

Poór József

# Humán erőforrások és a technikai, technológiai fejlődés kihívásai a menedzsment-paradigmák tükrében

DOI 10.17047/HADTUD.2016.26.K.35

*A Humán Szakemberek Országos Szövetsége több éve együttműködik a Magyar Hadtudományi Társasággal. Két évvel ezelőtt volt egy közös konferenciánk. Sokat töprengtem azon, hogy vajon civilként mit is mondhatnék a nem civilek számára. Régóta foglalkozom a vezetéssel (manapság úgy hívják, hogy menedzsment-tudomány), ezért úgy gondoltam, hogy néhány általános paradigmát mondanék el. Ezzel összefüggésben kitérnék arra, hogy szükséges vagy sem a paradigmaváltás a menedzsment területén.*

Mielőtt rátérnék a fontosabb menedzsment-paradigmák bemutatására, fontosnak tartom idézni Hideg munkája nyomán Kuhn ismert paradigma kutatót, aki a paradigmaváltás szükségességét abban foglalta össze, miszerint „...az áttérést az új paradigmára az nyitja meg, hogy halmozódnak az empirikus nehézségek, vagyis a tények egyre nehezebben egyeztethetők az adott területre vonatkozó valóságképével”. (Hideg É. 2005; Kuhn, T. 1984) Ez – lefordítva a menedzsment nyelvére – azt jelenti, hogy szakítani kell a korábbi vezetési módszereinkkel és teljesen újakra kell áttérni.

Tényleg ebben a helyzetben van a napjaink vállalati vagy közszolgálati menedzsment gyakorlata? Az biztos, hogy napjainkban olyan elemek, viselkedési formák váltak általánossá, amelyek korábban csak a tudástermelő, műszaki fejlődést produkáló ágazatokban voltak jellemzőek.

Az előbbieken jelzett állítás elfogadása előtt nem feledkezhetünk meg arról, hogy nem minden kutató osztja az említett szerző véleményét. Popper úgy véli, a tudomány ezen az úton haladva tulajdonképpen evolúciósan fejlődik, vagyis állandóan ellenőrzi önmagát és a valóságra vonatkoztatott elméleteit. (Popper, K. 1972) Ily módon a tudomány művelésében nincsenek sem forradalmak, sem paradigmák. A paradigmát elutasító fontosabb nézetek abból a szempontból érdemelnek figyelmet, hogy felhívják a figyelmet: a paradigma és a paradigmaváltás nem az egyetlen és kizárólagos jellemzője a tudományos tevékenységnek. (Hideg 2005).

Ugyanakkor sok közgazdász azon a véleményen van, hogy a gazdaság, főként az új gazdasági jelenségek, nem írhatók le kielégítően a hagyományos paradigmákkal.

Egyre fontosabbá válik az időbeni változás (ismert angol terminológiával a *life cycle*), a gazdaságban terjedő innovációk és azok társadalmi hatásainak a vizsgálata.

### Ismertebb paradigmák

Ezek közül az első Henry Mintzberg, a mai vezetéstudomány egyik legismertebb gurujának a nevéhez kötődik, akinek Stratégiai szafari című könyvét biztosan sokan ismerik. (Mintzberg, H. 2005) Mit is jelent a vezetés Mintzberg felfogásában? Üzenete szerint mesterség, amit folyamatos gyakorlás révén lehet elsajátítani. Továbbá tudomány, ami az adatszerzésre alapozódik arról, amivel a vezető foglalkozik. Manapság már jellemzően ez az adatszerzés nem korlátozódik a statisztikákra, hanem mindinkább elmozdul a minőségi (kvázi hírszerzési) adatok irányába. Ennek a fejlődésnek az új eljárása az ún. Big Data módszer. (Cukier-Schönberger 2014) Ugyanakkor van a vezetésben valami művészeti jellegű is, ugyanis nem lehet mindent előre kiszámítani, vagyis improvizálni kell.

Egy másik forrás Charles Handy, akinek magyarul is megjelent könyve Az elefánt és a bolha. (Handy, Ch. 2004) A könyv szerint leáldozóban van az elefántok világa és jön a bolháké. Egy biztos: a nagy cégek egyre kisebbek lesznek, míg a kicsik egyre nagyobb szerephez jutnak. A világhírű menedzsment-szakíró állítását a következő adatokkal lehet alátámasztani. Az amerikai gazdaság négy meghatározó óriásvállalata (a AT&T, a DuPont, az Exxon és a General Motors) 1962-ben 1 400 000 főt foglalkoztatott. Napjainkban, 2016-ban a négy jelentős amerikai cég (az Apple, a Google, a Microsoft és az Amazon) csak 464 000 főnek ad munkát.

A Google neve közismert. Ez a cég ma egymaga, a néhány tízezer munkatársával több hozzáadott értéket termel a társadalom számára, mint a több százezer embert foglalkoztató nagy amerikai autógyárak. Ez a nagy kontra kicsi probléma vélhetően a haderőben is megfigyelhető. Vajon mi a jelenség magyarázata? A hivatkozott szerző szerint, miközben a nagy szervezetek egyre kisebbek, a kisebbek – főleg az automatizáció és a digitalizáció világához kötődve – egyre nagyobb szerephez jutnak. Tehát a kicsik olyan tudás birtokába jutnak, amivel a nagy létszámú szervezetek teljesítményét is felül tudják múlni. Az alábbi táblázatban szereplő Google.doc cég piaci értéke ma már 20 milliárd dollárral felülmúlja az Apple high-tech vállalatét.

