

## Huszonegyedik századi kihívások a vezetőkkel szemben

NEMES FERENC

„Aki vezet, olyan legyen,  
mint aki szolgál.”  
(Lukács 22,26)

**Kulcsszavak:** kulturális sokszínűség, demográfiai és generációs problémák, érzelmi intelligencia, stratégiai utódlástervezés.

**JEL-kód:** J20.

### ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Napjainkra óriási fordulat következett be az emberi erőforrás-gazdálkodás (HRM) helyének és szerepének megítélésében. Míg az ezredfordulót megelőzően még arról kellett meggyőzni a szervezetek vezetőit, hogy a HRM nem értékelvonó, hanem értéknövelő tevékenység, addig mára már bebizonyosodott, hogy a gazdasági fejlődés elsődleges forrása nem a pénz, a tőke, hanem az emberi erőforrás és a vele való gazdálkodás. Ebből adódóan a 21. század azon kihívásainak, melyeket a cikk szerzője szedett csokorba, csak azok a szervezetvezetők lesznek képesek megfelelni, akik stratégiai partnerként kezelik a HRM szakembereit és helyet biztosítanak nekik annál az „asztalnál”, ahol a szervezetük jövőjét és saját sikereiket meghatározó döntések születnek. Ehhez azonban nemcsak a szervezetek vezetésében, hanem az emberi erőforrás-gazdálkodás rendszerében is szemléletváltásra van szükség.

A szerző – a teljesség igénye nélkül – igyekszik számba venni századunknak a vezetőkkel szemben támasztott néhány jelentősebb kihívását, úgymint globalizáció, kulturális sokszínűség, demográfiai és generációs problémák, stratégiai utódlástervezés és tehetséggondozás, innováció, tudásorientált emberi erőforrás-gazdálkodás stb. Mindeközben nemcsak a kihívások okozta nehézségekre hívja fel a figyelmet, hanem javaslatot is tesz azok megelőzésére, illetve kezelésére, melyben kulcsszerep hárul a HR-re, mint a csúcsvezetők stratégiai partnerére.

### BEVEZETÉS

A 21. századdal a turbulens és a gyökerig hatoló változások korába léptünk. Olyan változásokéba, amelyek nemcsak gyorsak, váratlanok és kiszámíthatatlannak, hanem mélyrehatóak és olykor megrendítőek is. Olyanok, amelyek rendkívül változatos formákban és méretekben jelentkeznek, s minden eddiginél nagyobb

bizonytalansággal és kockázattal járnak a szervezetek vezetésében. „Ez nem az, ami a múltban normálisnak számított. Ez az új normalitás” – állítja Philip Kotler és John A. Caslione szerzőpáros a *Kaotika* című könyvében (Kotler – Caslione, 2011:16). Merthogy amíg a múltban a szervezetek életterét jelentő társadalmi-gazdasági és politikai környezetben a több éven át tartó, nagy horderejű kilengések – átlagosan öt-

hét éves fellendülések és tíz-tizenkét hónapos hanyatlások – voltak jellemzőek, addig a turbulencia, sőt a fokozott turbulencia korszakában ez a többé-kevésbé kiszámítható ciklikusság már megszűnik, s egyre gyakoribb és nagymértékű megrázkódtatásokkal, súlyos és fájdalmas zavarokkal kell számolniuk a szervezetek vezetőinek a privát és a közsféra területén egyaránt. A fokozott turbulencia tehát olyan új normalitás, amely arra ösztönzi a szervezetek, köztük a hirtelen és szokatlan természeti változásoknak különösen kitett agrárvállalkozások vezetőit, hogy minél jobban megértsék és elfogadják az új kihívásokat és azokra releváns vezetői válaszokat adjanak.

### SZEMLÉLET- ÉS PARADIGMAVÁLTÁS

A 21. század világában zajló, rendkívül gyors és mindent átható környezeti változások közepette csak azok a szervezetvezetők lehetnek sikeresek, akik tudomásul veszik, hogy *proaktívnak kell lenni*. Azaz nem az események után kullogni, nem kifogásokat keresni, nem másokra mutogatni, nem hagyni, hogy a múlt túszul ejtse a jövőt, a status quo elgáncsolja a változtatás jobbító szándékát, hanem a változásnak elébe kell menni, szükségességét időben felismerni és bevezetését megfelelő módon előkészíteni. Márpedig az emberek, így a vezetők is, gyakran csak akkor szánják rá magukat a változtatásra, ha a dolgok nem úgy mennek, ahogyan szeretnék. Vagyis ha alacsony a termelékenység, romlik a szolgáltatások színvonala, egészségtelen a munkahelyi légkör, nő a dolgozói elégedetlenség, nem elég képzettek a szervezet tagjai stb. De legalább ekkora hibát követhetnek el azok a szervezetvezetők is, akik alábecsülik a turbulencia okozta bizonytalanságot, káoszt, és továbbra is a stratégiai tervezés hagyományos módját követik, vagy teljes mértékben felhagynak a fegyelmezett tervezéssel és helyette intuitív módon, ösztönös megérzéseik alapján döntenek. A jövőbeni megoldást

– Kotler és Caslione szerint – *„egy hatékony korai jelzőrendszer kifejlesztése”* jelentené, amely nemcsak a bizonytalanságot, a kockázatot és a sebezhetőséget csökkenti, hanem elősegítené a káoszban rejlő lehetőségek felismerését és kihasználását, s nem utolsósorban a szervezeti stratégia időről időre történő kiigazítását, módosítását is (Kotler – Caslione, 2011:83). Mások az ún. *forogatókönyv-tervezés* módszerét tartanák a legalkalmasabbnak a jövőbeni események (krízishelyzetek és lehetőségek) felmérésére, előrejelzésére és a rájuk történő felkészülésre (Tracy – Szabó, 2015).

Egy olyan zaklatott korban azonban, mint amilyen a mostani, és még inkább a jövőbeni, szinte mindennapossá válik a szervezeten belüli vagy kívüli változás. Ami persze mindig fájdalmas, kockázatos és többnyire fáradtságos munkával jár. Ám a szervezet, mint bármilyen élő organizmus, ha nem gondozzák, ápolják és nem védik meg, idővel legyengül, eltorzul vagy elpusztul. A jövő vezetőinek feladata egyértelmű: időben felismerni a változtatás szükségességét, felkarolni az ilyen irányú kezdeményezéseket, diagnosztizálni a probléma természetét és nem spontán reagálni rá, hanem átgondolt, megfontolt választ adni, azaz megtalálni a probléma megoldásának alkalmas módját. Vagyis, ahogy Peter Senge írja: *„meglátni mindazt, ami megtörténni látszik a világban (...) nem csupán vaktában és általában reagálni a világot mozgató erőkre, hanem formálni is a jövőt”* (Javorszki, 2012:31). Ez lehet a jövő vezetői sikerének az alapja.

