaság mindent átszövő viszonyai közepette a vásárlás szó helyébe lépett, és a polgár nem azt mondta: „Vettem egy mosógépet.”, hanem „Intéztem (menedzseltem) magamnak egy mosógépet.”