

---

**NEMESKÉRI Gyula**

## Gondolatok a szervezet emberi értékeivel való gazdálkodásról

### Az érték fogalma

Az érték fogalmának többféle megközelítése van. Általánosan kimondhatjuk, hogy az értékek olyan kulturális alapelvek, amelyek kifejezik azt, hogy az adott társadalomban mit tartanak kívánatosnak és fontosnak, jónak vagy rossznak. A Wikipedia<sup>1</sup> szerint az érték „elismert kiválóság; egy dolog vagy személy jósága, hasznossága, fontossága, ami az élet különböző területein magasabb szintű működéshez, hatékonyabb módszerekhez, nagyobb haszonhoz, több alkotáshoz, örömhöz, sikerhez vezet, és amit mások elismerésre, viszonzásra méltónak tartanak; erény.”

Arcanum Kéziszerzőtár<sup>2</sup> szerint az érték „személyben, közösségben, emberi cselekvésben, alkotásban a társadalmi élet és a kultúra szempontjából becses, s ezért az egyéntől és a közösségtől nagyra tartott tulajdonság. Emberi, erkölcsi, költői, lelki, művészi, szellemi érték; valamely cselekedet értéke; a bátorság, a lelkiismeretesség értéke. Az embereket valódi értékük szerint kell becsülnünk.”

Magyar nyelv kéziszerzőtára<sup>3</sup> szerint az érték: 1. Vminek az a tulajdonsága, amely a társadalom és az egyén számára való fontosságát emeli ki. 5. Nagyra becsült személy vagy alkotás.

### A szervezetben minden embernek van értéke!

„Legfőbb érték az ember!” Ha ez vezérlő elve a szervezeteknek, ebből kiindulva gondoljuk át, milyen is általában a szervezetek „ember-érték” felfogása, és az elv érvényesülése hogyan jelenik meg a szervezetek emberekkel<sup>4</sup> kapcsolatos gazdálkodási, fejlesztési tevékenységeiben.

Az 2. pontban ismertetett érték megközelítések közegek abban, hogy elismerik, egy személynek, és így szervezet tagjának vagy tagjainak a szervezetben van értéke, amely azon alapul, hogy a szervezet tagja tevékenységével különböző mértékben hozzájárul a szervezet által előállított termékek, szolgáltatások hasznához, a szervezet eredményeihez.

Általános evidencia, hogy a szervezetekben az ember hozza létre azokat a termékeket, szolgáltatásokat, amelyek értékesítésével a szervezet hozzájut mindazon anyagi erőforrásokhoz, amelyek szükségesek a folyamatos működés fenntartásához, a fejlesztéshez-fejlődéshez, valamint a versenyszférában a tulajdonosok által elvárt profit biztosításához. Csak az a tudás az értékes a szervezet számára, amely értékesül egy termék, egy szolgáltatás létrehozásában, amiért hajlandó a vevő fizetni!

A szervezet értéket előállító tevékenységei elemi és meghatározó feltételei a szervezet eredményességének, és így e tevékenységeket végző emberek szervezeti eredményekhez való

---

<sup>1</sup> <https://wikiszotar.hu/ertelmezo-szotar/%C3%89rt%C3%A9k>

<sup>2</sup> <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/e-e-2529E/ertek-28695/>

<sup>3</sup> Magyar nyelv kéziszerzőtára. Akadémia Kiadó. Budapest. 2003.

<sup>4</sup> Az ember megnevezés írásomban nem általános fogalomként jelenik meg, hanem leszűkítve a szervezetekben dolgozó, cselekvő emberre, akinek a szervezet nem csak a munkavégzés színtere, hanem az emberi kapcsolatok, a hatalmi viszonyok alakításának, megélésnek, a saját fejlődése, karrierje, általánosan egyéni céljai megvalósításának lehetősége.

hozzájárulásuk saját értéküként is értelmezhető. Ha ezt a szervezet felismeri, és jól gazdálkodik az emberi értékeivel, akkor képes teljesíteni a tőle elvártakat, ha nem, akkor szélsőséges esetekben az emberi értékek csökkenése, hiánya a szervezet ellehetetlenüléséhez, és végső soron a megszűnéséhez vezethet.

A sikeres szervezet feltétele, hogy vezetők emberi értéknek tekintik a cselekvő, a „képes megtenni” tudást, az előrevívő és a szervezet belső normáinak megfelelő magatartást, fejlesztik, hasznosítják azt. Azok a szervezetek, amelyek számára fontos az emberi értékek megőrzése, fejlesztése, azok kedvezőbb helyzetben vannak azon szervezetekkel szemben, amelyek ennek fontosságát nem ismerik fel.

### **Alapkérdés az emberi értékben gazdálkodásban az ember és a szervezet illeszkedése egymáshoz!**

A vezetők és a HR szakemberek alapvető funkciója, hogy biztosítsa az ember és a szervezet egymáshoz illeszkedését. Általában a szervezetek gyakorlatában kétféle illeszkedési felfogással találkozunk:

- a munkakörök kompetencia igényei, valamint a szervezet tagjai közötti illeszkedés;
- valamint a szervezeti célok és az egyéni célok közötti illeszkedés.

Ez a két jól megkülönböztethető felfogás háttérében az húzódik meg, hogy milyen a szervezet felső vezetőinek kialakult elképzelése a szervezet tagjai szervezeti szerepéről. Másként fogalmazva mit ajánlanak fel a szervezetbe belépőknek a munkájuk ellenértékéért, illetve fejlődési lehetőségeiket tekintve.

Ezek a felfogások és a megvalósításukhoz szükséges szervezeti gyakorlatok nincsenek mindig egyértelműen megfogalmazva, kihirdetve. Azoknál a szervezeteknél, amelyeknél kidolgoznak megalapozott, átgondolt, rendszerszemléletű jövőképet és HR stratégiát, már kikövetkeztethető, mely felfogás szerint határozza meg a szervezet a saját HR céljait, illetve a megvalósításhoz szükséges feladatokat. Sajnos gyakori a stratégiák kidolgozásánál a célok és a feladatok összetévesztése, így a HR stratégia az emberek szervezeti lehetőségeire, értékeik fejlesztésére nem határoz meg egy koherens jövőképet, és egy stratégiai terv inkább a különböző HR feladatok rendszertelen halmaza. A HR stratégiák gyakran formális megfogalmazásából nem olvasható ki, hogy a szervezet milyen illeszkedési felfogást követ.

