

AZ EMBERI TŐKE „KÉSZLETEZÉSI” PROBLÉMÁINAK VÁLTOZÓ JELLEGE

THE CHANGING NATURE OF THE INVENTORY PROBLEMS OF HUMAN CAPITAL

BENKE MARIANN PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Gazdálkodástani Doktori Iskola

ABSTRACT

The examination of inventory problems is not a new idea in supply chain management, however former research dealt only with the tangible assets of a company. (Giehl-Moss 2009)

On the other hand, there are also considerable inventory problems in the case of human capital and human resources management. A significant question could be: how can we manage the change in human capital inventory? (Okeudo 2012) Companies implemented mass-layoffs because of the crisis but is it the right track to survive? Can companies replace those human resources which were lost during the crisis? What happens with the companies in the recovery and replacement phase?

I would like to elucidate whether the supply of human resources could be understood as a human capital inventory problem.

1. Bevezetés

A készletezési problémák vizsgálata a termelésmenedzsmentben nem képezi újdonság tárgyát, ám az eddigi szokásos vizsgálatok, a menedzselési feladatok elsősorban az anyagi javakkal kapcsolatban jelennek meg. (Giehl – Moss, 2009) Ha az emberi tőkét is erőforrásnak tekintjük, akkor a szellemi tőke számbavétele és menedzsmentje tekintetében is jelentkezhetnek készletezési megfontolások.

Felmerülhet az a kérdés is, hogy az emberi erőforrás készletek változása hogyan menedzselhető? (Okeudo, 2012) A válság hatására a vállalatok tömeges elbocsátásokba kezdtek, de vajon tényleg ez a legjobb megoldás a túléléshez? Hogyan pótolható, vagy pótolható-e egyáltalán az erőforrás, amelyet egy vállalat egy válságmenedzselési folyamat során elveszít? Mi történik a vállalatoknál a pótlási, vagy helyreállítási szakaszban?

A tanulmány célja, hogy a fenti kérdésekre esetek feldolgozásával választ adjon, azaz rávilágítson arra, hogy felfogható-e az emberi erőforrás biztosítása speciális készletezési problémaként.

2. A készletezési problémák és a HR kapcsolatának jelentősége

A hagyományos megközelítések szerint, mely tükrözi Goldratt és Cox véleményét is a készletek fogalma a következő a „készlet végül is minden olyan áruba fektetett pénzmennyiség, amit azért vettek meg, hogy feldolgozás után vagy feldolgozás nélkül eladják.” (Vörös, 2010 p. 263.) Vizsgálatok is alátámasztják azt a tényt, hogy egy vállalat forgóeszközeinek átlagosan 30%-a, működő tőkéjének pedig 90%-a készletekben fekszik, a következő termék kategóriákról tesz említést:

- „nyersanyagok,
- vásárolt komponensek, alkatrészek,
- félkész termékek, késztermékek,
- berendezések tartalék alkatrészei”. (Vörös, 2010 p. 263.)

Ha figyelembe vesszük a vállalatoknál tevékenykedő emberi tőke nagyságát is, akkor helyt álló Gyökér Irén azon megállapítása, hogy egy nehezen számszerűsíthető erőforrásról van szó, amely nem képezi a vállalat tulajdonát, bármikor kiválhat a szervezetből, ugyanakkor tevékenységével értéket teremthet, növelheti a szervezet teljesítményét, és nehezen másolható. Ezért a vállalatok emberi erőforrás készleteinek nyilvántartása kiemelkedően fontos a mai válságos időszakban. Gyökér (2004) szerint a szellemi tőke menedzselése a vezetők számára egy újszerű gazdálkodási feladatot jelent, hiszen egyik jelentős tulajdonsága, hogy a megosztás során értéke folyamatosan növekedik, pontos piaci értéke nem ismert, és a vállalat nem adhatja el.

