

# Ember és szervezet

## *Hasonlóságok és különbségek az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezettefejlesztés között*

**A magatartástudományi szervezettefejlesztés (továbbiakban röviden: szervezettefejlesztés) olyan változásmenedzselési mód, amely az emberi oldal fontosságát hangsúlyozza, s felhasználja a magatartástudomány eredményeit (French és Bell, 1995). Ezt a változásmenedzselési eljárást a szakirodalomban igen elterjedt, különböző szervezeti típusok esetén is eredményesen alkalmazható módszernek tekintik (Burke, 1994; French és Bell, 1984).**

**A hazai szervezetek változásmenedzselési folyamatait tanulmányozva ugyanakkor ritkán lehet a tipikus szervezettefejlesztés alkalmazásával találkozni. Felvetődik a kérdés, hogy ennek mi az oka?**

**V**éleményem szerint az emberközpontú változásmenedzselés olyan szervezeteknél valószínűsíthető, ahol figyelnek az alkalmazottakra. Az emberekre fordított figyelem talán leginkább az emberi erőforrás fejlesztés tevékenységén mérhető le. Ebben az írásban elemzem, hogy miben hasonlít és különbözik e két terület, milyen tényezők befolyásolják alkalmazásukat, feltételezhető-e összefüggés az emberi erőforrás fejlesztés szervezetben betöltött szerepe és a szervezettefejlesztés, mint változásmenedzselési módszer alkalmazása között.

### EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS

Napjainkban gyakran emlegetett kifejezés az „életen át tartó tanulás”, mely jól szemlélteti az emberi erőforrás menedzsment egyik növekvő jelentőségű területét: az emberi erőforrás fejlesztést. Empirikus kutatók is igazolják, hogy stratégiai jelentőségű tényezővé vált, s a versenyelőny forrását jelentheti a szervezetek számára (Larsen, 1994). Miért is van erre a funkcióra oly nagy szükség? Bakacsi és társai (1999) a stratégiai emberi erőforrás menedzsment új paradigmájának az empowermentet tekintik, amely nagy fejlesztési igényt támaszt a szervezetek részéről.

Fontos cél az egyéni kompetencia fejlesztése. A hatalom delegálásának csak akkor van értelme, ha a nagyobb hatáskörrel felruházott dolgozók képesek és hajlandók ellátni a rájuk bízott feladatokat, azaz rendelkeznek a megfelelő tudással és motivációval a feladat elvégzéséhez.

A csoportmunka hatékonyságának növelése, az újabb szervezeti formák eredményes működésének előfeltétele. A szervezetek tevékenységének koordinálásánál, a kreativitást, innovációt igénylő, nagy újdonságtartalmú feladatok ellátásánál gyakori strukturális megoldás a csoportok létrehozása. Azok hatékony működtetése speciális képességeket igényel.

További fontos szempont a fejlesztendő területek üzleti stratégiából történő levezetése. Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szemléletének megjelenése biztosítja, hogy a személyzettefejlesztés ne ad-hock módon, megalapozatlanul, esetleg erőforrás pazarlóan, ha-

nem a szervezet stratégiai elképzeléseivel összhangban történjen.

Beardwell és Holden (1994) szerint a szervezetek túlélése és sikere szempontjából nem elég a megfelelő embereket megszerezni, tovább kell őket képezni, és fejleszteni. Az új munkaerőt be kell illeszteni az új szervezeti környezetbe. Szervezetben belül is elképzelhető mozgás a munkakörök között, s ekkor is szükség lehet bizonyos képességek fejlesztésére, de a munkakörök, feladatok, maguk az emberek és a

### ***„A szervezetek tevékenységének koordinálásánál, a kreativitást, innovációt igénylő, nagy újdonságtartalmú feladatok ellátásánál gyakori strukturális megoldás a csoportok létrehozása. Azok hatékony működtetése speciális képességeket igényel.”***

szervezet is változik, s a megváltozott körülményekhez alkalmazkodni kell, sőt olyan képességek kifejlesztésére is szükség lehet, amelyek a jövőbeni kihívások kezelésére készítik fel a szervezet tagjait.

„Az emberi erőforrás fejlesztés tanulási, fejlődési lehetőségek biztosítása, tréning beavatkozások megtervezése, lebonyolítása és a tréning programok értékelése. Alapvetően stratégiai folyamat, amely az üzleti és egyéni szükségletek elérését egyaránt szolgálja” (Armstrong, 1999. p. 479.). Többféle tevékenységet foglal magába: tanulást, oktatást, fejlesztést és tréninget.

A hétköznapi életben ezeket a fogalmakat gyakran szinonimaként említjük, az emberi erőforrás fejlesztéssel foglalkozók azonban különbséget tesznek jelentésükben. Garavan, Costine és Herety (1997) részletesen elemzik a közöttük lévő hasonlóságokat és különbségeket. Mind a négy fogalom egymást kiegészítő részei az ember lehetőségei, képességei fejlesztésének, s valamennyi fogalom kapcsolatban áll a tanulással.

A fejlődés Collin (1994) megfogalmazása szerint komplexebbé válás, tanulás és érés során. Az egyén jártasságának, képességeinek gyarapítása jövőbeni célok elérése érdekében (Garavan és társai, 1997). Tökéletesebben feltárni és kihozni mindent, amit potenciálisan magában hordoz az egyén, vagy a csoport (Sparrow és Hiltrop, 1994). A fejlesztés az elsőd-

leges folyamat, amelyhez hozzájárul az oktatás és a tréning.

A tanulásnak, a szervezeti magatartástudományban talán leginkább elterjedt megfogalmazása a következő: „Tanulás bármely viszonylag tartós magatartásváltozás, amely tapasztalataink eredményeként következik be” (Robbins, 1998. p. 68.).

„Az oktatás a tanulás segítése”, „egy tanulási folyamat határozott kezdeményezése, és tudatos beavatkozás ebbe a tanulási folyamatba” (Swieringa és Wierdsma, 1994. p. 28.). Az oktatás akkor eredményes, ha az oktató személy elfogadja a segítséget, és akar tanulni. Egy másik definíció szerint (Garavan és társai, 1997. p. 3.) az oktatás tevékenységsorozat, amelynek célja képessé tenni az egyént, hogy tudását fejlessze. Ugyanez a szerző-

csoport arra is rávilágít, hogy az oktatás során szerzett minősítés bizonyos pozíciók elnyerésének előfeltétele, mivel a szervezett oktatásban való részvétel és minősítés a bizonyítéka, hogy az illető személy rendelkezik a szükséges képességekkel és alkalmassággal.

Az oktatás során megszerzett képességek tovább erősíthetők, tréning és továbbképzés segítségével. „A tréning tervezett, szisztematikus erő kifejtés a tudás, jártasság és attitűd módosítására, fejlesztésére tapasztalatszerzés révén, annak érdekében, hogy hatékony teljesítményt érjenek el egy tevékenységben, vagy tevékenység sorozatban” (Garavan és társai, 1997. p. 2.).