A fokozott turbulencia és a vele járó kihívások közepette csak azok a szervezetek és vezetők képesek helytállni, akik *globálissá tágítják szemléletüket és tevékenységüket*. E követelményben nem kis szerepe van a világgazdaság folytatódó egységesülésének, a globalizáció további fokozódásának, melynek egyik legfontosabb hajtóereje az információtechnológia. Ez a világméretű folyamat

a kihívások egész sora elé állítja valamennyi szervezet vezetését, jószerével függetlenül attól, hogy kicsi vagy nagy, multinacionális vagy nemzeti, privát vagy közszférába tartozó szervezetet irányít. A kihívásoknak csak azok a vezetők képesek megfelelni, akik a turbulencia okozta káosz idején is stratégiában gondolkodnak, s akik a szervezeti struktúrák, formák és vezetési módszerek sokirányú és sokszínű fejlesztésével reagálnak a globális világ változásaival járó kihívásokra.

Nincs olyan szervezet, lett légyen az üzleti vállalkozás, egyetem vagy kórház, amelynek esélye lenne a túlélésre – a sikerről nem is beszélve –, ha nem méri, viszonyítja magát azokhoz az eredményekhez, amelyeket az adott szakterület vezető intézményei elértek. Ennek felismerése egyáltalán nem új keletű, mivel – akarva-akaratlanul – az ún. *benchmarking*<sup>1</sup> (azaz az élvonalhoz mérés, viszonyítás) menedzsmenttechnika alkalmazásának fontosságára már *Magyary Zoltán* felhívta a figyelmet, amikor a taitai járásban folytatott tényfeltáró kutatás eredményeit és tanulságait a fayoli vezetési funkciók mentén összegezve az ellenőrzéssel kapcsolatban a következőképpen fogalmazott: „*a valahol elért legjobb megoldáshoz kell a többit hasonlítani. Ha valami egy helyen elérhető, az kötelezi a többit annak lehető megközelítésére. Az eredményesség tehát az állandó javításra való szakadatlan törekvést kíván.*” (*Magyary – Kiss, 2010:362*)

Az élenjáró szervezetek színvonalától elmaradó hatékonyságú és eredményességű szervezet hosszú távon nem lehet életképes. A vezetők hiába próbálják megóvni a változás viharától a világban kialakult magas követelményektől elmaradó szervezetüket, ezáltal az csak még sebezhetőbbé válik. A globális világ kihívásaira adandó stratégiai válasznak ugyanis új alapokon kell nyu-

godnia minden szervezet esetében. Azaz – a hazai helyett/mellett – ahhoz a nemzetközi színvonalhoz kell mérnie, viszonyítania a teljesítményét, amelyet a szakterület vezető képviselői alakítottak ki a világ bármely pontján (*Drucker, 2001*).

A globális versenyben tehát a *hagyományos menedzsmentparadigmák felülvizsgálatra szorulnak*. Az 1980-as években a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) volt a legnépszerűbb paradigma. Ezt az 1990-es évek első felében a folyamatátstrukturálás, újratervezés (*reengineering*) követte. A szervezetkarcsúsítás (*downsizing*), majd pedig a csapatmunka vagy az alkalmazottak felhatalmazása (*empowerment*) bővületében éltek és gondolkodtak a vezetők. A 21. század kihívásaira azonban már nem ezek vagy ezeknek valamilyen kombinációja, hanem a szervezet alapvető képességei (*core competencies*) jelenthetik az érvényesülés leghathatósabb módját, azaz a releváns stratégiai választ. Az alapvető képességek ugyanis sok különböző piachoz nyújtanak hozzáférési lehetőséget, jelentős mértékben növelik a vevő/ügyfél hasznosságérzetét, javítják életminőségét és csak nagy nehézségek árán másolhatók a versenytársak által.

Olyan képességek ezek, mint a közös tanulás, a technológiai irányvonalak összehangolása, a munkafolyamatok megszerzése, az értékteremtés, valamint a kommunikáció, a részvétel és a szervezet melletti mély elköteleződés. Az erre való átállás azonban nem könnyű feladat, mivel – amint arra már az előzőekben is utaltunk – tulajdonképpen a szervezetvezetés felfogásának gyökeres megváltozását kívánja meg. Nevezetesen annak felismerését, hogy a jövőben csak azok a vállalatok/szervezetek kerülnek a globális piacon, a nemzetközi szintéren az élenjárók közé, amelyek kiemelkedő alapvető képességekkel rendelkeznek. Olyanokkal, amelyek

<sup>1</sup> A kifejezést jóval később, a 80-as években *Charles Christ*, a Xerox Repragraphics Manufacturing Group elnöke alkotta meg.

megalapozzák a hatékonysághoz és az eredményességhez elengedhetetlenül szükséges sikerkritériumokat (*Prahalad, 2009*).

### **KULTURÁLIS, DEMOGRÁFIAI ÉS GENERÁCIÓS KIHÍVÁSOK**

Globalizálódó világunkban – a bevándorlók sokaságától eltekintve is – egyre több vezető kerül abba a helyzetbe, hogy az általa irányított szervezet céljainak az elérése érdekében különböző nemzetiségű, anyanyelvű és állampolgárságú alkalmazottakkal kell együtt dolgoznia. Olyanokkal, akik eltérő kulturális körülmények között szocializálódtak, következképpen más szokásokkal, értékrenddel, munkavállalási készséggel stb. rendelkeznek (*Schneider – Barsoux, 1997*). Ebből a kulturális sokszínűségből fakadó nehézségekkel csak azok a vezetők tudnak sikeresebben megbirkózni, akik azáltal, hogy gyermekkorukban és/vagy iskoláztatásuk során már más kultúrákba tartozókkal érintkeztek, érzékenyebbek, nyitottabbá váltak a multikulturális környezet kihívásaira. Emellett az ilyen irányú kutatások eredményei is alátámasztják azt a mindennapi tapasztalatot, mely szerint a kultúrák közötti különbségek észlelése, az eltérésekből adódó súrlódások, feszültségek megelőzése, illetve kezelése azoknak a vezetőknek a körében sikeresebb, akik hosszabb-rövidebb ideig éltek és dolgoztak egy másik országban, egy másik kultúrában vagy egy multikulturális szervezet hazai leányvállalatánál/kirendeltségénél multikulturális csapat tagjaként tevékenykedtek. Az idegennyelv-ismeret mellett különösen az interperszonális készség, a személyközi kapcsolatok a leginkább elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vezető mint „multikulturális menedzser” képes legyen megállni a helyét. Ebben a helytállásban meghatározó szerepe lehet egy vagy több világnyelv magas szintű ismerete mellett a helyi nyelv ismeretének még akkor is, ha inkább szimbolikus, mint gyakorlati jelentősége van. A vezetőktől általában, a nemzetközi menedzserektől