### ***Hogyan valósul meg a munkakörök kompetencia igényei, valamint a szervezet tagjai kompetenciái közötti illeszkedés?***

Ez a felfogás munkakörök jellemzőiből indul ki. Első és megalapozó lépéseként a HR meghatározza a különböző munkakörök kompetencia-igényeit, majd megkeresi azokat az embereket, akiknek a kompetenciái leginkább megfelelnek egy-egy munkakör kompetencia elvárásainak, és behelyezi őket az adott munkakörökbe. Ebben az illesztési szemléletben felértékelődik a kiválasztás, amelynek a célja, hogy a szervezetek keressék meg, és válasszák ki azt az embert, aki a betöltendő munkakörben legnagyobb valószínűséggel be fog válni. Ez a folyamat a munkaerő keresésében (toborzásban), illetve a kiválasztásban az ember egyoldalú beillesztésére helyezi a hangsúlyt. Abból indul ki, hogy a szervezet, a folyamatok, és így a munkakörök előre meghatározottak, merevek, ebből adódóan a munkakörök kompetencia igényei is állandóak. Az így meghatározott merev keretekben meghatározott követelményekhez keresik meg az úgynevezett „megfelelő embert”, és határozzák meg a későbbiekben kompetencia-fejlesztési igényeket és a fejlesztési lehetőségeket, módszereket is.

Nem véletlen, hogy e felfogás szerint a kiválasztás inkább az ember hiányosságainak megismerését célozza. Az ember munkakörébe történő beillesztésének sikerét leginkább az határozza meg, milyen

egyezések vannak a munkakör kompetencia-igényei és a szervezetbe jelentkező kompetenciái között. Minél több az embernél a hiányosságnak tekinthető eltérés az elvárt kompetenciaigényektől, feltételezhetően annál kevésbé alakul ki jó illeszkedés.

Van egy kimondott-kimondatlan határvonal, amely szerint melyek lehetnek a még elfogadható szintű kompetencia hiányok, amelyekkel még felvehető egy ember a szervezetbe, és melyekkel már nem. Vagyis a szervezetbe kerülésnél nem az számít, hogy milyen értékes tulajdonságokkal rendelkezik valaki, hanem az, hogy milyen kompetenciák hiányoznak nála! Ebben az illesztési felfogásban nincs értéke azon emberi tulajdonságoknak, amelyek nem szerepelnek a munkaköri követelmények között. Azok kívül esnek a kiválasztásnál vizsgált kompetenciák körén, így előfordul, hogy bármilyen körülményű, részletes a kiválasztási eljárás, a kiválasztók keveset tudnak meg a jelentkező értékes tulajdonságairól, azokat figyelmen kívül hagyják még akkor is, ha azok akár szükségesek is lennének a szervezet számára.

Ha a dolgozó a még hiányosságai ellenére is felvételre került, a kompetencia hiányokat a szervezet különböző fejlesztési megoldásokkal igyekszik ezeket egy már elfogadható szintjére fejleszteni. Teszi ezt függetlenül attól, az adott kompetencia fejleszthető-e, illetve gazdaságos-e a fejlesztése. Mivel általában hiányzik a kompetencia-fejlesztések, mint beruházások eredményességének költség-haszon szemléletű értékelése, nem mondja ki senki, hogy ezek fejlesztések eredménytelenek, vagy alacsony szintű eredménnyel járnak, és ablakon kidobott pénznek, konkrétan szervezeti kárnak minősíthetjük.

A fentiekén kívül a kompetencia alapú megközelítéssel kapcsolatban több nehézséget is meg kell említenem:

- Nem tudjuk egyértelműen meghatározni a munkakörök kompetenciaigényét. Nincsenek kiforrott munkakör-elemzési eljárásaink, és erre alapozva olyan módszereink, amelyek alapján megbízhatóan meg tudjuk határozni a munkakörök kompetencia- igényeit.
- Sok bizonytalanság, hiányosság fedezhető fel a kiválasztási eljárások során a jelentkezők kompetenciáinak megismerésében, mérésében, értékelésében is. Nem törekszünk a kiválasztási eljárások megbízhatóságára, és nem gondoljuk át azt sem, mit jelent a kiválasztás gazdaságosságának követelménye. Ezért fordul elő, hogy nem alkalmazunk az adott munkakörben kiemelt kulcskompetenciákhoz megfelelő és megbízható kiválasztási eljárásokat, és a kiválasztás gazdaságosságát egyoldalúan leszűkítjük a költségekkel való takarékoskodásra.

Kialakul egy ellentmondásos helyzet, nem tudjuk egyértelműen meghatározni sem a munkaköri követelményeket, sem a jelentkezők tulajdonságait, és mégis döntést hozunk arról, hogy kit veszünk fel, és egyben arról is döntünk, milyen emberi értékek kerülhetnek be a szervezetbe, illetve milyen értékekről mondunk le, ha nem veszünk fel valakit.

Mindez mit eredményez?

- A szervezetek csak azt fogják felvenni és foglalkoztatni, akik a konkrét munkakörökre meghatározott elvárásoknak megfelelnek! Nem vesznek fel olyanokat, akiknek tulajdonságai nem illeszkednek a munkaköri követelményekhez még akkor sem, ha olyan értékei vannak, amelyek habár szükségesek vagy jól hasznosíthatóak lennének a szervezetben, de az adott munkakör követelményeihez viszonyítva hiányosak, vagy jelentősen eltérnek.
- A szervezetfejlesztési és egyéb változások során szükség lehet olyan emberi értékekre, amelyek hiánya éppen a változásokkal való ellenállásban, a konstruktivitás hiányában, a passzivitásban

mutatkozik meg. A csak munkakörre történő keresés és felvétel miatt éppen a gondolkodási, a problémamegoldási, a viselkedésbeli rugalmasságot biztosító tulajdonságok, illetve a szervezettel, a munkával kapcsolatos attitűdök háttérbe szorulnak.

- Lehet, hogy a felvett dolgozók behoztak munkakörben nem igényelt értékeket is, de ezek nem ismertek és használat híján, vagy a dolgozónak a tudása hasznosítása érdekében tett sikertelen próbálkozásai után elfelejtődnek, leépülnek.

E szemléletben az ember értékét

- egyrészt az adja meg, hogy mennyire képes illeszkedni a munkakör elvárásaihoz
- másrészt az, mennyire tekintik értékesnek a munkakört, vagyis milyen sokrétű és szintű egy munkakör kompetencia-igénye.