### ***„A tanulásnak, a szervezeti magatartástudományban talán leginkább elterjedt megfogalmazása a következő: 'Tanulás bármely viszonylag tartós magatartásváltozás, amely tapasztalataink eredményeként következik be'.”***

Swieringa és Wierdsma (1994. p. 29.) az oktatás és tréning mellett egy új fogalmat, a formálást vezetik be. Véleményük szerint az oktatás tudásszerzésre és megértésre irányul, a tréning gyakorlatszerzés, a formálás pedig attitűdalakítás. Valamennyi felsorolt tevékenység nagymértékben hozzájárul egy szervezet emberi erőforrásának fejlesztéséhez.

Az emberi erőforrás fejlesztés tevékenységi körébe tartozik, az egyén, mint alkalmazott, vagy mint

magánember fejlesztése, a menedzsmentfejlesztés, a karriermenedzselés, sőt bizonyos mértékig a csoport vagy szervezetfejlesztés is. Kutatási témám szempontjából ezek közül az alkalmazottak fejlesztésével kapcsolatos témakörök vizsgálatát tartom a legfontosabbnak. Írásomban nem foglalkozom a kar-

***„Mértékét tekintve a különböző európai országok szervezeteinek 40–90 százaléka végez szisztematikus szükségletelemzést. A leggyakrabban alkalmazott módszer a legtöbb országban a vonalbeli vezetők kérése alapján történő szükséglet meghatározása, s átlagosan csak közepes mértékben veszik figyelembe a dolgozók ez irányú kérését.”***

riermenedzseléssel és a menedzsmentfejlesztéssel. Ezek az emberi erőforrás fejlesztés speciálisabb területei. Több kutató a szervezetfejlesztést az emberi erőforrás menedzsment részének tekinti (például: Kővári, 1991; Elbert és társai, 2000), ami eleve bizonyítéka az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés szoros kapcsolatának. Én a szervezetfejlesztést a szervezeti magatartástudomány irányából közelítem meg és a változás menedzselés egyik módszereként elemzem.

Az emberi erőforrás fejlesztés folyamatát a témakör kutatói általában négy szakaszra bontják (Bakacsi és társai, 1999; Tannenbaum és Yukl, 1992): a szükségletelemzés, a képzéstervezés, a képzés lebonyolítása és az értékelés. Az erre vonatkozó empirikus elemzések igen változatos képet mutatnak. Nagy különbségek vannak az országok szervezetei között a szisztematikus elemzési módszerek alkalmazásának mértékében és az alkalmazott módszerekben egyaránt (Larsen, 1994). Mértékét tekintve a különböző európai országok szervezeteinek 40–90 százaléka végez szisztematikus szükségletelemzést. A leggyakrabban alkalmazott módszer a legtöbb országban a vonalbeli vezetők kérése alapján történő szükséglet meghatározása, s átlagosan csak közepes mértékben veszik figyelembe a dolgozók ez irányú kérését. A szervezet stratégiája a válaszadók több mint 60 százalékának véleménye szerint gyakran, vagy mindig alapját képezi a tréning-szükségletek meghatározásának.

A képzéstervezés és lebonyolítás kulcs problémája a megfelelő módszer, vagy módszerek kiválasztása. Nehezíti a képzés hatékony végrehajtását, hogy a különböző módszerek különböző mértékben alkalmasak célok elérésére, és az emberek is eltérő mértékben fogékonyak a különböző módszerekre.

Swieringa és Wierdsma (1994) szerint a „tanulni tanulás” nagyon fontos képessége az embereknek. Bizonyos mértékű önismeretre van szükségünk ahhoz, hogy megismerjük annak módját, ahogyan könnyebben tanulunk.

Kolb négy tanulási stílust különböztet meg: a tettek emberét (doer), a visszatükrözőt (reflector), a gondolkodót (thinker) és a dön-

tőt (decider). Ehhez nagyon hasonló Honey and Mumford (1989) tipizálása: activist, reflector, theorist, pragmatist. A különböző tanulási stílusoknak vannak előnyei és hátrányai. Fontos, hogy a továbbképzések és tréningek szervezői tisztában legyenek az emberek közötti ezirányú különbségekkel, és ezekhez illeszkedő módszereket alkalmazzanak, mert csak így van arra esély, hogy hatékony lesz a beavatkozásuk.

A fejlesztési módszerek két jól elkülöníthető csoportja az „on-the-job” és az „off-the-job” technikák. Az „on-the-job” technikák közé tartozik a szemléltetés, coaching, mentorálás és munkakör rotáció. Az „off-the-job” technikák hagyományosabb típusai az előadás, megbeszélés, vagy a T-csoport tréning,

***„A fejlesztés hatékonyságának mérése az egyik legnehezebb emberi erőforrás menedzsment probléma. Az erre vonatkozó európai empirikus vizsgálatok elég heterogén képet mutatnak (Larsen, 1994).”***

újabban váltak kedvelté az interaktív képesség fejlesztés, asszertivitás tréning, vagy az outdoor tréning. Armstrong (1996) egy harmadik csoportba sorolja azokat a módszereket, amelyeket a munkahelyen, vagy attól távol egyaránt alkalmazhatnak. Ezekre példa az akciótanulás, a feladatok, projektek, interaktív videó és a multimédiás eszközök alkalmazása.

A fejlesztés hatékonyságának mérése az egyik legnehezebb emberi erőforrás menedzsment probléma. Az erre vonatkozó európai empirikus vizsgálatok

elég heterogén képet mutatnak (Larsen, 1994). Többféle visszajelzés gyűjthető a továbbképzésekről: rövid vagy hosszú távú hatásvizsgálat, formális vagy informális értékelés, vezetőktől vagy résztvevőktől származó vélemény.

12 európai országról készült felmérés szerint eltérő mértékben terjedt el a tréninget követő közvetlen formális értékelés. Finnországban a szervezetek 61 százaléka, míg Törökországban 94 százaléka készít ilyen értékelést. Informális visszajelzés kérése vonalbeli vezetőktől Portugáliában a legalacsonyabb: 45%, alkalmazottaktól Finnországban: 66%. A legmagasabb arányokat mindkét célcsoporttól Írországban: 99%, Hollandiában és az Egyesült Királyságban: 98% érik el. Sokkal kedvezőtlenebb viszont a helyzet a tréning hosszú távú (néhány hónappal későbbi) hatásának értékelése terén. Itt lehetne valójában lemérni, hogy történt-e magatartásváltozás a beavatkozást követően. Ilyen jellegű ellenőrzést azonban csak a szervezetek 25–70 százaléka végez (25% Finnország, 70% Egyesült Királyság). Bár a továbbképzés hatékonyságának mérését rendkívül fontos, kiemelt területnek tekintik a szakemberek, továbbra is megalapozottabb, megbízhatóbb mutatók után kutatnak.