A tradicionális felfogás szerint az emberi tőke nem képezi szerves részét a vállalat készletgazdálkodásnak, ám Peter Cappelli (2008) szerint a supply chain menedzsment módszertanait ki kell terjeszteni az emberi erőforrás menedzsmentre is, főleg egy olyan időszakban, amikor gondot jelent a tehetségek megtartása és a népesség elöregedése. Gandossy Verma és Tucker (2007) szerint a munkaadók számára manapság nem az elbocsátások jelentenek gondokat, hanem inkább a megfelelő szakemberek felkutatása, éppen ezért azok a vállalatok, amelyek meggondolatlanul kezdenek leépítésekre később komoly szakemberhiánnyal nézhetnek szembe.

2012-ben csak a legnagyobb amerikai egészségügyi eszközöket gyártó vállalatoknál több ezer embert bocsátottak el a válság hatására. Ilyen volt például a Welch Allyn is ahol orvosi diagnosztikai eszközök gyártásával foglalkoznak, itt az alkalmazottak 10%-át küldték el (275 dolgozó), a Stryker orvosi eszközöket gyártó cégnél decemberben 96 pozíció szűnt meg és további 1170 megszüntetését tervezik, amely az összlétszám 5%-át teszi ki, a Boston Scientific-nél 1200-1400 dolgozó leépítését tervezik, a Medtronic vállalatnál pedig ugyancsak 1000 dolgozót bocsátottak el. (Hoffman, 2012)

Bár a jelenlegi gazdasági helyzet inkább a dolgozói létszám csökkentését eredményezte a vállalatoknál, azt sem szabad elfelejteni, hogy a válságos időszak elmúltával a pótlásuk nehézségeket okozhat. Arról nem is beszélve, hogy az ilyen

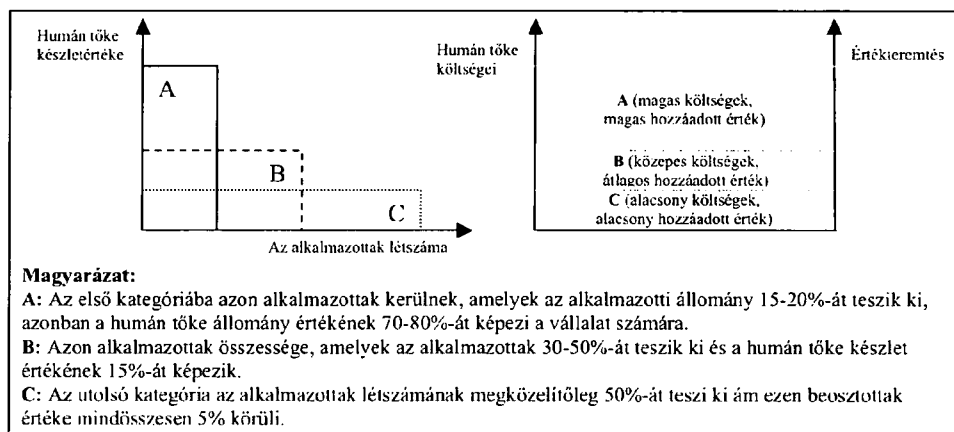
leépítések során a tehetséges munkaerő is könnyen elhagyhatja a vállalatot. Azért, hogy a szervezetek ne veszítsenek el értékes kollégákat érdemes olyan rendszereket kiépíteni, amelyek nyilván tartják a vállalat humán tőke állományát.

A termelési folyamat során a készleteket Vörös (2010) szerint az értékük és a ráfordítási idő alapján kell osztályozni ezt az ún. ABC klasszifikációnak szokás nevezni, ez a módszertan az alkalmazottak esetében is könnyen értelmezhető.

A gazdaságos sorozatnagyság kiszámítása meglehetősen nehéz egy adott vállalat munkavállalói létszámát illetően az azonban bizonyos, hogy egy alkalmazott bekerülése, betanítása költségekkel jár, a későbbi bérkifizetések szintén kiadásokat jelentenek. Ezen költségekkel szembe állítva egy ABC klasszifikáció kialakítása az alkalmazottakat illetően rávilágíthat arra, hogy vajon érdemes-e erőfeszítéseket tenni az adott munkavállaló felvétele érdekében.