Cégek	Létszám (fő)	Árbevétel (milliárd USD)	Hatékonyság (árbevétel/fő)	Piaci érték (IPO) (milliárd USD)
Amazon.com	34 000	30	882 352	292
Google.com	52 000	74	1 298 245	560
Ueber	6 700	1.5	223 880	68
Alibaba	35 000	14	409 142	25

#### Az új korszak négy vállalatának jellemzői

(Forrás: A szerző saját szerkesztése)

Nemrég megjelent egy könyv a Harvard Egyetem üzleti iskolájában (Business School), amelynek címe az volt, hogy Az alkalmazottak első, a fogyasztók második: miért ez működik tényleg a piacon.<sup>1</sup> (Nayar 2010). A haderőben az alkalmazottak

(Employees) megfelelői a katonák. Ezt úgy lehet lefordítani, hogy csak az tud eredményesen dolgozni, akivel megfelelően bántanak.

Megváltozott a világ: ma Magyarországon munkaerőhiány van, ami megjelenik a haderőben is. Egyre nehezebb jól képzett és elkötelezett embert találni. Ez persze nemcsak magyar jelenség, hiszen Szlovákiában, Csehországban ugyanez a helyzet. A jól képzett emberek elmentek a nyugati világba. Őket pedig vagy itt tartani, vagy pótolni kellene. Ebben viszont nemcsak a pénz számít, miközben a pénzre, a megfelelő díjazásra természetesen szükség van.

Napjainkban az egyetlen, másokkal szemben fölényt biztosító forrás csakis az ember, ami még inkább igaz a technológizált korszakban. (Gomez-Mejia et al. 2014) (Torrington et al. 2014) Korszerű technikát mindenki tud vásárolni. De az azt jól kiszolgáló embert nagyon nehéz. Ez pedig a haderőben is így van.

Max Weber mintegy száz éve állapította meg, hogy a bürokrácia nélkülözhetetlen a modern társadalomban. Mintegy 70 évvel utána, egy hölgy, a „Vaslady”, Margaret Hilda Thatcher, angol miniszterelnök asszony a következőt mondta, „...az állam és az azt kiszolgáló szervezetek hatékonyságát nem lehet dereguláció nélkül megoldani”. Aztán elteltek évek és felvetődött a következő: az állami szervek is és a magánszféra is sajátos dolgot képviselnek. Tehát ma az a korszerű felfogás, hogy mindkettőnek megvan a sajátossága, azok egymástól tanulhatnak, de egyik módszere sincs fölényben a másikkal szemben. Ez a katonák nyelvére lefordítva azt jelenti, hogy ha a privát szférából vesznek át technikákat, eljárásokat, az akkor alkalmazható sikeresen, ha a maguk kultúrájához jól illeszkedik. Természetesen sokat tanulhat a privát szféra is a katonáktól, hiszen a legtöbb menedzsment-paradigma a hadseregben született.

### *Néhány gondolat a technológiáról*

Nemrég jelent meg a Susskind testvérek munkája: A szakmák jövője.<sup>2</sup> (Susskind, R. – Susskind, D. 2015) Ebben a szerzők azt vizsgálták, hogy miként hatnak a szakmákra az új technológiák, amelyeknek az egyik meghatározója a digitalizáció, és amelyek messze felülmúlják napjaink emberi és szakértői teljesítményeit. Már ma is elképesztő (ma még nem használt) technológiák léteznek, amelyek akár mindent meg tudnának csinálni a vezetők helyett. Ezek a technológiák rettenetesen át fogják alakítani a tudásalapú megismerést és felhasználás alkalmazását minden területen (úgy a kormányzatban, mint a magánszférában és persze a haderőben is). És ennek következtében a tevékenység helyett inkább az eredményorientáció kerül előtérbe. A jövő emberét inkább az eredmény érdekli.

Egy további felismerés: a szakértők korszaka kezd lejárni és az *együttalkotás* kerül előtérbe. A dinamikus tudásalkalmazás válik egyre fontosabbá, amit felgyorsít az új technikai eszközök alkalmazása. A szakmai tekintély mellett egyre fontosabbak a személyes kapcsolatok, az a mód ugyanis, ahogy az egymástól távol levő emberek együtt tudnak dolgozni.

---

1 Employees First, Customers Second: Why It Really Works in the Market

2 The Future of the Professions

IRODALOMJEGYZÉK

- Cukier, K. – Schönberger, V.-M. (2014): Big data. Budapest, HVG Könyvek, 2014
- Davis, G. (2016): The Vanishing American Corporation. Oakland, Berrett-Koehler Publishers, 2016
- Gomez-Mejia, L. – Balkin, D. – Cardy, R. (2014): Managing Human Resources. Harlow, Pearson Education Limited, 2014
- Handy, Ch. (2004): Az elefánt és a bolha. Budapest, HVG Kiadó, 2004
- Hideg É. (2005): Paradigma a tudományelméletben és a társadalomtudományi kutatásokban. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 2005
- Kuhn, T. (1984): A tudományos forradalmak szerkezete. Budapest, Gondolat Kiadó, 1984
- Mintzberg, H. (2005): Stratégiai szafari. Budapest, HVG Könyvek, 2005
- Nayar, V. (2010): Employees First, Customers Second: Why It Really Works in the Market. Harvard Business Press, Boston.
- Popper, K. (1972): Objective Knowledge: An Evolutionary Approach. London, 1972
- Routledge, Susskind, R.–Susskind, D. (2015): The Future of the Professions: how technology will transform the work of human experts. Oxford, Oxford University Press, 2015
- Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. – Atkinson, C. (2014): Human Resource Management. Harlow, Pearson Education Limited, 2014
- Zalai E. (1999): A közgazdaságtan metodológiájáról és a matematikai közgazdaságtanról a Neumann-modell ürügyén. Közgazdasági Szemle, 1999, július–augusztus, 600–628. old.