Az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelem mértékét, e tevékenység szervezeten belüli jelentő-

ségét indirekt mutatók segítségével mérhetjük. Ilyen mutató lehet az évente egy főre jutó képzési költség. Egy amerikai felmérés szerint ez 500 vállalat átlagában 392 dollár/fő/év, az Európai Unió tagállamaiban egy másik elemzés szerint 600–1600 dollár/fő/év (Karoliny, Poór, Spisák, 2000). Gyakran a szervezet éves bértömegének százalékában határozzák meg a költségeket. Ez nyugat-európai országok esetén 1% körül alakul (Holden, 1994. p. 359.). Jelentős különbségek lehetnek ezen a területen a szervezet méretéből adódóan, és attól függően, hogy milyen iparágban tevékenykedik.

Az emberi erőforrás fejlesztés egy hagyományos módszere a tréning. Garavan és társai (1997) átfogó

*„Az emberi erőforrás fejlesztés egy hagyományos módszere a tréning. Garavan és társai (1997) átfogó áttekintést készítettek a tréning modellek fejlődéséről. Ez az elemzés frappánsan bizonyítja az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés egymáshoz közeledését.”*

áttekintést készítettek a tréning modellek fejlődéséről. Ez az elemzés frappánsan bizonyítja az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés egymáshoz közeledését.

A modellek vázlatos jellemzőit az 1. táblázat tartalmazza. A következő általános megállapítások tehe-

1. táblázat			
Tréning modellek			
MODELL	JELLEMZŐ	ORIENTÁCIÓ	KORLÁT
Nem szisztematikus, széteső modell	Nem tervezett, nincs tréning politikája, egyének saját fejlesztésükért felelősek	végrehajtás	Ad-hock, reaktív, tréninget költségnek tekinti
Probléma központú, vagy tervezett karbantartó modell	Teljesítmény problémák megfogalmazása és megoldása	végrehajtás	Reaktív, kockázata a rossz probléma definiálás erőforrás pazarló lehet
Szisztematikus tréning, vagy formalizált modell	Rendszerelméleten alapul, strukturált, szükséglet elemzéstől az eredmények értékeléséig átfogja a tréning folyamatát	végrehajtás	Nagyon egyszerű, stabil környezetben jó, egyéni különbségeket nem veszi figyelembe
Tréning ciklus modell	A tréning megvalósításának feltételeit figyelembe veszi, stakeholder szemlélet, tanulást szervezeti folyamatnak tekinti, szélesebb értelmezés	részben stratégiai	Nem építik be az üzleti tervbe, menedzserek elutasíthatják a részvételt
Átmeneti modell	Szervezeti környezetbe ágyazza a tréninget, két-hurkos modell, a második hurok a stratégia és tanulás	stratégiai	Második hurok elvont, nem ad gyakorlati tanácsot a szakembereknek, nagy tapasztalatot igényel
Rendszer modell	A szervezetet nyílt rendszernek tekinti, több egymással kapcsolatban álló tréning alrendszerrel	részben stratégiai	Gyakran túlságosan befelé összpontosít, hiányozhat az alrendszerek integrációja

1. táblázat

## Tréning modellek

MODELL	JELLEMZŐ	ORIENTÁCIÓ	KORLÁT
Tanácsadó modell	A tréning specialista tanácsadó szerepét támogatja, kontrollálhatja a tevékenységeket, tanácsadó képességeket kell kifejlesztenie	stratégiai/ végrehajtás	Belső tanácsadó nem tud elszakadni a szervezettől nem tartja folyamatos tevékenységnek a tréninget
Fejlesztő modell	Életen át tartó tanulást helyezi előtérbe, a tanulási szerződést és a tréning és fejlesztés közös felelősségét hangsúlyozza	végrehajtás	Túl sok hangsúly a fejlesztésen, elvont modell, nem feltétlen költséghatékony
A tréning és fejlesztés marketing modellje	Fogyasztó orientáció a tréning és fejlesztés gyakorlatában, marketing irányelveket támogat a tréning funkcionál	stratégiai	A tréning specialistának marketing szemlélettel kell rendelkezni, sok tapasztalatot igényel
Ashridge modell	Összpontosító megközelítést támogat, a tréning fegyver a versenyben, a szervezet számára fontos, folyamatos tevékenységnek tartja	stratégiai	Inkább leíró modell, összpontosításra nem ad tanácsot nem fogékony környezetben nehéz alkalmazni
Üzlet központú modell	A tréning szükségletet az üzleti célokhoz köti, a változás külső okait meghatározza, a támogatottság fontosságát hangsúlyozza	stratégiai	Az egyének szükségletével nem foglalkozik
A tréning és fejlesztés stakeholder modellje	A teljes képet nézi az érintettekkel, más tényezők hatását is figyelembe veszi	stratégiai	Az alkalmazással problémák lehetnek, ha a szervezet nem elég fejlett a tréning vonatkozásában
Tanuló szervezet modell	Támogatja, hogy a tanulás minden szinten történjen, folyamatos és átalakító legyen, szervezetbe beépülő képességgé váljon	stratégiai	Utópista szemlélet, nehéz alkalmazhatóság az egész szervezetben, sokoldalú tréning szakembert igényel

Forrás: Heraty, N. (1992): *Training and Development: A Study of Practices in Irish-Based Companies*, MBS thesis University of Limerick felhasználásával

tők. A modellek fejlődést mutatnak bonyolultságukat és stratégiai irányultságukat illetően. A korábbi modellek inkább az egyénre koncentrálnak, eleinte ad-hock szemléletet alkalmaztak (például: nem szisztematikus, széteső modell), majd a tervezésre és rendszerszemléletű megközelítésre összpontosítanak (például: szisztematikus tréning, vagy formalizált modell). Működési problémákkal foglalkoznak, s később a folyamatszémlelet is beépül az elképzelésekbe (például: tréning ciklus modell).

Az időben később keletkezett, napjainkhoz közelebb álló modellek viszont az egyénről a szervezetre helyezik a hangsúlyt, elvontabbak, az emberi erőforrás fejlesztést környezeti összefüggésrendszerben vizsgálják (például: az Ashridge modell, az üzletközpontú modell, vagy a tanuló szervezet modell). A tanulás kiemelt szerephez jut ezeknél a modelleknél.

A szakirodalom rávilágít arra, hogy az emberi erőforrás fejlesztés jelentősége növekszik, stratégiai szemlélete erősödik. Fokozatosan az emberi erőforrás válik a versenyelőny legfontosabb forrásává, el-

sősorban tanuló, fejlődő, változó képessége miatt. Az ember az, aki saját maga fejlesztése mellett a szervezetfejlesztésre is képes.

## SZERVEZETFEJLESZTÉS

Napjaink dinamikusan változó környezeti feltételei között alapvető követelmény a szervezetekkel szemben a változó, alkalmazkodó képesség. Többféle változási/változtatási stratégia és változásmenedzselési módszer alakult ki, melyet a gyakorlatban eltérő sikerrel alkalmaznak. A szervezetfejlesztés, a szervezeti változások menedzselésének egyik módszere, mely a 60-as évek táján alakult ki. Lényeges jellemzője, hogy a technikai és strukturális változtatások mellett az emberi oldal változtatására is nagy hangsúlyt fektet.