1. diagram: Az ABC klasszifikáció értelmezése a humán tőke esetében

1. diagram: The interpretation of the ABC classification in case of human capital



Magyarázat:

- A: Az első kategóriába azon alkalmazottak kerülnek, amelyek az alkalmazotti állomány 15-20%-át teszik ki, azonban a humán tőke állomány értékének 70-80%-át képezi a vállalat számára.
- B: Azon alkalmazottak összessége, amelyek az alkalmazottak 30-50%-át teszik ki és a humán tőke készlet értékének 15%-át képezik.
- C: Az utolsó kategória az alkalmazottak létszámának megközelítőleg 50%-át teszi ki ám ezen beosztottak értéke mindösszesen 5% körüli.

Forrás: Vörös 2010 alapján saját szerkesztés

A fenti klasszifikáció alkalmazása azért is fontos, mert a Manpower Group 2012-es felmérése is azt bizonyítja, hogy a vállalatok többsége ún. „globális tehetségkrízissel” küszködik, hiszen a betöltött pozíciók egyharmadát nem megfelelő képességekkel rendelkezők foglalják el, és szintén problémát jelent a nyugdíjba vonuló kollégák miatt keletkező humántőke veszteség. A módszer segít megkülön-

böztetni azon munkavállaló csoportokat, amelyek a vállalat számára kiemelkedően nagy értéket képviselnek, így ezekre a nagy-értékű munkatársakra több figyelmet fordíthatnak.

Rice és Cottrill (2012) szerint a supply chain menedzsment (lásd a későbbiekben SCM) feladata a humán tőke készletezés során segíteni abban, hogy a tehetség kereslet találkozzon a tehetség kínálatával. Claes és Lakshman (2012) szerint sok vállalatnál a humán erőforrás menedzserek tudása csekély az SCM folyamatokat illetően, ez azonban hátráltatja őket a kiválasztási folyamat során, mivel nem minden esetben ismerik pontosan, hogy az adott pozíció betöltésére milyen képesség, szaktudás szükséges. Éppen ezért a legtöbb nagyvállalatnál olyan specialistákat alkalmaznak, amelyek a tehetségek kiválasztásával, és elosztásával foglalkoznak így egyfajta HR supply chain folyamat valósulhat meg. A globális piacokon működő nagyméretű autógyártó cégek korán felismerték azt a tény, hogy az SCM alkalmazása nélkül a tehetségmenedzsment nem kellő hatékonyságú és veszíthetnek a versenypozíciójukból, éppen ezért változási folyamatokat indítottak el.

3. A humán tőke készletezésének vizsgálata

Taylor a Tudományos menedzsment kidolgozója ahhoz, hogy a termelési folyamatot illetően a vállalat működését optimalizálja rendszeres és módszeres mérések során idő és mozgástanulmányozást végzett, azért hogy a vállalati költségeket csökkentse. A taylori elvek mind azt a szemléletmódot tükrözik, miszerint a szervezeti folyamatoknak egyértelműen mérhetőeknek kell lenniük így lehetőséget teremtve a jobbitásra, fejlesztésre. (Farkas, 2004) A humán erőforrás készletezési megfontolásai is ezen elveknek felelnek meg, mivel a vállalat által felhalmozott emberi tőke mennyiséget – egyfajta immateriális jószágot – szeretné számszerűsíteni és hatékonyan elosztani az SCM módszertana segítségével. Ahhoz azonban, hogy a humán tőke biztosítását lehetővé tudja tenni egy vállalat nemcsak a tehetségek osztályozására (ABC klasszifikáció) hanem értékelésére is szükség van ezt hivatott áttekinteni a következő fejezet.

3.1. A humán tőke mérés legismertebb módszereinek áttekintése

Sokan kísérleteztek már a vállalat emberi erőforrásainak számszerűsítésével ám egységes módszertan ezen kérdéskörben még nem került elfogadásra. Tobin (1969) idézi Boda (2008) a vállalat pénzügyi piacon realizálódott értékét hasonlított össze a cég eszközeinek értékével, így a Tobin hányados (q) értéke egyenlő a piaci érték és az eszközérték hányadosával. Ha ez a hányados nagyobb, mint egy, akkor a vállalatot a piac valamilyen körülmény miatt túlzottan nagyra értékeli, amely többletértéket a vállalat emberi erőforrás készleteinek értéke is képezheti. Ebből azt a következtetést is levonhatjuk, hogy ha nő a vállalatnál dolgozó tehetségek száma, akkor gyakorlatilag a vállalat értéke is növekedni fog, ám ez nem feltétlenül igaz minden esetben. Cappelli (2008) szerint ugyanis a kulcstényező az,

hogy a megfelelő dolgozó legyen a megfelelő helyen és hasznos munkát végezzen, azaz egyfajta Just in Time filozófiának kell megvalósulnia a humán tőke elosztásánál. Ezen megközelítés és Taylor négy alapelve között párhuzam fedezhető fel:

- lehetővé kell tenni a fejlődést a munkatudomány minden elemére nézve,
- gondosan kell kiválasztani a szükséges képességekkel rendelkező alkalmazottakat,
- képzésre és ösztönzésre van szükség,
- a munkást támogatni kell munkaszervezéssel és az akadályozó tényezők elhárításával.

A párhuzam a munkaszervezés tekintetében és a kiválasztási folyamat tekintetében mutatkozik meg, ugyanis a négy alapelv is gyakorlatilag azt fogalmazza meg, hogy a vállalat által birtokolt emberi erőforrásokat hatékonyan, képességeiknek megfelelően kell elosztani. (Kieser, 1995)

Gyökér (2004) szerint a fejlett gazdaságokban már az 1990-es évek elején elkezdtek foglalkozni a humántőke számszerűsítésével, egy klasszikus példa erre a Microsoft esete, hiszen a vállalat piaci értéke és könyv szerinti értéke között 1995-ben tízszeres különbség volt megfigyelhető (a részvények könyv szerinti értéke 7 dollár volt, a tőzsdei érték ezzel szemben 70 dollár volt). Ugyanez a tendencia figyelhető meg 1998-ban a Johnson & Johnson (7,52 szeres különbség), a Pfizer (17,25 szeres különbség) és a Bristol-Myers Squibb (14,82 szeres különbség) esetében is, mind három cégnél kiemelkedően magas a különbség a vállalatok piaci értéke és könyv szerinti értéke között.

A különbség magyarázatára szolgál az a módszertan, melyet a szellemi tőke, pénzben kifejezett értékének meghatározására alkalmaznak, melynél három alapelv különíthető el:

- Direkt mérési eljárások:
 - Ez az eljárás úgy határozza meg a humántőke értékét, hogy az egyes összetevőket azonosítják, majd meghatározzák a hozzájuk kapcsolódó pénzáramokat (ilyen eljárás a Sullivan féle Intellectual Asset Valuation).
- Piaci érték alapú módszerek:
 - Stewart szerint az intellektuális tőke egyenlő a piaci érték és a könyv szerinti érték különbözetével.
 - A Standfield féle értékelés egy IAMV (Investors Assigned Market Value) mutatót használ, amelynek számlálójában a vállalat piaci értéke, nevezőjében pedig a tárgyiasult tőke és a szellemi tőke aktuális, komplex értékének összege szerepel.
 - Tobin féle kvóciens.
- Az eszközök megtérülése (Return on Asset):

Az első lépés a mérésben az adózás előtti eredmény viszonyítása a materiális eszközök értékéhez, majd a megtérülés összehasonlítása az iparágban átlagosan realizált eredményekkel. Ha a hozambeli különbséget és a vállalat tárgyiasult esz-

közeinek értékét összeszorozzuk, akkor megkapjuk a vállalat szellemi tőkéjének értékét. (Gyökér, 2004)

Egy másik mérési megközelítést jelent a scorecard-típusú mutatók alkalmazása, ám ezek a mutatók nem törekszenek arra, hogy az intellektuális tőke értékét mindenképpen pénzben fejezzék ki, hanem inkább mutatók segítségével szeretnék meghatározni a vállalat által birtokolt szellemi tőke értékét. (Harangozó, 2007) Ezen mutatók céljai a következők:

- nyomon követni a változásokat a vállalat által birtokolt szellemi tőkében,
- az immateriális javak hatékonyabb felhasználása (ezt a humántőke elosztási rendszere nagyban támogatja, segítségével az alkalmazottak a megfelelő helyen és időben végezhetik a feladataikat),
- a vállalat által birtokolt emberi-, strukturális-, és információs erőforrások allokálása,
- a kritikus tudáselemek azonosítása,
- tudásmenedzselés, valamint a szükséges immateriális javak és képességek fejlesztése,
- versenyképesség növelése.