Az olvasóban felvetődhet a kérdés: elfogadható-e az a feltételezés, hogy értékesebb az az ember, aki értékesebb munkakört tölt be? Igaz ez az állítás akkor is, ha úgy tesszük fel a kérdést, hogy az tölt be értékes munkaköröket, aki egyben értékes ember is? Annak ellenére, hogy ebben a felfogásban az embert illesztik a munkakörhöz, ez még nem jelenti azt, hogy az illesztés tökéletesen sikerül. Tapasztalat, hogy a teljesítményhiány, a nem megfelelő színvonalú munkavégzés, a magatartási problémák háttérben gyakran éppen a beilleszkedés, a megfelelés hiánya fedezhető fel. Sőt, a kiválasztás hiányosságai mellett megemlíthetjük a vezetői kivételezéseket, előítéletességét, a feltételek nélküli bizalom megadását is egy-egy munkakörbe helyezésnél.

Ez az illesztési felfogás adós az értékes munkakör fogalmának a tisztázásával is. A magas kompetencia-igényű munkakör nem biztos, hogy meghatározó jelentőségű a szervezet értékteremtő folyamataiban. Vagyis aki ilyen munkakört betölt, nem vagy csak kis mértékben végez közvetlenül olyan tevékenységet, amely a szervezet eredményességéhez is hozzájárul.

Ebben az illesztési felfogásban milyen lehetősége van az embernek, hogy megmutassa értékeit? Szerintem nem sok! Szűkösek a választási lehetőségei. Esetleg megválaszthatja, hogy melyik szervezetbe jelentkezik. Abban már kevésbé van választási lehetősége, hogy milyen munkakörbe szeretne kerülni, mert ezt már képzettsége, illetve előző munkahelyein betöltött munkaköreiben szerzett tapasztalatai behatárolják, mivel e felsorolt jellemzők túlzottan hangsúlyosak egy-egy munkakörre felvételnél. Azzal, hogy valaki beválik egy munkakörben, még nem azt jelenti, hogy valódi értékei ki is vannak használva, és jól érzi magát a szervezetben. Ebből adódik, hogy a vezetők nem értik, miért fordul elő, hogy van egy beosztottjuk, aki jól el tudja látni a feladatait, mégis, elégedetlen, más munkakörbe vágyik, sőt elmegy a szervezetből.

### ***A szervezeti célok és az egyéni célok közötti illeszkedés***

Ez már az előző felfogáshoz képest magasabb szintű illeszkedési törekvés az ember és a szervezet között. A szervezet alapvető célja hogy teljesítse mindazon feladatokat, amiért létrehozták, feleljen meg az eredményesség, a hatékonyság követelményeinek. Mellette azonban igyekszik a szervezet tagjai egyéni céljait is megismerni, és lehetőleg ezek elérését is támogatni.

Az emberi célokkal foglalkoznak a különböző motivációs modellek is. Ezek ismertetésétől most eltekintünk. Helyette önkényesen, a teljesség igénye nélkül kiemeltük a különböző modellekből az általánosnak tekinthető emberi célokat.

- A foglalkoztatása adjon számára biztonságot.
- Ismerjék el, becsüljék meg a szervezeti célok elérése érdekében tett erőfeszítéseit, a jó teljesítményét, megbízhatóságát, stb. Ennek megfelelően kapjon a munkája értékének megfelelő méltányos fizetést, illetve a szervezet gondoskodjon arról is, hogy tagjai megfelelő életkörülmények között élhessenek.
- A szervezet használja értékeit, a tudását, értelmes munkával tudja munkaidejét eltölteni, valamint legyen lehetősége a problémák, újszerű feladatok megoldásában, valamint az új termék szolgáltatás létrehozásában részt venni. Igényeljék véleményét, ötleteit, javaslatait. A szervezet adja meg a büszkeség érzését munkatársainak, mivel értékes, hasznos tevékenységet végez.
- Vezetői bízzanak benne, hogy felelősséggel, jó gazda szemléletével a szervezeti célok eléréséért tevékenykedik.
- Kapjon tényszerű korrekt, a fejlődéséhez elengedhetetlen visszajelzést vezetőitől munkájáról, magatartásáról.
- Legyen lehetősége emberi értékei, tudása fejlesztésére, valamint szervezet biztosítson számára szakmai vagy hierarchikus karriert.
- Tartozhasson egy jó csapathoz, amelyben jó a légkör, illetve kapja meg vezetőjétől, munkatársaitól a tiszteletet, a támogatást, bizalmat, illetve el tudja fogadni azokat a belső értékeket, amelyeket a csapat követ.
- Kapjon vezetőitől jó példát, biztatást, támogatást, ami segít eligazodni abban, hogy a szervezetben mi az elfogadott, és a mi a nem elfogadható tevékenység, magatartás.
- Legyen ideje a családi életre, a magánéletre, a szórakozásra, a hobbyra, stb.
- A szervezet biztosítsa az egészségét, munkavégző képességét, biztonságát nem veszélyeztető munkakörülményeket.

Az lenne az ideális állapot, ha a szervezetek törekednének a fenti emberi célok teljes kielégítésére. Ez nem mindig van így. Igaz, a szervezet dolgozói is eltérő célokat tekintenek maguk számára fontosnak. Az ember céljai egyéntől függően különböző prioritásúak és eltérő erősségűek lehetnek. Vagyis létezhetnek a szervezetben különböző prioritású emberi igények teljesülését elváró dolgozói csoportok.

Ebben az illesztési megközelítésben azt feltételezzük, hogy a szervezet céljai nem teljesülnek, ha az emberi célok nincsenek kielégítve. A szervezet tagjai csak akkor fognak tartósan hozzájárulni a szervezeti célok eléréséhez, ha a szervezet teljesíti céljait, elvárásait.

Ez a feltételezés jól hangzik, de a szervezetek mindennapi életében nem vagy alig jelennek meg az emberi célok, és sokkal erősebben dominálnak a szervezet céljai. Inkább az gyakori, hogy az emberi célok közül néhány motivátorként megjelenik, de az emberi célok teljessége csak ritkán fedezhető fel a szervezetek vezetői felfogásában és HR tevékenységében is csak ritkán találunk erre jó gyakorlatot.