pedig különösen elvárható az empátia, a türelem, a tisztelet és a rugalmasság, mivel gyakran kettős szerepben is megméretetnek: úgy is, mint beosztottak, és úgy is, mint vezetők. További két fontos kompetenciaelem, amely semmiképpen sem hiányozhat a multikulturális környezetben dolgozó vezetők kompetenciakészletéből: az önkritikus magatartás és a humorérzék. Az utóbbi főként a kritikus helyzetekben és a kapcsolatépítésben segítheti a nemzetközi menedzsert (*Rudnák, 2010*).

Századunkban az egyik legjelentősebb változással járó bizonytalanságot a demográfiai kihívások okozzák. A legtöbb országban a születések száma nem éri el a népesség reprodukálásához szükséges szintet. Hazánk termékenységi arányszáma a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 1,4 körül mozog a népességfogyás megállításához szükséges 2,1-gyel szemben. Am ha a gyermekvállalást ösztönző kormányzati intézkedések hatására valami látványos változás következne is be – amit öszintén remélünk –, még akkor is legalább két évtized vagy hosszabb idő kell ahhoz, hogy az újszülöttekből munkaképes munkaerő váljon. Mindeközben a hazai születéskor várható átlagos élettartam az évszázad közepére a férfiak esetében a jelenlegi 72,3 évről 75 évre, a nők esetében pedig 79,4 évről 82 évre növekszik majd. Vagyis a következő évtizedekben a népességen belül az idősebb korosztályok aránya növekszik. Ez az arány fél évszázad múlva akár harminc százalék fölé is emelkedhet hazánk esetében. A munkaadó szervezetek vezetőinek tehát mielőbb el kell kezdeniük olyan új munkarendszerek kidolgozását, amelyek az idősebb dolgozók számára ajánlhatók. „Am bármi történik is – állítja Peter Drucker –, minden szervezet stratégiájának arra az előfeltevésre kell épülnie, hogy húsz-harminc év múlva – a szervezet feladatai közül a legfontosabbak egy részét is – olyan emberek fogják elvégezni, akik már jóval a hagyományos munkaképes kor fölött

vannak.” (Drucker, 2001:59) Ezen az egyáltalán nem megnyugtató helyzeten még a feltartóztathatatlanak tűnő bevándorlási hullám sem segít, mivel a bevándorlók zöme képzetlen, más kultúrájú, más vallású, a befogadó ország nyelvét nem beszéli, munkavállalási hajlandósága pedig várakozáson aluli. Nos, a magasan képzett, gazdag gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező, ám „túlkoros” szakembereket meg kell tudni tartani és szükség esetén tovább kell fejleszteni, – ha úgy tetszik – egy második karrierút lehetőségét kell részükre kínálni (Drucker, 2001).

Századunk kihívásai között kell szólnunk az új generációk megjelenéséről és térnyeréséről a *munkaerőpiacon*. Ezek gondolkodása, viselkedése, életkilátásai és a munkával kapcsolatos elvárásai már egészen mások lesznek, mint az előző generációk tagjaié. Ez pedig magától értetődővé teszi a vezetői kultúra, szerepfelfogás és magatartás megváltozását, újraértelmezését is. Így például az Y generáció (1980–1994 között születettek) tagjai magabiztosak, önállóak és nyitottak. Munkavállalóként lendületesek és energikusak, ötletesek és kreatívak. Számukra a munka az önmegvalósítás, a személyiség kibontakoztatásának színtere. Erősen motiváltak, racionálisak és hosszú távra terveznek. Nagy nyomás nehezedik rájuk, mivel a korábbinál sokkal keményebb, bizonytalanabb társadalmi és gazdasági környezetben kell helytállniuk. Viszont nyelveket beszélnek, aminek következtében számukra kitágul a világ, nő a mozgásterük. A formalitásoktól mentes munkahelyi környezetet és a csapatmunkát részesítik előnyben. Különösen fontos számukra a munka és a magánélet egyensúlya. Ők már „digitális bennszülöttek”. Az ilyen típusú munkaerő megjelenése és térnyerése a szervezetekben új vezetői kultúrát, szemléletet, felkészültséget és gyakorlatot követel. Olyat, amelyben a vezetésnek már túl kell lépnie a vezető-beosztott hagyományos, cserekap-

csolaton (feladatteljesítés vs. kompenzáció üzleti tranzakción) alapuló mintáján, és olyan típusú vezetőként kell viselkednie, aki mellett a beosztottjai elköteleződnek, akit követnek, mert vonzó jövőképet, perspektívát kínál számukra. Erre az új típusú vezetői kultúrára, szerepfelfogásra és magatartásra csak azok a vezetők lesznek képesek, akik rendszeres önfejlesztők, csapatban és hálózatban gondolkodnak, valamint értenek a váratlan változások menedzseléséhez és a folyamatos megújulás ösztönzéséhez (Répáczki – Juhász, 2015).

A vezetés helyzetét tovább nehezíti a századunk eleje körül születő és az Y generációtól sok tekintetben eltérő tulajdonságjegyekkel rendelkező Z generáció (1995–2009). Egyes előrejelzések szerint a világ első globális nemzedékére a munkahelyek cserélgetése, a praktikus szemlélet, az egyén szabadsága iránti vágy, a formalitásmentes közvetlen környezet előnyben részesítése lesz a jellemző. Nem a szavak és érzelmek emberei, hanem olyanok, akik áldozatokat is hajlandók hozni azért, hogy elképzeléseiket megvalósíthassák. Ugyanakkor – az előző generációhoz hasonlóan – kerülnek a komolyabb erőfeszítéseket, nem eléggé kitartóak. Gondolkodásukat áthatja a szervezet társadalmi felelősségvállalása és a környezettudatosság (Kissné András, 2010). Ezáltal a szervezetek alegységei, egységei, valamint egésze élén álló vezetők is olyan helyzetbe, munkaszituációba, vezető-vezetett viszonyba kerülnek, amikor merőben különböző (három, netán négy) generációhoz tartozó és eltérő tulajdonságjegyekkel rendelkező beosztottakat kell tudniuk hatékonyan motiválni, illetve irányítani. Az ilyen helyzetbe kerülő vezetők közül elsősorban azok számíthatnak sikerre, akik a „vegyes összetételű csapatokban” képesek az idősebb generációhoz tartozók bölcsességét és tapasztalatát a fiatalabbak tudásával és információtechnológiai készségével összehangolni (Tari, 2015).