A felsorolt pontokból észrevehető, hogy ez a mérési módszer a humántőke készletezésében is segítséget nyújt, hiszen hatékonyabbá teszi az erőforrás felhasználást, azaz az alkalmazottak a megfelelő helyen és a megfelelő időben tudják végezni a feladataikat. Egy másik fontos támogató szerep az erőforrások allokációja, amely segíti a vállalat által birtokolt tehetségek elosztását.

Említésre méltó a scorecard típusú értékelések közül a „Human Capital Intelligence” mutató, amelyet Jac Fitz-Enz 1994-ben fejlesztett ki, és az ún. „Skandia Navigator” is melyet Edvinsson és Malone 1997-ben mutatott be, ez a mutató a humántőke mérése szempontjából kezdetlegesnek mondható, ám nagy hasonlóságot mutat a Kaplan és Norton által kidolgozott Balanced Scorecarddal. A Skandia Navigator egy svéd biztosítási cég volt, amely a stratégiai döntéshozatal alátámasztására, az üzleti és stratégiai tervezés segítésére, valamint a kontrolling folyamatok támogatására hozta létre mutatószámrendszerét (Edvinsson – Malone, 1997; idézi Harangozó, 2007).

A modell öt szempontot vesz figyelembe a szellemi tőke mérésénél:

- pénzügyi-, ügyfél-, folyamat-, megújuláshoz és fejlődéshez kapcsolódó -, valamint emberi erőforráshoz tartozó fókusz.

A Balanced Scorecard (BSC) mutatószámrendszerét Kaplan és Norton fejlesztett ki az 1990-es évek közepén, a modell elsősorban nem a szellemi tőke értékelésével foglalkozik, azonban egy olyan átfogó stratégiai menedzsment eszköz, amely segít azonosítani a célok eléréséhez nélkülözhetetlen tudáselemeket és azok változását (North at al., 1998; idézi Harangozó, 2007). A BSC négy nézőpontot vizsgálva teremt egyensúlyt a rövid és hosszú távú stratégiai célok között melyek a következők:

- Pénzügyi nézőpont: a múlt eseményeinek pénzügyi mutatószámokban is bekövetkező változását mérik. Ezek a mutatók a vállalat jövedelmezőségéhez, az elért üzemi üzleti eredményéhez kapcsolódnak.
- Vevői nézőpont: itt azonosításra kerülnek a vállalat célszegmensei, fogyasztói, itt történik a fogyasztói tőke számszerűsítése, amely segít meghatározni azokat a tudástőke elemeket, amelyek a folyamathoz tartoznak.
- Működési folyamatok nézőpontja: ez azokat a kritikus folyamatokat tartalmazza, melyek nélkülözhetetlenek az eredményes működés fenntartásában, ezek az intellektuális tőke ún. folyamattőke összetevőjét adják.
- Tanulási és fejlődési nézőpont: ez a nézőpont a szervezet hosszú távú fennmaradását teszi lehetővé, melyhez figyelembe veszi az infrastruktúrát, és a hosszú távú sikertényezőket, Kaplan és Norton (1996) idézi Harangozó (2007) ezt a pontot három kategóriára bontja:
 - alkalmazotti képességek,
 - információs rendszerek,
 - motiváció, összhang, felhatalmazás.

A fejezet rövid áttekintést adott az intellektuális tőke mérési megközelítéseiről, valamint az alkalmazott módszerek egy részéről, sajnos területi korlátok miatt ezen téma bővebb kifejtése e tanulmány keretei között nem lehetséges.

Megállapítható, hogy a humántőke mérési módszertana egy komoly fejlődésen ment keresztül és a vállalatvezetők többsége az utóbbi évtizedek során felismerte, hogy ezek alkalmazása a versenyképesség megőrzése szempontjából kiemelkedően fontos, hiszen értékmérés nélkül a humán tőke-készletezés és elosztás nem lehetséges.