A vezetők kevés időt fordítanak a munkatársaikra, nem ismerik, kinek milyen egyéni céljai vannak, kit mivel lehet lelkesíteni, ki mit tekintene a személyes sikere forrásának a szervezetben. Az is előfordul, hogy a vezető kellő időt, figyelmet fordít beosztottjai egyéni céljainak megismerésére, de nincsenek a kezében lehetőségek ezek kielégítésére. Ilyenkor alkalmazzák a vezetők a különböző „pótszerek”-et. Például a szervezetek egy része magas fizetéssel próbálja elérni, hogy a szervezet tagjai tegyenek meg minél nagyobb erőfeszítést a szervezeti célok érdekében. Ez abból a téves vezetői feltételezésből indul ki, hogy a szervezet tagjai számára legfontosabb ösztönző a minél nagyobb jövedelem megszerzése, egyrészt, mint fő cél, másrészt, mint feltétel, mivel a pénz megteremti az egyéb célok eléréséhez a lehetőségeket. Találkozhatunk azzal a szervezeti légkört is aláásó megoldással, miszerint a foglalkoztatás biztonságának lebegtetése, illetve így bizonytalanság érzésének kialakítása eredményeként a munkahelyük megtartása miatt a dolgozók lemondanak céljaik egy részéről. Így a szervezetek vezetői visszaélnak ezzel a helyzettel, megtehetik, hiszen akiben erős a hivatástudat, aki elkötelezett a szakmája, a munkatevékenysége eredményei iránt, még akkor is nehezebben fog munkahelyet változtatni, ha le kell mondania más céljai megvalósításáról.

Általános probléma, hogy maguk a beosztottak sem tisztázzák magukban, milyen egyéni céljaik vannak. A fenti felsorolásból csak a fizetés, vagy a munkahely közelsége marad fő szempontként. Ha a szervezet tagjai nem közvetítik céljaikat a szervezet vezetői, illetve a HR szervezeti egység felé, akkor ezek figyelmen kívül maradnak. Szervezetek elégedettség-vizsgálatokkal kísérletet tesznek arra, hogy közvetett módon megismerjék a szervezet tagjainak céljait. Előrelépést jelenthet, ha ezeknek a felméréseknek a tapasztalatait, a dolgozói elégedetlenséget kiváltó okokat, mint a fejlesztési célokat meghatározva a szervezet lépéseket tesz az elégedettség növelése érdekében, vagyis jobban figyelembe veszi a dolgozók céljait.

A két illeszkedési felfogás között lényeges a különbség abban is, hogy a munkakörbe illesztés során a szervezet tagja csak végrehajtó szerepet kap, míg a célok szerinti illeszkedés lehetőséget ad a szervezeti célok megismertetésével, elfogadtatásával, a megvalósítás hogyanjába, a problémák megoldásába való bevonással, a bizalom, a kezdeményezés, az ötletelés, lehetőségeinek megadásával a szervezet tagjait önálló és felelős a partnerré tenni. E két illeszkedési felfogás eltérő szervezeti eredményességgel és azok tartósságával jár, valamint különböző lesz a szervezet megtartó ereje.

### **Vezessük be a kompetencia helyett az emberi érték fogalmát!**

A munkakör, vagy kompetencia orientációjú HR rendszereknek leginkább az a problémája, hogy a kompetenciáknak nagyobb jelentőséget tulajdonítunk, mint a tényleges munkavégzést, szervezeti magatartást megjelenítő, és ezért közvetlenül megtapasztalható, megfigyelhető emberi cselekvéseknek. Jelenleg még akár a kiválasztásnál, akár a teljesítmény értékelésénél, akár a képzési igények meghatározásánál a kompetenciák megléte, valamint a hiánya áll a HR tevékenységének hátterében. Nem tagadható, hogy a kompetencia-alapú HR felfogásnak voltak előnyei, de a már említett beillesztési szemlélet korlátai miatt is át kellene térni egy új ember-érték megközelítésre.

A szervezetekben az igazi érték az ember munkavégző, illetve a szervezet érdekében kifejtett bármilyen tevékenysége! Más szavakkal az ember értékét az adja meg, hogy mit tesz, vagy mit nem tesz meg. Mit tesz a szervezeti célok elérése érdekében? Mit tesz, ami szükséges ahhoz, hogy ő, valamint munkatársai jól el tudják látni feladataikat? Az az ember valódi értéke, hogy helyesen cselekszik, nem szegi meg a szabályokat, nem gerjeszt magatartásával vezetői, valamint munkatársai között konfliktusokat, vagyis semmilyen cselekedetével nem tesz kárt a szervezet számára.

A szervezet tagjai sokféle helyzetben különböző tevékenységeket végeznek, amelyek biztosítják a szervezet értéktéremtő képességét, annak bővítését. Természetesen a szervezet vezetőinek és a HR szervezetnek ismernie kell, miben is keressék az emberi értékeket.

Az emberi értékeket eltérő jellemzőik szerint 5 csoportba sorolhatjuk:

### ***A szervezeti cselekvésekre képes tudás:***

Ez a tudás alkalmassá teszi a szervezet tagját valaminek az elvégzésére, és ami tevékenységekben, cselekvésben mutatkozik meg (a viselkedés, kommunikáció is ide sorolható). Az is tevés, ha valamit megtesz az ember, amit nem kellene, és az is, ha valamit nem tesz meg, de meg kellett volna tennie. És természetesen mindazok a tevékenységek az értékesek, amelyek szabályszerűek, amelyek szakszerűek, helyesek, amelyek kiszámíthatóak bizonyos helyzetekben, mindezek alapján érezhetik a vezetők, illetve a munkatársak, hogy megbízhatnak a kollégáikban.

A szervezet tagja

- a feladatait a munkavégzéshez elvárható szintű tudással és a szakmai előírásoknak megfelelően és önállóan végzi,
- az elvégzett munkájában tapasztalható, illetve mérhető teljesítménye, munkájának a minősége a szervezeti elvárásoknak megfelelő,
- meghozza a jogkörébe részére meghatározott döntéseket,
- szakmai tudása különböző feladatokra is konvertálható, többféle feladat ellátásához is alkalmazható, aktívan, konstruktívan részt vesz jobbtáti tevékenységekben, problémák megoldásában,
- betartja a munkavégzéshez kapcsolódó törvényi, jogszabályi, szakmai és szervezeti előírásokat, szabályokat,
- kezdeményező innovációk létrehozásában, képes új megoldások létrehozására, alkotásra (ez lehet új munkamódszer vagy eljárás, új termék, szolgáltatás, stb.),
- munkatevékenysége során körültekintő és minimalizálja tevékenysége kockázatait a szűkebb és tágabb környezetre és saját magára.

### ***A rendelkezésre állás a szervezeti tevékenységekre***

Nem elegendő, hogy az ember rendelkezik értékekkel, ha azokat nem, vagy csak részlegesen bocsátja a szervezet részére. Az is érték, hogy az ember a munkaidejének minél nagyobb arányában a szervezet rendelkezésére áll annak érdekében, hogy a szervezet céljai minél inkább teljesüljenek. Ez értelmezhető úgy is, hogy mennyit van távol a munkaszervezettől, és úgy is, hogy a munkaidejéből mennyit fordít munkára, szervezeti tevékenységekre.