### ÚJABB STÍLUSFOKOZATOK ÉS MEGFONTOLÁSOK A VEZETÉSBEN

Századunk szervezetvezetőinek – ahhoz, hogy sikeresek lehessenek – még annál is több „húron” kell tudniuk játszani, mint elődeiknek. Éppen ezért az egyik vagy másik (*leader vs. manager*) vezetői típus kizárólagos alkalmazásán éppúgy túl kell lépniük, mint a kettős vagy hármas fokozatú vezetési stílustipológiákon. Az utóbbit illetően az erőszakos (mindent magával sodró), fundamentális (mert alapjaiban rengeti meg a megszokott, jól bevált viszonyokat), a mindent átható és rendkívül gyors lefolyású változások minden korábbinál differenciáltabb, érzelmileg is finomabb hangolású, s mindenekelőtt a munkahelyi légkört javító, annak motiváló erejét fokozó vezetési stíluskálát igényelnek. Olyat, amelyen olyan „skálahangok”, vezetési stílusfokozatok ismerhetők fel, mint a *kényszerítő* (azonnali teljesítést kívánó); az *iránymutató* (egy vízió elérésére mozgósító); a *kapcsolatközpontú* (harmóniát teremtő és érzelmi kötelekeket építő); a *demokratikus* (az érintettek bevonásával konszenzust teremtő); a *követelményállító* (nagy követelményeket támasztó és önállóságot elváró) és végül a *felkészítő* (az alkalmazottak fejlesztésében a jövőre koncentrálnó) vezetési stílus. Ezek alapját az érzelmi intelligencia komponensei, összetevői képezik. Azé az érzelmi intelligenciáé, amely meghatározó jelentőségű szerepet játszik a vezetői sikerben (*Goleman, 2001*). *Goleman és munkatársai* kutatási eredményei igazolják, hogy annál sikeresebb egy vezető, minél több stílust alkalmaz az itt ismertetettek közül. Mindegyiket a saját személyiségétől, a beosztottaktól és a helyzettől függően kellő mértékben és időben. Így például a szervezet teljesítménye szempontjából legkedvezőbb munkahelyi légkör, hangulat megteremtéséhez a sikeres vezetők az iránymutató, a demokratikus, a kapcsolatközpontú és a felkészítő stílusokat

alkalmazták. Azokat, amelyekben „*az érzelmi vezetés a szikra, amely lángra lobbantja a teljesítmény parazsát*” (*Goleman et al., 2003:18*). Ugyanis rajtuk, vezetőikön múlik, hogy „*a siker tüzénél akarnak melegezni, vagy az üszkös maradványok fölött keseregni*” – állítják Goleman és munkatársai (*I. m.: 18*). Merthogy ennyire számít a munkahelyi légkör, a hangulat. Ez a nagyfokú rugalmasságot igénylő vezetési stílusváltás azonban aligha érhető el egyik napról a másikra. Ám – mint kutatásaik eredményei is mutatják – kifizetődő, és ami még ennél is fontosabb: megtanulható, sőt megtanulandó, mert az érzelmi intelligencia összetevőire épülő vezetési stílusokra a jövőben minden eddiginél nagyobb szükség lesz.

Kétségtelen tény, hogy már vannak és lesznek is a fokozott turbulencia közepete olyan időszakok a szervezetek életében, amikor a gazdaság lehetőségei beszűkülnek, vagy ami még ennél is kellemetlenebb, a gazdaság motorja szinte teljesen leáll. Ilyen helyzetben a puszta életben maradásuk érdekében költségeket kell csökkenteniük. Csakhogy az ilyenkor gyakran előforduló általános forráskorlátozás („fűnyíró elv” szemléletű megoldás), netán a források újraelosztása alááshatja a szervezet egyediségét, csaldottá teheti vevőit/ügyfeleit, és nem utolsósorban veszélybe sodorhatja értékeit és kultúráját. Egy valóban szolgálható szemléletű vezetésnek *megfontolt és fókuszált költségcsökkentést* kell végrehajtania, szem előtt tartva annak hatását a szervezet tevékenységének legkülönbözőbb aspektusaira úgy, hogy mindeközben értékajánlatait képes legyen megtartani. Erre azonban csak az a szervezetvezetés lehet képes, amelynek határozott célja az elitbe kerülés vagy az elitben maradás, a szervezet jelenlegi pozíciójának megőrzése vagy további erősítése, amelyik felismeri, hogy a válság nemcsak veszélyt, hanem lehetőséget is hordoz magában (*Kotler – Caslione, 2011*).

Váratlan és nagy horderejű változá-

sok idején megkülönböztetett figyelmet igényel a vezetők részéről *a megújulás forrását jelentő személyzet megtartása*. Szinte helyrehozhatatlan hibát követ el annak a szervezetnek a vezetése, amelyik a költségsökkentést létszámleépítéssel kezdi. Részint azért, mert igaz ugyan, hogy a tehetséges alkalmazottak megtartása és fejlesztése pénzbe kerül, de a fellendülés beköszöntével éppen rájuk, a megújulás, az innováció legújabb forrásait jelentőkre lenne a legnagyobb szükség; részint pedig azért, mert lehet, hogy a szélnek eresztett képzett embereket a konkurens szervezetek – a jobb idők reményében – már másnap alkalmazzák. Az ilyen és ehhez hasonló ún. „gyors gyógymódok” könnyen visszaütnek, ellenkező hatást váltanak ki – a maradók biztonságérzetének megingásáról nem is beszélve – és könnyen a szervezet jövőbeni esélyeit ássák alá (Kotler – Caslione, 2011).