Az elnevezés eredete nem egyértelmű. Blake és Mouton egy 1956-os tréning programra készített dokumentumban a „development group” (fejlesztő csoport) elnevezést alkalmazta egy emberi erőforrás tré-

ning során. Shepard és Mouton hasonlóan nevezték a Batom Rouge-i kísérlet T-csoportjait, s a T-csoport módszert alkalmazó egész programra használták először a „szervezetfejlesztés” kifejezést, hogy megkülönböztessék azt más menedzsmentfejlesztő beavatkozásoktól. McGregor és Beckhard a General Millsnél folytatott tanácsadó tevékenységük során említik ugyanezt a kifejezést annak érdekében, hogy megkülönböztessék az emberi kapcsolatok tréningtől, illetve a szervezetjavítástól, kiemelve annak egész rendszerre irányuló dinamikus voltát (French és Bell, 1984). Az immár negyven éves múlt ellenére sincs egyetlen, mindenki által elfogadott definíció, bár általános egyetértés jellemző a terület természetét és alapvető jellemzőit illetően.

A korábbi definíciók közül Beckhard (1969, p. 9.) a következőképpen fogalmazott: „A szervezetfejlesztés egy tervezett, egész rendszerre kiterjedő, felülről vezérelt erőfeszítés, a szervezeti hatékonyság és egészség növelésére, a szervezet folyamataiba történő tervezett beavatkozásokon keresztül, a magatartástudomány eredményeinek felhasználásával.” Bennis (1969) a változásra adott válaszként értelmezi, míg Burke (1994) napjaink kutatói közül a szervezeti kultúra változtatási folyamatának tekinti. French és Bell (1995, p. 28) definíciójukban részletesen felsorolják a szervezetfejlesztés jellemzőit. Szerintük „a szervezetfejlesztés a felső vezetés által támogatott és

*„Napjaink dinamikusán változó környezeti feltételei között alapvető követelmény a szervezetekkel szemben a változó, alkalmazkodó képesség. Többféle változási/változtatási stratégia és változásmenedzselési módszer alakult ki, melyet a gyakorlatban eltérő sikerrel alkalmaznak.”*

vezetett, hosszú távú erőfeszítés, a szervezet víziójának, empowermentjének, tanulásának, problémamegoldó folyamatainak javítására, a szervezeti kultúra folyamatos, együttműködő menedzselésén keresztül, külön figyelemmel a munkacsoportok és más csoport konfigurációk kultúrájára, felhasználva a tanácsadó támogató szerepét, az alkalmazott magatartástudomány elméletét és módszereit, beleértve az akciókutatást is.”

A szervezetfejlesztést a következő jellemzők különböztetik meg más változás menedzselési eljárásoktól (French és Bell, 1995):

- A kultúrára és folyamatokra helyezi a hangsúlyt
- Együttműködést kíván a szervezeti vezetők és tagok között
- A csoportok minden típusára kiemelt figyelmet fordít
- Nagy hangsúlyt fektet a szervezet emberi és társadalmi oldalára, s mellette technológiai és strukturális beavatkozások is jellemzik
- Részvétel jellemzi, valamennyi szervezeti szintet bevonja a problémamegoldásba, döntéshozatalba
- A teljes rendszer változását biztosítja
- A szervezetfejlesztők támogatók, együttműködők és a kliens rendszerrel együtt részt vesznek a tanulásban
- Legfontosabb célja – folyamatos tanulással és önelemző módszerekkel – képessé tenni a kliens rendszert saját problémáinak megoldására
- Akciókutatás módszerének alkalmazása jellemzi a kliens rendszer széleskörű részvételével
- Az egyéni és szervezeti érdekek együttes érvényesítésére törekszik nyer-nyer megoldások keresésével

Mindezen jellemzők ismeretében megállapíthatjuk, hogy nem minden szervezet alkalmas egyformán a szervezetfejlesztés lebonyolítására. Speciális egyéni képességek és kulturális háttér esetén nagyobb esélye van a sikeres beavatkozásoknak. Jaeger (1986) párhuzamot von McGregor XY elmélete, Tannenbaum és Davis értékskálája (1969) illetve Hofstede kulturális dimenziói között. Véleménye szerint a szervezetfejlesztés sikeres alkalmazására akkor van nagyobb esély, ha az érintettek Y elmélet szerint gondolkodnak, a szervezetfejlesztőkre jellemző értékorientációt (Tannenbaum és

Davis, 1969) követik, illetve alacsony hatalomtávolság, alacsony bizonytalanság kerülés, alacsony férfiaság és közepes individualizmus (Hofstede, 1980) jellemzi őket.

A szervezetfejlesztés folyamatát három fő egységre tagolhatjuk, a szervezet állapotának diagnosztizálására, a beavatkozások, akciók megtervezésére, megvalósítására és a program menedzselésére (French és Bell, 1995). Más szerzők tovább bővítik és tagolják a változási folyamatot és 5–7 szakaszt különítenek el. Warner Burke (1994) a következő fő szakaszokat emeli ki:

- Belépés
- Szerződés
- Diagnózis
- Visszajelzés
- Változástervezés
- Beavatkozás
- Értékelés

A belépés a kliens szervezet és tanácsadó kapcsolatba lépése. Ezt bármelyik fél kezdeményezheti, de külső tanácsadó esetén általában a kliens cég ke-

*„A szervezetfejlesztés folyamatát három fő egységre tagolhatjuk, a szervezet állapotának diagnosztizálására, a beavatkozások, akciók megtervezésére, megvalósítására és a program menedzselésére (French és Bell, 1995). Más szerzők tovább bővítik és tagolják a változási folyamatot és 5–7 szakaszt különítenek el.”*

resi meg a tanácsadót. Belső szervezetfejlesztő esetén gyakran ő a kezdeményező (Burke, 1994).

A második fázis a szerződéskötés. Ez lehet formális, vagy informális. Szervezetfejlesztési beavatkozásoknál ez utóbbi a gyakoribb, de szükséges, hogy tisztázzák a résztvevők a folyamatban betöltendő szerepüket. Weisbord (1973) szerint ebben a szakaszban egyértelműen meg kell fogalmazni a kliens és tanácsadó egymással szembeni elvárásait. Konkrétabban:

1. Mit várnak a kapcsolattól,
2. Mennyi időt áldoznak a cél érdekében, mikor és mennyiért,
3. Milyen alapszabályok mellett működnek a résztvevők.

A diagnózis a szervezetfejlesztés egyik lényeges eleme. Magába foglalja az információgyűjtést és feldolgozást. Gyakorlatilag már a kapcsolatfelvétellel egy időben megkezdődik a tanácsadó észlelése, intuíciói, érzései alapján. Nem csak a tárgyalófélről, hanem a szervezet kultúrájáról, az uralkodó normákról, a szervezeti klímáról is szerezhet első benyomást. A diagnózis szakasza egy jól megtervezett szisztematikus folyamat, melynek során világos kép rajzolódik ki a szervezet állapotáról. Fordyce és Weil (1989) hét információgyűjtő módszert rendszernek. Ezek a következők:

- Kérdőívek
- Interjúk
- Érzékelés
- Szavazás
- Kollázsok
- Rajzok
- A szervezet fizikai megjelenítése

Ezek a módszerek egyre mélyebb, érzékenyebb beavatkozást okoznak a szervezeti tagok érzéseibe, gondolataiba, ami növeli a módszerrel szembeni ellenállást, ugyanakkor egyre pontosabb képet adnak a szervezetben lezajló folyamatokról, az emberek egymás közötti kapcsolatáról. E diagnosztizáló módszereket körültekintően kell alkalmazni, mindig az adott feltételeknek igényeknek megfelelő technikát kiválasztva, mert különben nem éri el a célját.