A szervezet tagja

- munkából kieső ideje alacsony szintű (például a késés, a betegnapok száma, az igazolatlan hiányzás, stb.),
- elvégez olyan tevékenységeket is, amelyek túlmutatnak a szűken vett, a munkakörére előírt feladatain, ha a munkája ezt megkívánja,

- nehéz helyzetekben többletmunkát, rendkívüli munkát is vállal annak érdekében, hogy megoldódjanak problémák, vagy a feltorlódt munkafeladatokat határidőre el lehessen végezni,
- elvárt munkaintenzitással dolgozik, kitartóan, egyenletesen, folyamatosan végzi munkáját,
- hűség a szervezethez, a munkaszervezetben marad, nem távozik a szervezetből.

### ***Együtműködésre képesség***

A csapatban dolgozás képessége elősegíti a jó légkört, amelyek elengedhetetlenek a közös munkához szükséges együtműködéshez, a jó társas kapcsolatok létrehozása, és fenntartása közös értéke bármilyen együtműködő csoportnak. Mindezek a cselekvések egyben befolyásolják a vezetési-szervezeti kultúra milyenségét.

A szervezet tagja

- képes a csapatba való beilleszkedésre, alkalmazkodik a csapat tagjaihoz, képes másokkal összefogni a szervezeti eredmények létrehozása érdekében,
- képviseli és magáénak vallja a szervezeti belső értékeit,
- magáévá teszi, betartja a szervezet magatartási és kommunikációs normáit, írott és íratlan szabályait, és ezeknek megfelelően a tőle elvárható, előre szabályozott, kiszámítható magatartást tanúsítja,
- a munkavégzésben előre vivő módon együtműködik vezetőivel, munkatársaival,
- viselkedésével érdemes a bizalomra, és a bizalmat megadja vezetőinek, munkatársainak,
- véleményét kinyilvánítja,
- felelősséget vállal saját, valamint a csoport/szervezeti egység közös munkáért,
- fegyelmeztségével, kontrolált magatartásával megelőzi a konfliktusok, személyes konfrontációk kialakulását, nem okoz viselkedésével másoknak nehézséget, nem kelt feszültséget,
- előítéletmentes, képes elfogadni másokat, más értékrendeket, részt vesz a szervezeti eseményekben, valóságképét igyekszik tényekre és nem feltételezésekre kialakítani.
- a külvilág felé a kapcsolataiban együtműködő, tiszteletet megadó és azt elváró magatartást tanúsít.

### ***Belső készítés (motiváltság)***

Ide soroljuk a szervezet tagjának attitűdjeit a szervezeti célokhoz, a munkájához, amelyek lehetővé teszik és erősítik egyrészt a szervezet alkalmazkodóképességét a változásokhoz, másrészt újszerű, még nem ismert feladatok megoldását. Az ember nemcsak a konkrét munkaköri feladatok elvégzéséhez tartozó értékeket visz be a szervezetbe, hanem a saját konstruktív hozzáállását, vállalkozó szellemét, egyéni alkalmazkodását, felelősség-vállalását a változásokhoz.



#### A szervezet tagja

- lojális, elkötelezett, azonosul a szervezeti célokkal, megteszi a tőle telhetőt a célok eléréséhez,
- jól csinálja a feladatait, bármilyen, a szervezetben végzett tevékenységeit,
- kezdeményez, javaslatokat ad és kidolgoz,
- pozitív példát mutat másoknak azzal, hogy nem azt hangoztatja, miért nem lehet egy problémát megoldani, valamit megtenni, hanem azt, hogyan lehet valamit megoldani, mit kellene tenni az előrelépés érdekében,
- konstruktívan támogatja a változásokat,
- tisztában van saját céljaival, és igyekszik a saját és a szervezet céljait tevékenységében is összehangolni,
- reális önérték képe van, és ennek megfelelően keresi a szakmai és vezetői karrier lehetőségeket, ezek eléréséhez erőfeszítéseket tesz, vállalja az eléréssel járó nehézségeket.

#### ***Aktív részvétel a saját értékek fejlesztésében***

Az ember változásaival (egészségi, kondícióbeli, életkori, stb.) értékei is változnak. A szervezetben is olyan változások történhetnek, amelyek miatt bizonyos emberi értékek fontosságukat veszítik és új érték-igények is megjelenhetnek. Emberi érték, hogy valaki mennyire van tisztában saját értékeivel, illetve mennyire van meg benne az igény értékei fejlesztésére, és képes-e értékeit fejleszteni.

#### A szervezet tagja

- reális önképpel, önbecsüléssel, önbizalommal rendelkezik, tisztában van saját értékeivel, illetve hiányosságaival
- a saját emberi értékeit folyamatosan fejleszti, céltudatos, képes a saját emberi értékeinek megőrzésére, karbantartására, fejlesztésére! Ez megmutatkozik, hogy
- fejleszti általános és szervezet-specifikus tudását
- nyitott az új ismeretekre
- nyitott vezetőitől, munkatársaitól kapott tevékenységét érintő visszajelzéseire, ezeket az észrevételeket felhasználja saját fejlődése érdekében.
- a magánéletében is olyan helyzeteket teremt, amelyben értékei fejlődhetnek (barátság, hobby, művelődés, stb.)

A felsorolt 5 értéktípus, és a megjelenített értékek csak egy olyan általános megközelítést adnak, amely segítheti, hogy ne a kompetenciák meglétét vagy hiányát keressük, hanem figyelmünket a konkrét emberi tevékenységekre fordítsuk, és azt lássuk meg, hogy az az érték, amely az emberi cselekedetek alapján a szervezetet erősítő annak eredményességét fenntartó vagy növelő következményekkel jár. A felsorolt értékek köre bővíthető, illetve szűkíthető a szervezetben elvárt emberi tevékenységek gazdagsága és komplexitása szerint.

**Miért kell a szervezetnek tudatosan gazdálkodnia az emberi értékekkel?**

Általában az emberi értékkel való gazdálkodás tudatos, tervezett és felelős tevékenységet feltételez, amely megjelenik a rábízott erőforrás, érték, képesség gondozásában, megőrzésében, fejlesztésében. Ha a felelős gazdálkodás elmarad, az érték előbb utóbb elértéktelenedik.