### **KÉPZÉS – TEHETSÉGGONDOZÁS – INNOVÁCIÓ**

A szervezetek fennmaradását, továbbélését és fejlődését meghatározó felismerés az, hogy *a képzés és fejlesztés befektetés a jövőbe*. Ennek ellenére vannak olyan vezetők, akik a turbulencia okozta válságos időszakokban visszafogottabban támogatják alkalmazottaik képzését és továbbképzését. Ha csak átmenetileg is, de felfüggesztik „az élethosszig tartó tanulás” filozófiájának a gyakorlatban történő megvalósítását. Márpedig ennek a kulcsfontosságú folyamatnak a visszafogása miatt az is előfordulhat, hogy egykori élen járó szervezeteik könnyen a lemaradók táborába csúsznak, és megfosztják alkalmazottaikat is annak lehetőségétől, hogy szakterületük élvonalában maradjanak. Ez utóbbi már csak azért is ronthatja a szervezet jövőbeni kilátásait, mert – a 19–20. század fordulójával ellentétben – a 21. század emberi erőforrás-gazdálkodásában a hangsúly nagy valószínűséggel a tanult és magasán képzett alkalmazottak

termelékenységére fog eltolódni. Vagyis a stratégiai célok eléréséhez az alkalmazottak képzésén és fejlesztésén keresztül vezet az út. Ezt támasztják alá az Egyesült Nemzetek Szervezetének adatai is. Ezek szerint ugyanis a világ 25 legfejlettebb országában az oktatásban töltött évek száma átlagosan 15–17 év (Friedman, 2015).

Ahhoz, hogy a szervezetek vezetői megfelelő választ tudjanak adni az egyre váratlanabb és kiszámíthatatlanabb környezeti kihívásokra, a vezetőknek nemcsak az alkalmazottaik képzésével, továbbképzésével kellene törődniük, hanem önképzésükkel, saját maguk fejlesztésével is. Következésképpen századunk vezetőinek egyik legfőbb kötelezettsége az állandó fejlődési szándék, a folyamatos tanulás kell, hogy legyen. S bár a témában végzett hazai kutatások nem tekinthetők reprezentatívnak, eredményeik mégis „árulkodóak”. Részint azért, mert még a magasabb beosztású vezetők is inkább a szakmai továbbképző programokat részesítik előnyben a korszerű vezetési ismereteket nyújtó képzési programokkal szemben, részint pedig azért, mert a vizsgálatba bevont szervezetek/vállalatok több mint harmadánál nem értékelik a vezetői teljesítményt, közel felénél pedig nem kapnak olyan megfelelő képzést, mely munkájukat támogatná. Ezek után már az sem meglepő számunkra, hogy vezetőik fejlődését sem tartják igazán fontosnak karrierbeli előmenetelük szempontjából, s a megkérdezett vezetők több mint felénél gyakran az a kérdés sem merül fel, hogy valóban jó vezető-e vagy nem (Cservényák – Pusztai, 2010).

Hátrányos helyzetbe kerül annak a szervezetnek a vezetése, amelyik a turbulens változások közepette is a már megüresedett vagy éppen megüresedő vezetői munkakör betöltésére keres alkalmas személyeket, holott a korszerű és a szervezet jövője szempontjából kívánatos megoldás a *stratégiai utódlástervezési és egyben tehetséggondozási rendszer kidolgozása és működtetése*.

tése lenne.<sup>2</sup> Egy olyan rendszeré, amely az utódlástervezést és a tehetséggondozást a szervezet általános, átfogó stratégiájába, valamint a képzési, fejlesztési tervbe integrálja. Vagyis a mindennapi folyamatokba építi bele, ami által nemcsak válaszokat ad a környezeti változások kihívásaira, hanem elébe is megy azoknak. A gyakorlatban ez a rendszerszemléletű megoldás (az esetlegessel szemben) számos előnyhöz vezetne. Így többek között: visszaszorulna a jelöltek szubjektív megítélése; meggyengülne a hasonló utód keresésének lehetősége és érvrendszere; előnybe kerülnének a kockázatos, kezdeményező, felelősséget vállaló jelöltek a biztonságra, konformitásra törekvő versenytársakkal szemben. Könnyebben lehetne olyan vezetőt választani, aki nem illik bele az éppen adott helyzetbe, de a szervezet jövőképebe igen; a vezetésfejlesztés, továbbképzés irányát, súlypontjait a stratégiai elképzelések alapján lehetne kijelölni, és így tovább (Nemes, 1992).

A szervezetek karakterét, egyediségét meghatározó, tartópillérét jelentő *tehetséges munkatársak felkutatása, megtartása és fejlesztése* már sok esetben napjainknak is égető kérdése, a jövőben pedig még inkább azzá válik. Globalizálódó világunkban az erőforrásokért, köztük a tehetséges munkaerőért egyre kiélezettebb harc folyik (Antalovits, 2010). *A munkaerő nemzetállamok közti szabad áramlásával éppen azokat az értékes, magasan képzett és gazdag szakmai tapasztalatokkal rendelkező szakembereket veszítik el a szervezetvezetők, akik megmentőik lehetnének komplex és dinamikus környezeti változásoknak kitett szervezetüknek.* Ez a folyamat mindaddig veszélybe sodorhatja még az egyébként jövőorientált, proaktív magatartású szervezetvezetést is, amíg nem lesz képes megtartani a jórészt saját költségen kikép-

zett és fejlesztett, sőt utódlási és tehetséggondozási tervében is előkelő helyen álló kulcsfontosságú munkatársait. Sajnálatos módon, ilyen nehézségekkel szembesülnek az egyetemek, kórházak, de időnként a versenyszféra szervezetei is.

Az *innováció*, mint a legújabb és egyben sajátos erőforrások egyike, egyfelől válasz a kor kihívásaira, másfelől maga az állandó megújulás kényszere és folyamata is roppant nagy kihívás mind a kreatív emberekkel, mind pedig a megújulásokat szervező és irányító vezetőkkel szemben. A vállalkozások körüli vitákban kevés területen uralkodik oly nagy egyetértés, mint az innovációnak a vállalkozások sikerében játszott szerepét illetően. Ami annál is érhetőbb, mivel a bonyolult, szinte kiszámíthatatlan gyorsasággal változó környezetben az innovatív szervezeti magatartás a megfelelő. Ezt felismervén, már maguk a vezetők sem néznek mindig „ferde” szemmel vagy akár konkrét elmarasztalással fenyegetve azokra az alkalmazottakra, akik a hivatalos munkaidőben nem csupán a munkaköri leírásukban foglalt feladatokat látják el, hanem szakmai érdeklődésüknél és szervezeti elköteleződésüknél fogva keresik a jobb, észszerűbb, előremutatóbb s egyben költséghatékonyabb, a fogyasztók/ügyfelek számára is vonzóbb, életminőségüket javító termékeket/szolgáltatásokat. Sőt, a szakirodalomban olyan K+F tevékenységet folytató cégekről is olvashatunk, amelyek lehetővé teszik alkalmazottaik számára, hogy munkaidejük egy bizonyos részében – például húsz százalékában – kedvtelésből, saját örömeikre olyan fejlesztést végezzenek, amely szakmai szempontból a leginkább érdekli, foglalkoztatja őket. Ezek az írárok esetenként arról is beszámolnak, hogy az ilyen körülmények között született újításokat a munkáltató szervezet be is vezeti, meg is valósítja, kreatív munkatársait pedig meg is