Más kutatók (Beckhard, 1969; Weisbord, 1976) modelljeikben azokat a területeket határozzák meg, amelyek diagnosztizálása különösen fontos a szervezet felmérése szempontjából.

A diagnózis során nyert információkról azért szükséges visszajelzést adni, mert így ellenőrizhetők a tanácsadó következtetései, valamint világosabb kép tárul a szervezet tagjai elé is. Burke (1994) azt javasolja, hogy a visszajelző megbeszéléseket hierarchiai szintenként tartsák, mert ekkor van nagyobb esély az őszinte megbeszélésekre, vitákra.

A változás megtervezése gyakran már a visszajelzés utolsó fázisaként megtörténik, de főleg nagyobb szervezetek esetén ez egy különálló lépés. Célja alter-

*„A diagnózis során nyert információkról azért szükséges visszajelzést adni, mert így ellenőrizhetők a tanácsadó következtetései, valamint világosabb kép tárul a szervezet tagjai elé is. Burke (1994) azt javasolja, hogy a visszajelző megbeszéléseket hierarchiai szintenként tartsák, mert ekkor van nagyobb esély az őszinte megbeszélésekre, vitákra.”*

natívák megfogalmazása, melyekkel a diagnosztizált problémák kiküszöbölhetők. A szervezetfejlesztés ezen szakasza is a kliens szervezet bevonásával történik. A folyamatba bevont szervezeti tagok fogalmazzanak meg alternatívákat, megbeszélnek azokról a várható következményeit, majd döntenek a következő lépésekről.

A szervezetfejlesztésben beavatkozásoknak nevezik azokat az akciókat, vagy strukturált tevékenységek összességét, amelyeket a szervezet változtatása érdekében tesznek. A beavatkozások rendkívül széles választékát fejlesztették ki a kutatók, és gyakorló szakemberek. Sikerük titka, hogy valós problémák megoldására irányulnak, és az érintettek részt vesznek saját problémájuk megoldásában. A tréning módszerek hatékonyságával kapcsolatban említett dilemma, hogy mennyire képesek a résztvevők a megszerzett tudást a megfelelő helyen alkalmazni. A szervezetfejlesztés esetén a beavatkozás a tudás alkalmazása (French és Bell, 1995). A tapasztalatok későbbi hasznosítása – a szervezetfejlesztési folyamat külső tanácsadó nélküli alkalmazása – hosszú távú célja a szervezetfejlesztésnek.

Sok lehetőség van a szervezetfejlesztési beavatkozások rendszerezésére. Az egyik, talán legegyszerűbb mód az érintettek szerinti kategorizálás. Ennek megfelelően egyénekre, két-háromfős csoportokra, nagyobb csoportokra, csoportok közötti kapcsolatokra és az egész szervezetre irányuló beavatkozásokat különböztethetünk meg. Miles és Schmuck (1989) egy bonyolultabb rendszerbe – az úgynevezett OD kockába – foglalják a szervezetfejlesztés során alkalmazható beavatkozásokat. Három dimenzióhoz rendelik a beavatkozásokat a diagnosztizált probléma, a figyelem iránya, illetve a beavatkozás módja szerint. A legtöbb szervezetfejlesztési folyamat során beavatkozások sorozatát alkalmazták, teljesen egyedi módon.

Burke rendszerezésében a szervezetfejlesztési beavatkozás utolsó lépése az értékelés. Ezt a rendkívül fontos lépést legszerencsésebb, ha kívülálló végzi. Ez felelhet meg leginkább az objektivitás követelményeinek, bár nagyon sokszor nehéz az ok okozati összefüggéseket kimutatni. Ugyan a folyamatban utolsó lépésként említik, valójában már az első beavatkozások után érdemes elkezdni, és információt gyűjteni a hatásról, mert az befolyásolhatja a további lépéseket. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy sok beavatkozásnak csak hosszabb távon lesz kimutatható hatása.

A szervezetfejlesztést mindig valamilyen probléma megoldására, vagy kihasználatlan lehetőség kiaknázására indítják el, s célja a szervezet eredményessé-

gének, hatékonyságának javítása. Bármely iparágban tevékenykedő, bármilyen típusú – profit orientált, vagy non-profit – szervezet esetén sikerrel alkalmazhatják, ha emberközpontú, demokratikus változásmenedzselési megoldásokat preferálnak. Még a

*„A szervezetfejlesztést mindig valamilyen probléma megoldására, vagy kihasználatlan lehetőség kiaknázására indítják el, s célja a szervezet eredményességének, hatékonyságának javítása. Bármely iparágban tevékenykedő, bármilyen típusú – profit orientált, vagy non-profit – szervezet esetén sikerrel alkalmazhatják, ha emberközpontú, demokratikus változásmenedzselési megoldásokat preferálnak.”*

nagy méretű, bürokratikus (mechanikus) struktúrák esetén is alkalmazható módszer a párhuzamos tanulási struktúrák (Bushe és Shani, 1991) segítségével.

Általában külső tanácsadó segítségével menedzselik a folyamatokat, de napjainkban egyre gyakrabban a belső szervezetfejlesztő – esetleg humán menedzser – az, aki betölti a tanácsadó szerepét. Ez a jelenség is a két terület szoros kapcsolatára utal.

## **AZ EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS ÉS A SZERVEZETFEJLESZTÉS KAPCSOLATA**

Munkám következő részében számba veszem az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés közötti hasonlóságokat és különbségeket, valamint a tevékenységeket befolyásoló tényezőket (1. ábra). Indirekt módon így tárom fel a két fontos szervezeti tevékenység közötti kapcsolatot.