Az emberi értékkel való gazdálkodás fontosságának kiemelésének alátámasztására az alábbi sajátosságokra hívjuk fel a figyelmet:

- Az emberi értéknek igazából egy tulajdonosa van, az egyedi ember. Ő rendelkezik mindazokkal a tudásokkal, magatartási és kommunikációs szokásokkal, tapasztalatokkal, ahogyan egy szervezetben tevékenykedik, megnyilvánul. A szervezet csak használója az emberi értékeknek, megosztva az értéket tulajdonló emberrel!
- Az egyén nem biztos, hogy tisztában van saját értékeivel, és gyakran ebből adódóan nem is jó gazdája saját ember értékeinek. Ezért nem minden ember gazdálkodik saját értékeivel felelősen és megfelelően.
- Ha a tulajdonos nem jó gazdája a saját értékeinek, akkor legalább a használónak kell tudatosnak lenni az értékekkel való gazdálkodásban. Ennek következtében a használó szervezetnek az emberi értékkel való gazdálkodásban meghatározóvá vált a szerepe és felelőssége. A tudatos használat a szervezetek elemi érdeke, mivel folyamatosan, tartósan szüksége van az emberi értékekre működése, értékteremtő képessége fenntartásához.
- A tudatos használathoz a felelős gazdálkodás professzionális tudása is kell mind a vezetők, mind a HR szakemberek részéről!
- A szervezetben dolgozó embert olyan értelemben is fejleszteni kell, hogy egyre tudatosabb gazdája legyen saját értékeinek!

*A használat szintjei*

A tudatos gazdálkodásnak eltérő szintjei lehetnek!

1. Rossz, nem megfelelő használat (Például a vezető figyelmen kívül hagyja beosztottja erősségei, és nem az erősségeinek megfelelő munkát végeztet vele.)
2. Megfelelő használat, az érték karbantartása nélkül (Például a vezető kihasználja a beosztottja tudását, de nem veszi figyelembe munkatársa céljait, igényeit, elvárásait.)
3. Megfelelő használat az érték karbantartásával (Például a vezető nemcsak használja a beosztottja tudását, hanem emellett biztosítja a munkavégző képesség fenntartását.)
4. Megfelelő használat és az emberi értékek fejlesztése (Például a vezető lehetőséget teremt a beosztottja részére a tudása folyamatos fejlesztésére, a szakmai karrier elérésére.)
5. Új érték kifejlesztése. (Például a vezető a jövő igényeinek megfelelően akár új szakterület, teljesen új tevékenységekre képességek elsajátítását biztosítja, vagy lehetőséget ad a hierarchikus karrierre.)

**Paradigmaváltás az emberi értékekkel való gazdálkodásban!**

Csak az emberi érték képes új értéket létrehozni! A szervezeti eredmények tartósságának feltétele az emberi érték megléte és folyamatos fejlesztése. Az emberi értékek fejlesztésében az értékteremtő tudásra, a szervezet tagjai értékét megjelenítő elvárt és helyesnek tartott tevékenységek mindennapi gyakorlatára kell helyezni a hangsúlyt. Ehhez meg kell változtatni vezetőik szemléletét a beosztottjaik értékéről!

***A vezető keresse a munkatársaiban az értékeket!***

A vezetők szenteljének kellő időt arra, hogy megismerjék munkatársaik tevékenységét, hozzájárulásukat a szervezeti egység eredményességéhez, és mindezek alapján képesek minél tényszerűbben és korrekten értékelni őket. Azt, hogy mit tekinthetünk egy szervezetben az ember értékeinek, relatív. A különböző szervezetekben más-más következménye lehet az emberi tevékenységeknek, és így eltérő lehet a beosztottak értéke a szervezet életében játszott változó szerepük miatt is. Sőt a szervezeti rendszerek, a technológiák intenzív fejlődésével, a piaci jelenlét változásaival a meglévő emberi értékek elértéktelenednek, és új értékek válnak szükségessé.

Mást tarthat értéknek a vezető, és mást maga a beosztottja. Az sem mindegy, hogy magának a vezetőnek a saját értékei milyenek, mert ezek befolyásolhatják a vezető beosztottjai értékeire való nyitottságát, érzékenységét. Eleve az már meghatározza a vezető munkatársairól alkotott értékelését, ha nem csak a hibáikat, hiányosságait keresi, hanem azt, mit tesz jól, eredményesen. Ha már felismerte ezeket az értékeket, elgondolkodhat azon, hogyan tudja ezeket az értékeket tudatosan és eredményesen felhasználni. A vezető minél több értéket észrevesz, annál inkább látja a lehetőségeket, hogy a felismert értékeket a szervezeti egysége érdekében hogyan hasznosítsa.

El kell fogadni, hogy az értékek nem mindenkinben és nem egyforma mértékben vannak jelen. Ha beosztottjainál az elvártakhoz képest hiányzik egy-egy érték, addig az még nem tekinthető problémának, amíg annak nincs meghatározó szerepe a szervezeti eredmények létrehozásában. Sőt azt figyelembe kell venni, hogy nemcsak a jelen értékeire, hanem a jövő érték-igényeire is figyelemmel kell lennie vezetőnek. Ehhez meg kell határozni a szervezet stratégiáját, és erre alapozva meg lehet határozni a jövő elvárt emberi értékeit.

***Bármennyire is nehéz, szakítani kell a munkakörökbe illesztés gyakorlatával!***

Ez a szemlélet mindig értékvesztéssel jár. Azt kell a kiválasztásnál megvizsgálni, milyen értékei vannak a jelentkezőnek, vagyis azt kell nézni, milyen tevékenységekre számíthatunk nála, illetve milyen mértékben használhatók azok az értékei, amelyeket behozna a szervezetbe. Ez a gondolkodásmód feltételezi, hogy már nem munkakörben kellene a kiválasztásnál gondolkodni, hanem értékteremtő folyamatokban. Így sokkal könnyebb megtalálni azokat az embereket, akiket nem egy munkakör szűk kereteibe kell beilleszteni, hanem egy folyamatban kell megtalálni a helyüket! Legalább is ne legyenek a munkakör feladatai olyan egyszerűek, ismétlődőek, amelyek szinte csak egy „robot” szerű végrehajtást igényelnek az embertől. Így jobban biztosítható, hogy meg lehessen találni mindenki számára a saját értékei hasznosulásának a lehetőségeit, helyét a szervezetben, függetlenül attól, hogy melyik szervezeti egységbe vettük fel, illetve dolgozik.

Az emberi értékekkel gazdálkodást tehát ki kell terjeszteni az egész szervezetre. Ehhez újszerű HR rendszereket kell kialakítani, illetve ebben a gazdálkodási szemléletben vezetőikkel is meg kell értetni,

hogy nem csak saját szervezetük határain belül vállaljanak felelősséget az emberi értékekkel való gazdálkodásért, hanem a szervezet egészében is.

Ellenható tényező, hogy a szervezetek többségében még a szervezeti egységeken belül meghatározott munkakör a meghatározó munkaszervezési egység. Ennek eredménye, hogy a vezetők a munkafeladatot, a hatáskört, a jogkört és felelősség kör határait egy másik munkakörtől elhatároltan határozzák meg és rögzítik a munkaköri leírásban.