<sup>2</sup> Az utódlástervezés tudatosságának fontosságára hívja fel a figyelmet NÁBRÁDI A. – BÁRÁNY L. – TOBAK J. (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban. Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés c. tanulmányában. Gazdálkodás, 60. évf. 5. sz. 427–462. pp.



jutalmazza. Ugyanis gyakran előfordul, hogy az ezekből az „informális” újításokból befolyt bevételek nagyságrenddel magasabbak, mint az úgymond „hivatalos” munkaidőben, munkaköri kötelezettségként végzett fejlesztésekből származók. Vagyis meg kell tanulniuk az ilyen szervezetek vezetőinek úgy menedzselni szervezetüket, hogy az innováció, a kreativitás maximumát hozzák ki belőle. Ehhez pedig arra van szükség, hogy az innovációról, kreativitásról szóló elképzeléseiket összefüggő menedzsmentrendszerbe foglalják. Olyan szervezeti keretrendszerbe, amelyben a szellemi munka felpezsdül, a motiváció az anyagi elismerés felett áll, amelyben elhárítják a kreativitás előtt tornyosuló bürokratikus akadályokat, egyenlőségre törekvő és együttműködő munkakultúrát alakítanak ki. A HR-részleg pedig átgondolja, hogy mire van szükségük az embereknek, és azt a vezetés biztosítja is, mert tisztában van azzal, hogy az intellektuális tőke, a szervezeti vagyon 95 százaléka minden este kisétál a kapun, és hogy másnap vissza is jöjjön, azért ő a felelős (*Florida – Goodnight, 2006*). Századunkban, a tudásintenzív iparágak térnyerésével ilyen és hasonló kihívásokkal egyre gyakrabban szembesülnek a szervezetvezetők. A kérdés csupán az, hogy mennyire könnyen tudnak váltani, átlépni a kreativitás korszakába, és milyen gyorsan képesek megtanulni kreatív szakembereik menedzselését.

#### FORDULAT AZ EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS MEGÍTÉLÉSÉBEN

Az előzőekben vázoltakból kitűnik, hogy a 21. századi kihívásoknak csak azok a szervezetvezetők lesznek képesek megfelelni, akik az eddiginél nagyobb mértékben támaszkodnak az emberi erőforrás-gazdálkodási szakemberek munkájára, segítségére. Azo-

kéra, akiknek a munkájával kapcsolatban a századfordulón a vezetéstudomány elméleti és gyakorlati szakemberei körében még arról folyt a vita, hogy vajon a HRM értékelvónó vagy értéknövelő tevékenység-e. *Dave Ulrich* az utóbbi mellett foglalt állást<sup>3</sup>, ám azt számos feltételhez kötötte. Többek között ahhoz, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodási szakembereknek a csúcsvezetők partnereivé, szakértőkké, az alkalmazottak szószólóivá, a változások kezdeményezőivé és a HRM feladatkörének újrafogalmazóivá kell válniuk (*Ulrich, 1997*). Nos, a könyv megjelenése óta az ezeknek a feltételeknek való megfelelés terén – elsősorban a fejlett országokban – határozott előrelépés tapasztalható, ami a HR szakma egyértelmű felértékelődéséhez vezetett. Ennek konkrét jeleként említhető az a tény, hogy egyre több szervezetben a csúcsvezető első számú helyettese az emberi erőforrás-gazdálkodási vonal feje, vezetője. (Itt lehet megjegyezni, hogy például a Zeppelin Műveknél, de más nyugat-németországi nagyvállalatnál is, már az 1980-as évek elején ezzel a gyakorlattal szembesülhettünk.) Az Amerikai Egyesült Államok több nagyvállalata éves mérlegbe-számolójának pedig szerves részét képezte a személyi állomány összetétele pozitív, illetve negatív irányú változásának mérése és értékelése. Nem véletlen tehát, hogy a fejlett országokban egyre több szervezetvezetés törekszik napjainkban is az általános, az üzletági/szakági és a HRM stratégiájának összehangolására, integrálására, valamint a hagyományos, munkakör-orientált emberi erőforrás-gazdálkodás helyett/mellett a képzettségen alapuló, tudásorientált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetésére.

Az utóbbinál maradva, egyre nyilvánvalóbbá válik a szervezetvezetők számára, hogy az embernek, mint a stratégiai

<sup>3</sup> Ulrich állásfoglalásának megalapozottságát igazolja az a tény, miszerint: „Napjainkban, a termékekben a hozzáadott érték több mint kétharmada tudásból ered, holott húsz évvel ezelőtt ennek aránya még az egyharmadot sem érte el.” Lásd: COVEY (2010): 115. o.

célok kitűzőjének és megvalósítójának, a változások kezdeményezőjének és megvalósítójának, a megújulás kiapadhatatlan forrásának, az intellektuális tőkének, mint a szervezeti vagyoni részének, a tudás első számú letéteményesének stb. időről időre történő felértékelődésével a tudásorientált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszeré a jövő. Azé a rendszeré, amelynek építőköve az egyén, az ember. A szervezettervezés és szervezetfejlesztés feladata olyan modell kialakítása, amely jelzi, hogy az egyéneknek milyen képzettségre van szükségük. Az egyének számára meghatározott képzettségcsomagoknak pedig összhangban kell lenniük a szervezet alapvető szakértelem-szükségletével és azzal az eljárással, ahogyan a szervezet – vezetési stílusából eredően – fel kívánja használni ezeket. Az emberi erőforrás-gazdálkodás olyan alrendszerei, mint a kiválasztási rendszer, a képzési rendszer, a bérezési rendszer, a teljesítményértékelési rendszer és a karrierfejlesztési rendszerek összhangban kell, hogy legyenek az egyének fejlődésével, és végül a szervezetnek tisztában kell lennie minden egyes alkalmazottjának képzettségi profiljával (Nemes, 1995ab).