### **HASONLÓSÁGOK**

#### ***Cél a jobbá tétel, fejlesztés***

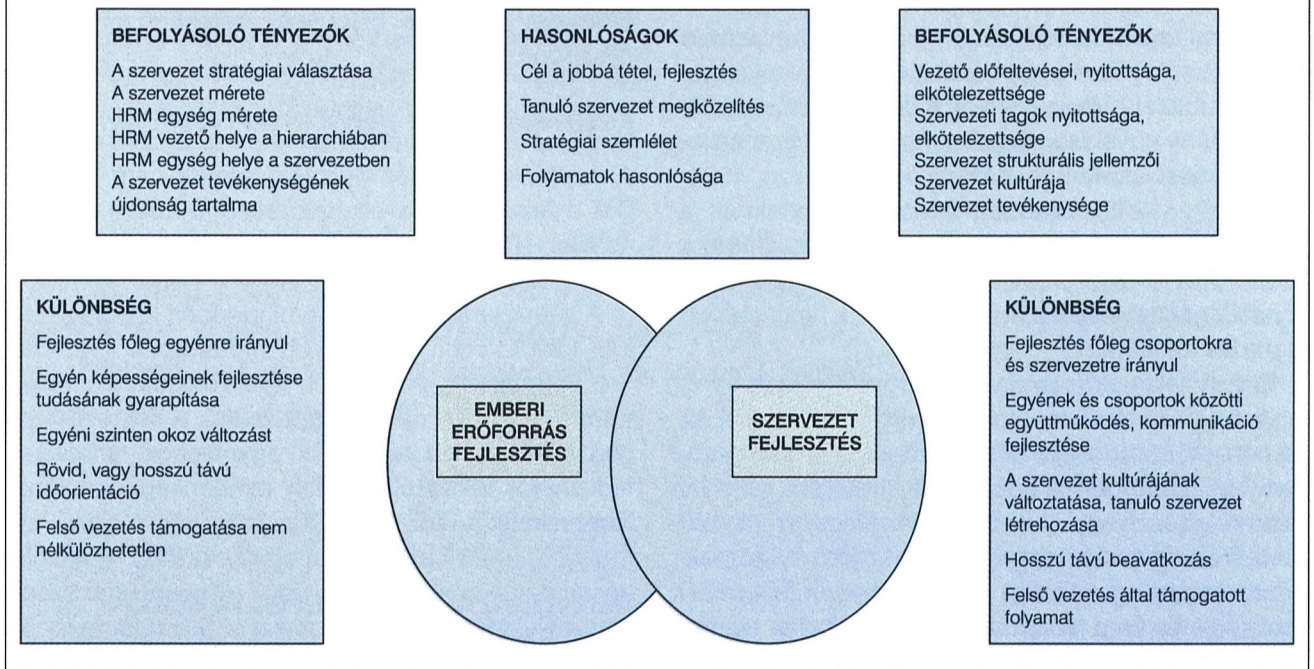
Mint a nevük is mutatja, mindkét terület célja a fejlesztés, tehát valaminek a javítására, jobbá tételére irányuló tevékenység. A fejlődés a tanulás eredménye (Collin, 1994), ezért a tanulás mindkét tevékenységénél kulcs szerepet tölt be.

#### ***Tanuló szervezet megközelítés***

Az emberi erőforrás fejlesztés újabb irányzatai, azzal, hogy nagyobb hangsúlyt fektetnek a csoport és



## Az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés kapcsolata



szervezeti célok elérésére, a szervezet minden szintjén támogatják a tanulást, s a tanultak szervezeti memóriába épülését, valójában a tanuló szervezetté válást támogatják. Hasonlóképpen a szervezetfejlesztés a tanuló szervezetekre jellemző kultúra megteremtését ösztönzi (például: külső és belső nyitottság, támogató, bizalmon alapuló kultúra, folyamatos fejlesztés, részvételen alapuló döntéshozatal, képzés, tréningek).

### Stratégiai szemlélet

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment elnevezés a tevékenység stratégiai jelentőségére utal (Bakacsi et al., 1999), s szoros kapcsolatot feltételez a vállalati, illetve funkcionális stratégiák között.

A szervezetfejlesztés Bennis (1969) szerint „a változásra adott válasz, egy komplex oktató stratégia, melynek célja megváltoztatni a szervezet hiedelmeit, attitűdjét, értékeit, struktúráját, annak érdekében, hogy jobban tudjon alkalmazkodni az új technológiákhoz, piacokhoz, kihívásokhoz és a szédítő ütemű változásokhoz”, tehát nem vitás, hogy a szerve-

zetek stratégiáját is érintő folyamat, melyben a beavatkozások célja a problémák megoldása, vagy lehetőségük kihasználása.

### Folyamatok hasonlósága

Az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés folyamata nagyon hasonlít egymáshoz. Mindkét esetben az első lépés a problémák meghatározása, vagyis a diagnosztizálás, vagy szükségletelemzés. Ezt követi az alternatívák kidolgozása, az akciók,

*„A szervezetfejlesztés Bennis (1969) szerint 'a változásra adott válasz, egy komplex oktató stratégia, melynek célja megváltoztatni a szervezet hiedelmeit, attitűdjét, értékeit, struktúráját, annak érdekében, hogy jobban tudjon alkalmazkodni az új technológiákhoz, piacokhoz, kihívásokhoz és a szédítő ütemű változásokhoz'.”*

beavatkozások megtervezése illetve a képzéstervezés. A megvalósítás mindkét esetben kulcsfontosságú a siker szempontjából. Végül az ellenőrzés, vagy visszajelzés segítségével értékelhetők a folyamatok.

## KÜLÖNBSÉGEK

### *A fejlesztés iránya, érintettjei*

Az emberi erőforrás fejlesztés – mint az elnevezés is mutatja – főleg az egyénre irányul, az egyén képességeit, tudását kívánja javítani, a fejlődés, előrelépés, teljesítmény növelése, végső soron a szervezet céljainak elérése érdekében (Mathis and Jackson, 1994; Armstrong, 1999). Újabban az alkalmazottaknak a technikai tudás tökéletesítése mellett egyre inkább a csoportmunkát, az emberi kapcsolatok kezelésének képességét is fejleszteni szükséges a versenyben maradás céljából.

Erre a jelenségre hívja fel a figyelmet a tréning modellek fejlődéstörténete (Garavan et al., 1997). Az emberi erőforrás fejlesztés egyre szisztematikusabban tervszerűbben a szervezet stratégiai céljaival összhangban végzi munkáját. A fejlesztő modell Reid, Barrington és Kenney (1992) szerint magasabb szintű összhangot teremt a menedzserek fejlesztési szükségletei és a szervezet stratégiai céljai között, felismeri, hogy a szervezetek dinamikus környezetben működnek, és a sikeresség érdekében folyamatosan alkalmazkodniuk kell. Így előfordulhat, hogy a csoport és az egész szervezet is célpontjává válik az emberi erőforrás fejlesztésnek.

A szervezetfejlesztés a változás menedzselésének egyik módszere, mely a struktúra átalakítása helyett/mellett nagy hangsúlyt fektet az emberi tényezőre, ezen belül a csoportok és az egész szervezet hatékony működésére (Dobák et al., 1996). Tehát a fejlesztés iránya ebben az esetben a csoport és az

*„A szervezetfejlesztés a változás menedzselésének egyik módszere, mely a struktúra átalakítása helyett/mellett nagy hangsúlyt fektet az emberi tényezőre, ezen belül a csoportok és az egész szervezet hatékony működésére.”*

egész rendszer. Időnként előfordul, hogy az egyének kerülnek az érdeklődés középpontjába, de csak akkor, ha e nélkül nem valósítható meg a csoport, vagy folyamat beavatkozás. A szervezetfejlesztési beavatkozások leggyakrabban a kulcs szerepekre, a csoportokra, a csoportok közötti együttműködésre és a szervezet egészére irányulnak (Miles and Schmuck, 1989).