***A munkatársak már meglévő értékeinek fejlesztésére kell nagyobb figyelmet fordítani és nem a hiányzó pótlására!***

A szervezeteknek ki kell alakítaniuk azt a belső érték-fejlesztési rendszert és gyakorlatot, hogy a szervezet tagjainál az erősségeiket kell még magasabb szintre, akár a professzionalizmus szintjére emelni. Mivel az értékek tevékenység szemléletűek, ezért a fejlesztés célja a szervezet tagjai tevékenységeinek megváltoztatása, módosítása. Ez gyakorlatias, egyénekre szabott, fejlesztési módszereket igényel. Az egyénekre fókuszáló fejlesztés során mind a fejlesztendő munkatárs vezetői, mind a munkatársai részt vesznek a jó gyakorlat megismertetésében, átadásában, folyamatosan támogatást adnak, amíg az erősségként megjelenő helyes cselekvés már mindennapi gyakorlattá nem válik.

A szervezeten belüli tevékenységek alakítása, módosítása már a beillesztés során elkezdődik. Sőt, amikor egyre inkább első munkahelyes, vagy nem sok szervezeti tapasztalattal rendelkező érték hiányos munkatársakat vesznek fel a szervezetek, a beillesztés ideje meghosszabbodik, és célszerű a folyamatot szakaszossá tenni. Ez utóbbi alatt azt értjük, hogy nem egyszerre kell a fejlesztés célállapotát elérni, hanem szakaszokra bontva, mindegyik szakaszhoz egymásra épülő, az előző célállapot meglétét feltételező újabb célokat kell rendelni. A fokozatos fejlesztés már alkalmassá teszi a munkatársat egyszerűbb feladatok elvégzésére. Habár az értékteremtő munka még alacsony szintű, de lehetővé teszi a feladat fontosságának, a munkavégzés során elvár felelősség megtapasztalását, átérését, és alkalmas a büszkeség érzés kialakulására, ami abból fakad, hogy a munkatárs már értékes tagja lett a szervezetnek.

***A vezető támogató fejlesztő visszajelzéseket ad munkatársai részére!***

Az értékek fejlesztése nem megy egyik pillanatról a másikra. Ezért a vezető rendszeresen, adjon visszajelzést beosztottjainak a szervezeti tevékenységükről (munkavégzés, viselkedés, kommunikáció, rendelkezésre állás, együttműködés, stb.), fejlődésükről annak érdekében, hogy követni lehessen azt, hogyan járul hozzá a dolgozó a közös eredmény létrehozásához. Az értékelés célja egyrészt az elismerés, másrészt a fejlesztés.

Mitől fog az értékelt dolgozónál kedvező változás, fejlődés bekövetkezni?

- Egyrészt attól, ha folyamatosan a dolgozónál kitűzött fejlődési célok eléréséig kap a vezetőjétől visszajelzést és támogatást.
- Másrészt, ha a vezető közreműködése a fejlesztésében motiváló, ösztönző hatású is ahhoz, hogy a dolgozóban megerősödjön a hit, hogy jobbra, többre képes.

A támogató-fejlesztő visszajelzés jellemzői:

- Az értékelés elsősorban az értékeltek erősségeire, értékeire és nem a hiányosságaikra épít. A jó munka végzése, az elfogadott viselkedés egyben az értékelt beosztott erőssége. A feladat el nem végzése, vagy a rosszul végzett munka, a helytelen viselkedés pedig az értékelt érték-hiánya.
- Az értékelés során munkatársak is tisztában vannak azzal, mi az elfogadott és mi a nem elfogadható tevékenység. Az elvárásokat úgy kell megfogalmazni, hogy egyértelmű legyen a beosztottak számára is, jól teszik-e dolgukat, vagy sem.
- Mivel munkatársak értékei jól megfigyelhetők tevékenységükön keresztül, így az értékes tevékenységek megalapozott azonosítása, értékelése a vezetők számára megtanítható.

### ***A külső képzésekről áttevődik a hangsúly a belső érték fejlesztésekre!***

Már a fentiek alapján is magyarázható, hogy az emberi értékek fejlesztése során a külső képzésekről egyre inkább áthelyeződik a hangsúly a belső munkahelyi képzésekre. Leginkább azért, mert a hazai külső képzési intézményi rendszer, ennek képzési feltételei, a választék, valamint módszertan nem képes kielégíteni a szervezetek tevékenységet fejlesztő ismereti, magatartási gyakorlati igényeit. Ezen nehézségeket a szervezetek csak úgy tudják áthidalni, ha az általános szakmai és egyéb képzések helyett inkább a vállalat-specifikus munkahelyi képzések aránya növekszik. A vállalat-specifikus munkahelyi képzés az adott műszaki-technológiai színvonalhoz, valamint a szervezet tagjai szakmai ismereteihez, tapasztalataihoz rugalmasan alkalmazkodva biztosítja a helyes tevékenységekhez a gyakorlati fogások, munkamódszerek, illetve a munkacsoportba beilleszkedéshez a magatartási szabályok megismerését, begyakorlását.

A belső emberi érték fejlesztése csak akkor lesz eredményes, ha a vezetők felelnek a saját szervezeti egységükön belül azért, hogyan biztosítják, hogyan szervezik meg az emberi érték fejlesztéséhez a feltételeket, mennyire gondolják át, kinél milyen megoldások szükségesek az eredményes fejlesztéshez.

Még csak kevés szervezet ismerte fel, hogy sokkal több anyagi és emberi erőforrást kell biztosítani a belső érték fejlesztésekre. Sőt az értékek szervezeten belüli fejlesztése egyre inkább azért is elengedhetetlen, mert a szervezeti szocializáció, a beillesztés eszköze is az egyre nagyobb létszámú olyan munkavállalók részére, akik éppen a beilleszkedésüket nehezítő tulajdonságokkal küszködnek.

A belső érték fejlesztési rendszerek megerősítése, feltételeinek javítása mellett erősíteni kell a fejlesztésekben résztvevők motivációját ahhoz, hogy érdekelték legyenek saját értékeik fejlesztésében. A fejlesztési célok meghatározásánál figyelembe kell venni az egyén céljait is. Így olyan szakmai karrier lehetőségeket is meg lehet teremteni a szervezetben, amely nemcsak a magasabb hozzáadott értékben jelenik meg, hanem abban is, hogy erősebb a munkatársak kötődése a szervezethez.