A tudásorientált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer legfőbb *erénye* a szervezeti teljesítményekben jut kifejezésre, mivelhogy a munkavállalók képzettsége, felkészültsége döntő fontosságú a szervezet teljesítőképeségének kialakításában és fenntartásában. Mindemellett az sem elhanyagolható tény, hogy ezeket a képzettségeket hogyan lehet összehangolni és mozgósítani a szervezeti képességek és a stratégiai irányvonal támogatása érdekében.

A tudásorientált rendszer, miközben képes segíteni a szervezetet a számára különösen fontos szakértelem kifejlesztésében, alkalmas arra is, hogy egy különleges vezetési stílus megismerésére és gyakorlására is felkészítse a vezetőket és az alkalmazottakat egyaránt. Ez főleg azoknál

a szervezeteknél válik fontossá, amelyek az alkalmazottak bevonására törekszenek. Ez a rendszer az alkalmazottaktól lényegesen magasabb képzettséget kíván, mint ami az egyszerű utasításon és ellenőrzésen alapuló rendszerben elégséges. Elvárja, hogy a munkavállalók időről időre új ismeretekre, jártasságra, konvertálható tudásra tegyenek szert. Ennek eredményeképpen a szervezet olyan vezetési stílusban működhet, amely nehezen utánozható előnyt biztosít a versenytársakkal szemben. Ez az előny abból a tényből ered, hogy az ilyen szervezetek rugalmasabban, integráltabban, kevesebb vezetési szinttel és kevesebb formális ellenőrzéssel működnek. Ez az előny gyakran hosszú ideig fenntartható: részint a már említett nehéz utánzás miatt, részint pedig azért, mert ha a versenytársak el is határoznák, hogy stílust váltanak, és áttérnek a képzettségen alapuló rendszerre, ez az áttérés akár évekig is eltarthat.

A tudásorientált emberi erőforrás-gazdálkodás éppen az olyan típusú munkavállalókra hat csábító erővel, akiket ez a rendszer a legszívesebben alkalmaz. Vagyis olyan munkatársakra, akik új módszereket szeretnének megtanulni, akik hajlandók felelősséget vállalni és részt kívánnak venni a vezetésben. Nekik felel meg leginkább a részvételre épülő vezetési kultúra.

Különösen a képzett, magasan kvalifikált személyek találják nagyon vonzónak a képzettségen alapuló emberi erőforrás-gazdálkodási rendszereket. A nagyobb szakmai felkészültség nagyobb biztosítékot nyújt számukra abban az időszakban is, amikor egyre kevesebb munkavállaló gondolhat arra, hogy egész életét egyetlen munkahelyen dolgozza le. Merthogy minél többet tud a munkavállaló, annál nagyobb az esélye annak, hogy olyan szakmai színvonalat ér el, amelyet a leendő munkaadók is értékelnek.

Mint minden új, még kiforratlan, bár a fejlett országokban – és reményeink szerint idővel nálunk is – egyre inkább terjedő

rendszernek, úgy ennek is több *korlátja és potenciális buktatója* van. Így például a munkavállaló esetében a magasabb képzettség, az „értékesebbé válás”, a konvertálható tudás megszerzése költséges. Az is igaz viszont, hogy ez a befektetés magasabb fizetéshez vezet, de többnyire csak abban az esetben, ha vonzóbbá, kelendőbbé teszi szervezetének termékeit/szolgáltatásait a fogyasztó/kliens számára.

Annak ellenére, hogy már jó néhány tanulmány szól arról, hogy miként kell a képzettségen alapuló rendszert megtervezni és bevezetni, még mindig kevés gyakorlati tapasztalat áll rendelkezésre. A képzettségen alapuló bérezés például viszonylag jól kidolgozott, ám arról, hogy miként kell a képzettségen alapuló fizetési rendszert kialakítani, meglehetősen hiányosak az ismereteink. Ez esetben ugyanis az egyéneknek egy speciális munkakör helyett a szervezeti tagságra történő kiválasztása még viszonylag új gondolat, illetve gyakorlat.

A képzettségen alapuló emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetése előtt a szervezet vezetésének először is át kell gondolnia, hogy ez a változás milyen anyagi előnyökkel jár a számára, másrészt az is nyilvánvaló, hogy a szervezetnek rendszer voltából eredően milyen technológiai és egyéb fejlesztésbe kell fektetnie ahhoz, hogy a képzettségen alapuló rendszer kifizetődő legyen.

A rendszer bevezetésének legnagyobb akadályát talán maga a változás, a változtatás jelenti. Világos, hogy a rendszert sokkal egyszerűbb egy induló, újonnan alakuló szervezetnél/vállalkozásnál bevezetni, mint egy már működőt erre átállítani. Változatos feltételek vezetnek a tudásorientált emberi erőforrás-gazdálkodási modell alkalmazásához. Ezúttal röviden csak a legfontosabbakat, nevezetesen a

stratégiai, a strukturális és a kulturális feltételeket említenénk.

Először is megbízható elemzést kell készíteni a szervezet alapvető szakmai felkészültsége és stratégiai képessége megállapítására. Másodsor, tisztában kell lenni azzal, hogy az alacsony felépítésű és tudásintenzív szervezetek esetében nagyobb sikerrel alkalmazható a szóban forgó modell. Harmadszor, az alkalmazottak részvételének gyakorlata, továbbá az, ha a szervezet a szervezeti tanulásra összpontosít, jó talajt jelent a tudásorientált emberi erőforrás-gazdálkodás számára.

### ÖSSZEFOGLALÁS

A bevezetőben jelzett turbulens és mélyreható környezeti változások, és azoknak a vezetőkkel szembeni kihívásai közepette elkerülhetetlen a megújulás, a változtatás az emberi erőforrás-gazdálkodási rendszerekben még akkor is, ha ez időbe és pénzbe kerül, viszont az új rendszer jól illeszkedik a mindenkori helyzethez. S amint alkalmazása az élenjáró szervezetek körében egyre rendszeresebbé válik, úgy kényszerülnek a többiek is a képzettségen alapuló modell bevezetésére. Ám ennek fontos feltétele az is, hogy „annál a bizonyos asztalnál”, ahol a stratégiai döntések születnek, a HRM képviselői is helyet foglalhassanak. Ehhez pedig a *HR-vezetőknek* és munkatársaiknak – amint azt *Dave Ulrich* is megfogalmazta – a *csúcsvezetők stratégiai partnereivé kell válniuk*. Ennek esélye annál nagyobb, minél több korszerű emberi erőforrás-gazdálkodási ismeretekkel rendelkező diplomás kerül ki a hazai felsőoktatás rendszeréből, és minél szélesebb körben ismerik fel alkalmazásuk fontosságát a 21. század turbulens változásainak kihívásaival szembesülő és azokra választ kereső vezetők a privát és a közszféra szervezeteiben egyaránt.

## FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- (1) Antalovits M. (2010): A tehetség kibontakoztatása a szervezetben. Harvard Business Manager, Magyar kiadás, 12 (9) 28–36. pp. – (2) Covey, S. R. (2010): A 8. szokás. Az eredményességtől a kiválóságig. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 415 p. – (3) Cservenyák T. – Pusztai Cs. (2012): A magyar vezetők önképzési szokásai: a 2010-es felmérés eredményei. Tudatos vezetés. KPMG Academy, Budapest, 18 p. – (4) Drucker, P. (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban. HVG Kiadói Rt., Budapest, 218 p. – (5) Florida, R. – Goodnight, J. (2006): Menedzselt kreativitás. Harvard Business Manager, Magyar kiadás, 8 (2) 75–81. pp. – (6) Friedman, G. (2015): A következő 100 év. Előrejelzés a 21. századra. Magyar kiadás, New Wave Media Kft., 297 p. – (7) Goleman, D. (2001): A vezetés, amely meghatározza az eredményt. Harvard Business Manager, Magyar kiadás, 3 (2) 6–18. pp. – (8) Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): Elsőrangú vezetés: a kiemelkedő teljesítmény rejtett hajtóereje. Harvard Business Manager, Magyar kiadás, január–február, 8–18. pp. – (9) Javorszki, J. (2012): Szinkronitás. A vezetés belső útja. Peter Senge bevezetőjével. SoL Intézet, Dialogos füzetek, Budapest, 347 p. – (10) Kissné András K. (2010): Generáció a magyar honvédségnél. Motiváció és munkaerő megtartó képesség. Hadtudományi Szemle, 3 (49) 58–64. pp. – (11) Kotler, P. – Caslione, J. A. (2011): Kaotika. Menedzsment és marketing a turbulencia korában. Manager Könyvkiadó, Budapest, 190 p. – (12) Magyary Z. – Kiss I. (2010): A közigazgatás és az emberek. Ténymegállapító tanulmány a tatabányai járás közigazgatásáról. Dr. Verebély Imre bevezető tanulmányával. Pytheas Kiadó és Nyomda, Tata, 377 p. – (13) Nábrádi A. – Bárányi L. – Tobak J. (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban. Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. Gazdálkodás, 60 (5) 427–462. pp. – (14) Nemes F. (1992): Hogyan kerülhető el az újonnan kinevezett vállalatvezetők bukása? Munkügyi Szemle, 36 (9) 31–38. pp. – (15) Nemes F. (1995a): Munkakör-orientált versus képzettségen alapuló emberi erőforrás gazdálkodás I. Személyügyi Hírlevél, (5) 11–17. pp. – (16) Nemes F. (1995b): Munkakör-orientált versus képzettségen alapuló emberi erőforrás gazdálkodás II. Személyügyi Hírlevél, (6) 9–16. pp. – (17) Prahalad, C. K. (2009): Új menedzsment-paradigmák felé. Az alapvető képességektől a közös értékteremtésig. Alinea Kiadó, Budapest, 387 p. – (18) Répáczki R. – Juhász M. (2015): A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében. Alkalmazott Pszichológia, 15 (3) 79–108. pp. – (19) Rudnák I. (2010): A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok körében. PhD-értekezés (Szent István Egyetem, Gödöllő). 159 p. – (20) Schneider, S. C. – Barsoux, J. L. (1997): Managing Across Cultures. Prentice Hall Europe, London, 267 p. – (21) Tari A. (2015): Generációk online. Klinikai pszichológia és társadalom-lélektani szempontok az Információs Korban. Tericum Könyvkiadó Kft., Dabas, 268 p. – (22) Tracy, B. – Szabó P. (2015): Hogyan vezetnek a legjobb vezetők. Guruló Egyetem Kft., Budapest, 273 p. – (23) Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 304 p.

ment, Technological Change, Growth), Q (Agricultural and Natural Resource Economics, Environmental and Ecological Economics), R (Urban, Rural, Regional, Real Estate and Transportation Economics). A total of 751 of scientific studies were classified in the period under review. Studies were identified under one single code in terms of effectiveness and clarity of evaluation. This examination and its results fill a gap, because there are no data and information about such a categorisation of Hungarian articles related to field of agricultural economics.

### **TWENTY-FIRST CENTURY CHALLENGES TO LEADERS**

**By: Nemes, Ferenc**

**Keywords: cultural diversity, demographic and generational problems, emotional intelligence, strategic succession planning.**

**JEL Classification: J20.**

The turbulent and in-depth changes in conditions mentioned in the introduction and the challenges posed by these to managers mean that renewal and change in human resources management (HRM) systems is inevitable even if it costs time and money, but the new system fits the given situation well. As their employment becomes more and more regular in cutting-edge organisations, others are also compelled to introduce the skill-based model. One important prerequisite of this is that the representatives of HRM can have a seat at the table where strategic decisions are made. In order to archive this, HR managers and their colleagues – as put by Dave Ulrich – need to become the top managers' strategic partners. This will be more likely if a great number of HR management graduates leave the higher education system, and if a wide circle of managers recognise the importance of their employment in the private and public sector who face and seek to meet the turbulent changes of the 21st century.

### **EDUCATION AND TRAINING: THE PATH TOWARDS THE AGRICULTURE OF THE FUTURE**

**By: Csete, László**

**Keywords: education, training, skill development, education system, technological revolution, agriculture.**

**JEL Classification: J21, J24, R23.**

It is not by chance that the statue of Kuno Klebersberg stands in the park of Róbert Károly College, the authors not only understood the importance of knowledge and education, but similarly to Klebersberg, they too built a state of the art educational institution from virtually nothing, to serve agriculture and the interests of the nation. Their analyses are proof of the result of knowledge-based agriculture and shine a light on tensions and signs of decline.

Carrying on from the ideas of the debate, I believe that it is necessary to decide how and what should be taught, what modern skills need to be developed for today's accelerated scientific progress and technological revolution and to clarify where, in what form and at how many locations this education or training should come about. I believe that the local agriculture would be best served with a system that would teach and train students