## *Időorientáció*

Különbségként említhető, hogy míg a szervezetfejlesztés hosszú távú beavatkozás, addig az emberi erőforrás fejlesztés bizonyos esetekben rövidtávra összpontosít.

### *Kezdeményezők helye a szervezetben*

A szervezetfejlesztés definíció szerint nem lehetséges a felső vezetés elkötelezettsége nélkül (French és Bell, 1995), az emberi erőforrás fejlesztés esetén azonban ez nem alapvető feltétel.

A két vizsgált terület sok mindenben hasonló, céljuk, szemléletük, alkalmazott módszereik közel állnak egymáshoz. A közöttük lévő különbség csökkenőben van, vagy nem is egyértelmű. A két tevékenység határozottan közeledik egymáshoz, átfedések fedezhetők fel közöttük, mely mindenképpen szoros kapcsolatukra utal.

## ALKALMAZÁSUKAT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Következő lépésként számba veszem azokat a tényezőket, amelyek az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés alkalmazását befolyásolják. Ma már nem nagyon lehet olyan szervezetet találni, ahol egyáltalán ne lenne *emberi erőforrás fejlesztés*, de a fejlesztésre fordított figyelem mértéke és iránya eltérő lehet. Ezt a következő tényezők befolyásolják:

- A szervezet stratégiai választása

A szervezet stratégiája alapul szolgál a funkcionális stratégiák kialakításához, de ugyanazon cél elérése többféle úton is lehetséges. Bakacsi és társai (1999) négy stratégiai kérdésre adott válasz (munkaerő piac, vagy belső fejlesztés; munkakör, vagy egyén a szervezet építőköve; egyén, vagy csoport központúság; teljesítmény, vagy kompetencia alapú megközelítés) jelentősen befolyásolja a fejlesztésre fordított figyelem mértékét és irányát egyaránt.

- A szervezet mérete

Kis méretű szervezetek esetén, ahol a személyzeti funkció még nem különül el, a vezetők oly mértékben leterheltek, olyan sok tevékenységet kell végezniük, hogy fennállhat a veszélye, hogy nem fordítá-

nak elég hangsúlyt a fejlesztésre. Ezt a tényt empirikus kutatások eredményei is igazolják (Karoliny, Poór, Spisák, 2000).

- Az emberi erőforrás menedzsment egység mérete  
Az emberi erőforrás menedzsment történetét tanulmányozva belátható, hogy e tevékenységgel foglalkozók köre fokozatosan nőtt. Eleinte a szervezet vezetője látta el az emberekkel kapcsolatos feladato-

*„Kis méretű szervezetek esetén, ahol a személyzeti funkció még nem különül el, a vezetők oly mértékben leterheltek, olyan sok tevékenységet kell végezniük, hogy fennállhat a veszélye, hogy nem fordítanak elég hangsúlyt a fejlesztésre.”*

kat, majd külön specialistákat, „jóléti munkásokat” jelöltek ki erre a feladatra (Cascio, 1992). Később egész egységeket – vagy akár többet is – hoztak létre, hogy ellássák a szaporodó feladatokat. Az idők során az egységek tevékenysége is változott. Kezdetben elsősorban adminisztratív tevékenységeket végeztek, majd egyre inkább a szolgáltatásra, a szervezeti célok elérését aktívan támogató tevékenységek végzésére, a piaci alkalmazkodást elősegítő akciókra helyeződött a hangsúly (Beardwell és Holden, 1994). Az emberi erőforrás menedzsmenten belül a fejlesztés jelentősége is fokozatosan növekedett (Garavan, Costine és Herety, 1997).

Természetesen az egység mérete szoros kapcsolatban áll a szervezet méretével, de a relatív arányok és az egység összetétele meghatározza annak jelentőségét.

- Az első számú emberi erőforrás menedzser és egységének helye a szervezeti hierarchiában

Egy szervezeti egység mérete mellett a hierarchiában elfoglalt helyéből, valamint az egység vezetőjének a menedzsmentben betöltött szerepéből is következtethetünk arra, hogy mekkora súlyt képvisel az egység a szervezetben, s milyen mértékben tudja érvényesíteni elképzeléseit a szervezet döntéshozó testületeiben. Szaporodik azoknak a szervezeteknek a száma, akik felismerve az emberi erőforrás jelentőségének növekedését beválasztot-

ták felső vezetésükbe az emberi erőforrás menedzsert.

- A szervezet tevékenységének újdonság tartalma  
Nagy újdonságtartalmú, kreativitást, innovációt igénylő tevékenységeket végző szervezetek alkalmazottai számára létfeltétel a folyamatos fejlesztés, fejlődés.
- Az egyének elkötelezettsége

Emberi erőforrás fejlesztést az alkalmazottak hajlandósága, elkötelezettsége nélkül bajos dolog végezni. Az ember olyan erőforrás, amelyik képes akaratát érvényesíteni.

A szervezetek változásának menedzselése a vezetők feladata. Az utóbbi évtizedekben e terület jelentősége is növekedett, mert

egyre gyakrabban kénytelenek szembesülni a szervezetek a változás szükségességével. Sokféle módon lehet a szervezeteket változtatni. A szervezetfejlesztés a változás menedzselés ember központú megközelítése. Választását a következő tényezők befolyásolják:

- Az első számú vezető előfeltevései, nyitottsága, elkötelezettsége

A szervezeti változások megindítása, s azon belül a választott változásmenedzselési mód nagymértékben függ attól, hogy egy vezető milyen előfeltevésekkel rendelkezik a változásról és a beosztottakról, mennyire nyitott, mennyire hajlandó mások véleményét is figyelembe venni. Jaeger (1986) szerint azok a vezetők, akik ezt a változás menedzselési módszert választják McGregor „Y” elméletével összhangban álló emberképpel rendelkeznek.

*„A szervezetek változásának menedzselése a vezetők feladata. Az utóbbi évtizedekben e terület jelentősége is növekedett, mert egyre gyakrabban kénytelenek szembesülni a szervezetek a változás szükségességével.”*

- A szervezeti tagok nyitottsága, elkötelezettsége  
A vezetők mellett a szervezeti tagok érettsége is fontos feltétele a szervezetfejlesztés alkalmazásának. Ha a dolgozók nem rendelkeznek megfelelő képességekkel, akkor az első beavatkozásoknak ezek ki-

alakítására kell irányulni. A szervezetfejlesztést csak nyitott, kommunikatív, tanulni képes, elkötelezett dolgozókkal lehet megvalósítani.

- A szervezet strukturális jellemzői: komplexitása, formalizáltsága, centralizáltsága

A bürokratikus, centralizált szervezetek fejlesztése sokkal nehezebb, mint az organikus laposabb struktúráké. Rugalmatlanabbak, túlságosan szabályozottak, s hosszú időre van szükség, hogy ezeket a jellemzőket megváltoztassák. Bushe és Shani (1991)

*„A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által közösen vallott és követett értékek hiedelmek összessége (Bakacsi, 1996). A kultúra támogathatja, elősegítheti a szervezetfejlesztés módszerének alkalmazását, de meg is akadályozhatja azt.”*

az ilyen szervezetek változtatására dolgozták ki a „párhuzamos tanuló struktúrák” módszerét.