### ***Legyen a vezetés és a HR célja a minél magasabb szintű emberi érték használat!***

A vezetők felelőssége, hogy milyen az emberi értékek használatának szintje a szervezetben. Elvárás az lenne, hogy a felelős használat a jó gazda gondosságával történjen. Az emberek sok értéket behoznak a szervezetbe. Ezek közül van, amire szüksége van a szervezetnek, van, amire nem, és lesznek olyanok is, amelyek rejtve maradnak a vezetők, illetve a kollégák, munkatársak előtt. Minél magasabb az

értékek használatának szintje, annál inkább értékesülhet az emberi tudás, illetve annál inkább megmarad az emberi érték a szervezetben.

A használat szintjének megválasztása nem önkényes, több tényező is befolyásolhatja:

- A szint megválasztása kétoldalú, nemcsak a szervezet vezetőin, hanem a szervezet tagjain is múlik. A szervezet tagja behatárolhatja, hogy milyen szinten akar részt venni szervezeti eseményekben. Például megelégszik a munkaköri feladatainak ellátásával, vagy aktívan részt kíván venni a szervezeti eseményekben, és konkrét céljai, elvárásai vannak a szervezettel szemben saját céljai eléréséhez.
- Minél elkötelezettebb a vezető az emberi értékekkel való felelős gazdálkodásban, és minél céltudatosabb a szervezet tagja abban, mit akar elérni a szervezetben, annál magasabb szintű lehet a szervezetben az emberi értékek használata.
- Az is meghatározza az emberi érték használatának szintjét, hogy egy adott tevékenységi körnek milyen szintű a hozzájárulása a szervezet hozzáadott értékének előállításában. Ha nagy, akkor az emberi érték használata sem lehet alacsony szintű.
- Nem minden emberi értéket és nem mindig kell a legmagasabb szinten használni! A különböző értékek eltérő szintű használatot igényelhetnek a szervezet értékteremtő tevékenységétől és stratégiai céljaitól függően.

### ***A vezetők mutassák ki a szervezet emberi értékeit, valamint fejlesztésének eredményeit!***

Ahhoz, hogy a vezetők tudják, milyen eredményei vannak az emberi érték növelésének, ismerniük kell ennek hatásait a szervezet eredményességére. Ennek kimutatására szolgálnak a költséghatékonyság-elemzések, vagyis a szervezeteknek elemezniük kell, mire használják fel az erőforrásaikat, és a felhasznált erőforrások hogyan és milyen mértékben hasznosulnak. Az nem elég, hogy gyakran hangoztatott szlogenként a vezetők kiemelik az emberi tényező fontosságát. Addig nem fogják az emberi értékek fejlesztéséhez a szükséges anyagi és egyéb erőforrásokat biztosítani, amíg nem látják az emberi értékekre fordított erőforrások hasznosulását a szervezet eredményességének növekedésében. Ehhez feltétel a gazdálkodási szemlélet, melynek erősítéséhez olyan HR controlling rendszereket kell kidolgozni és alkalmazni, amelyek nem csak az emberi erőforrásra költött költségek elemzését teszik lehetővé, hanem alkalmasak arra is, hogy az emberre történő ráfordítások szervezeti eredményekre hatását is kimutassa. Általában a ráfordítások mérhetősége jobban megoldható, viszont sem az emberi értékek növekedése, sem a gazdasági eredményekre való ráhatás „kontrollingos” szempontból való elemzése egyelőre még nem megoldott.

Felhívjuk a figyelmet arra, hogy a „költséghatékony” szemlélet nem feltétlenül csak takarékoságot jelent. Természetesen, a szervezetekben törekedni kell arra, hogy az eredmények létrehozása a lehető legkevesebb költséggel járjon. Ez a megoldás azonban azzal a veszéllyel is jár, hogy a költségek túlzott csökkentése, a takarékoskodás a szervezeti eredmények csökkentését is magával hozhatja.

### ***A szervezeteknek a dologi vagyonuk mellett különböztessék meg és határozzák meg az emberi érték vagyonukat is!***

A szervezetek emberi érték összessége, másként emberi tőkéje, mint immateriális érték ugyanúgy feltétele az értékteremtő-értéktermelő képességüknek, mint az anyagi tőkéjük. Az egyes szervezetek

tagjainak tevékenységei hozzák létre azokat az eredményeket, amelyeket a szervezettől elvárnak. Az emberi tőke egyre növekvő súlyát az is indokolja, hogy a külvilághoz, a vevői kereslethez való alkalmazkodás, a szervezetekben végbemenő egyre gyorsabb technológia- valamint strukturális változások megvalósítói csak a szervezetben dolgozók lehetnek. A meglévő emberi tőke a szervezetek számára lehetőség a fejlődésre, a hiánya viszont gátolhatja növekedést, a fejlődést, és elengedhetetlen ahhoz, hogy a szervezet a küldetését teljesítse, és teljesítse a tulajdonosok elvárásait.

Minden vezető közös felelőssége a szervezet vagyonának óvása, illetve növelése. Ehhez ki kell terjeszteni a vagyon fogalmát úgy, hogy az emberi érték is szerepeljen a szervezet immateriális értékeként is! Annál értékesebb a cég, minél nagyobb a benne az egyének értéke és az a szinergia, amely ezekből az egyéni értékekből minél értékesebb termékeket, szolgáltatásokat tud nyújtani a vevőknek.

Az emberi tőke növekszik, ha

- a szervezeten belül folyamatos az emberi érték-fejlesztés,
- a munkahelyi megelégedettség, a siker iránti egyéni motiváltság erősödik,
- a szervezet a kulcsembereit meg tudja tartani, magához tudja vonzani az értékes embereket.

Az emberi tőke csökken, ha

- az emberi érték használata alacsony szintű, vagyis kihasználatlan marad, az emberi értékek nem hasznosak addig, amíg a szervezet munkába nem állítja azokat,
- szervezetlenek a folyamatok, és ebből adódóan nagy az aránya a felesleges és nem értékteremtő tevékenységeknek,
- alacsony az egyéni teljesítmény, az emberi hozzájárulás a szervezeti célokhoz,
- az emberi célok nem teljesülése miatt megjelenik a dolgozói elégedetlenség, a rossz légkör,
- nem megfelelő munkakörülmények, magas a baleseti veszélyeztetettség, nagy a kockázata a munkavégzés során az egészség károsodásának,
- a kulcsemberek mennek el a szervezetből,
- a szervezetekben a helytelenül értelmezett takarékoság következtében az emberi tőke fejlesztését elősegítő képzési, szociális ráfordításokat csökkentik,
- olyanokat küld el a szervezet, akiknek a szervezet eredményeinek létrehozásában jelentős szerepük lenne.