- A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által közösen vallott és követett értékek hiedelmek összessége (Bakacsi, 1996). A kultúra támogathatja, elősegítheti a szervezetfejlesztés módszerének alkalmazását, de meg is akadályozhatja azt. Nem véletlen, hogy Burke (1994) a szervezetfejlesztést a szervezeti kultúra változtatási folyamatoként definiálja.

Jaeger (1986) Hofstede kultúra dimenzióit alkalmazva a következő értékeket tekinti a szervezetfejlesztéssel összhangban állóknak: alacsony hatalomtávolság, alacsony bizonytalanság kerülés, alacsony férfias értékek és közepes individualizmus.

- A szervezet tevékenysége

A szervezetek tevékenysége struktúrája és kultúrája között egymásra hatás tetelezhető fel. A kreatív innovatív tevékenységet végző szervezetek rugalmasabb struktúrát hoznak létre, ehhez kellően nyitott kultúrát kell kialakítani, s az ilyen kultúrákban az emberek is rugalmasabban nyitottabbak.

Munkámban arra kerestem a választ, hogy milyen hasonlóságok és különbségek fedezhetők fel az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés között, számba vettem, hogy milyen tényezők befolyásolják szervezetben betöltött szerepüket, illetve alkalmazásukat.

Annak ellenére, hogy vannak különbségek az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés között az időorientációt, a fejlesztés irányát és kezdeményezőjét illetően, megállapítható, hogy közeledik egymáshoz e két terület. Mindkettőnél a stratégiai szemlélet, a tanulás, tanuló szervezetté válás, a szervezeti célok minél pontosabb megvalósítása, illetve a szervezet versenyképességének fenntartása a cél.

Az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelem mértéke, e terület fontossága részben a szervezet méretétől, tevékenységétől, illetve az emberi erőforrás menedzselésével megbízott egységek szervezetben betöltött szerepétől függ. Ha az emberi erőforrás fejlesztésre nagy figyelmet fordítanak, az azt jelenti, hogy emberközpontú szemlélet uralkodik a szervezetben, s ez a szervezetfejlesztés alkalmazásához is kedvező feltételeket teremt.

A szervezetfejlesztés, mint változás-menedzselési módszer választását a szervezet strukturális jellemzői és tevékenysége mellett leginkább a szervezet kulturális jellemzői, a vezető és beosztottak értékrendje, hiedelmei határozzák meg. A szervezetfejlesztés alkalmazását támogató kultúra kedvez az emberi erőforrás fejlesztés számára is.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

ARMSTRONG, M. (1996): *A Handbook of Personnel Management Practice*, sixth edition London, Kogan Page.

ARMSTRONG, M. (1999): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page, p. 479.

BAKACSI Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

*„A szervezetfejlesztés, mint változás-menedzselési módszer választását a szervezet strukturális jellemzői és tevékenysége mellett leginkább a szervezet kulturális jellemzői, a vezető és beosztottak értékrendje, hiedelmei határozzák meg.”*

BAKACSI Gy., BOKOR A., CSÁSÁR Cs., GELEI A., KOVÁTS K. és TAKÁCS S. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzselés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

BEARDWELL, I. and Holden, L. (1994): *Developing the Human Resource*, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Hu-*

- man Resource Management: A Contemporary Perspective, Singapore, Pitman Publishing, p. 267–270.
- BECKHARD, R. (1969): *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, p. 9.
- BENNIS, W. G. (1969): *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- BURKE, W. W. (1994): *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, Second Edition, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- BUSHE, G. R. and SHANI, A. B. (1991): *Parallel Learning Structures, Increasing Innovation in Bureaucracies*, Reading, Mass., Addison Wesley Publishing Company.
- CASCIO, W. F. (1992): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Third edition, Singapore, McGraw-Hill.
- COLLIN, A. (1994): Learning and Development, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore, Pitman Publishing, p. 271.
- DOBÁK M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- ELBERT, N. F., KAROLINY, M., FARKAS, F. és POÓR, J. (2000): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- FARKAS, F., KAROLINY, M. és POÓR, J. (1994): *Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- FORDYCE, J. K. and WEIL, R. (1989): Methods for Finding out What's Going on, in French, W. L. and Bell, Jr. C.H. and Zawacki, R.A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research*, Third edition, Hoomwood, Illinois, p. 149–159.
- FRENCH, W. L. and BELL, Jr. C.H. (1984): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Third edition, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall.
- FRENCH, W. L. and BELL, Jr. C.H. (1995): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Fifth edition, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall.
- GARAVAN, T. N., COSTINE, P. and HERATY, N. (1997): *Training and Development in Ireland, Context, policy and Practice*, Dublin, Oak Tree Press.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, Sage.
- HONEY, P. and MUMFORD, A. (1989): *Manual of Learning Styles*, Second edition, Maidenhead, Honey.
- JAEGER, A. M. (1986): Organization Development and National Culture: Where's the Fit? *Academy of Management Review*, vol.11, no. 1, pp. 178–190.
- KAROLINY, M-né., POÓR, J. és SPISÁK, Gy. (2000): Az emberi erőforrás menedzselés az üzlet szférában – Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál – *Vezetéstudomány*, 5. szám. p. 13–22.
- KÓVÁRI, Gy. (1991): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*, Országos Munkaügyi Központ.
- LARSEN, H. H. (1994): Key Issues in Training and Development, In Brewster, C. and Hegewisch, A. (eds.): *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London, Routledge.
- MATHIS, R. L. and JACKSON, J. H. (1991): *Human Resource Management*, Minneapolis/St. Paul, West Publishing Corporation, p. 310.
- MILES, M. B. and SCHMUCK, R. A. (1989): The Nature of Organization Development in French, W. L., Bell, C. H. and Zawacki, R. A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research* Third edition, Homewood, Illinois, p. 39.
- REID, M., BARRINGTON, H. and KENNEY, J. (1992): *Training Interventions*, Third edition, London, Institute of Personnel and Development.
- ROBBINS, S. P. (1998): *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Applications*, Eighth edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, p. 68.
- SPARROW, P. and HILTROP, J. M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*, Herthfordshire, Prentice Hall, p. 3–26.
- SWIERINGA, J. and WIERDSMA, A. (1994): *Becoming a Learning Organization, Beyond the Learning Curve*, Workingham, Addison- Wesley Publishing Company.
- TANNENBAUM, R. and DAVIS, S. A. (1969): Values, Man, and Organizations, *Industrial Management Review*, vol. 10, no 2 (Winter), P. 67–83.
- TANNENBAUM, S. I. and YUKL, G. (1992): Training and Development in Work Organizations, *Annual Review of Psychology*, Vol: 43, p. 399–441.
- WEISBORD, M. R. (1976): Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory, *Group and Organization Studies*, 1. p. 430–447.
- WEISBORD, M. R. (1973): The Organization Development Contract, *OD Practitioner*, 5 p. 1–4.

A szerző egyetemi adjunktus  
a Debreceni Egyetem  
Közgazdaságtudományi Karán