4. Supply Chain menedzsment a hatékony emberi erőforrás menedzsment szolgálatában

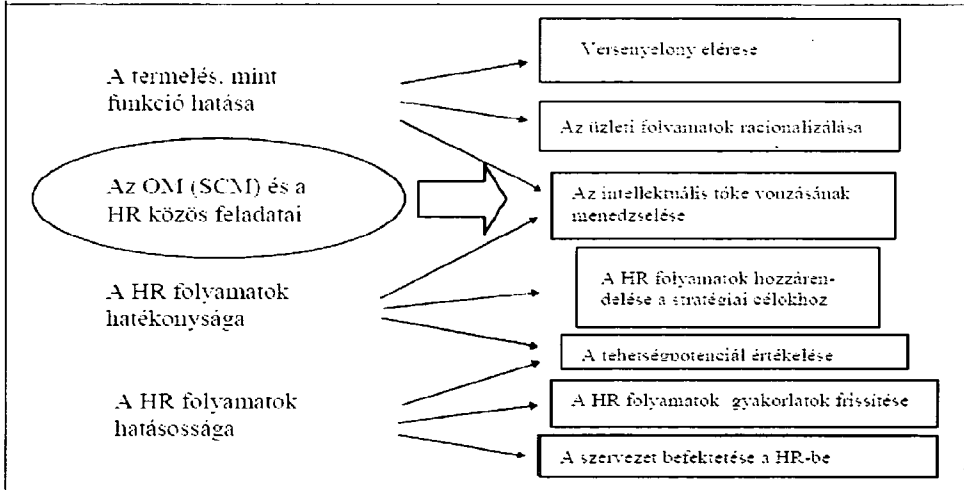
A tehetségek felkutatása, kiválasztása, fejlesztése, és megtartása valamint professzionális menedzselése önmagában a HR szakemberek számára igen nagy feladat, éppen ezért Cappelli (2008) valamint Mutsuddi és Mutsuddi (2008) idézi. Mutsuddi (2012) véleménye szerint is szükség van az SCM módszerek bevonására. Az SCM módszerek bevonása a HR folyamatokba Hugos (2003) szerint a globalizáció következménye is, hiszen a globális vállalatok országhatárokon átívelő emberi erőforrás menedzselését optimalizálni kellett. Valamint a mai turbulens gazdasági környezetben a szervezetek nem engedhetik meg maguknak, hogy a termék fejlesztési részleg és a vállalat szellemi tőkéjét irányító team ne kommunikáljon.

A szokásos megközelítések szerint a szervezet SCM részlege közvetíti az információt a marketing részleg és a termelés között, valamint további információt gyűjt be a fogyasztókról, ez gyakorlatilag egy erőforrás elosztó szerepet takar, amely feladatkor és a szellemi tőke készletezése, elosztása között párhuzam állítható.

A következő ábrával azokat a területeket szemléltetem, amelyek a HR és SCM folyamatok közös feladatai, ezeket együtt kell a stratégiát támogatva megvalósítani.

2. diagram: A termelésmenedzsment és az emberi erőforrás funkció határterületei

2. diagram: The OM-HR Function Interface Model



(Az ábra a humán erőforrás menedzsment rendszerszemléletű megközelítését ábrázolja (Human Capital Management System=HCMS), mely szerves részét képezi az SCM (OM))

Forrás: Mutsuddi 2012 alapján

Látható, hogy az OM funkció (Operations Management) azaz a termelési folyamatok hatással vannak a versenyelőny elérésére, az üzleti folyamatok racionalizálására és a tehetségek vonzására. Fontos a HR és OM közös feladata, amely Mutsuddi (2012) szerint a tehetségek vonzása, ami közvetlenül hatást gyakorol a HR folyamatok hatékonyságára, és közvetve a hatásosságra. A hatékonyság szempontjából szintén lényeges az intellektuális tőke vonzásának menedzselése, a vállalati stratégia támogatása, és a tehetség potenciál értéke, a hatásosság szempontjából pedig jelentőségteljes a tehetségpotenciál, a HR folyamatok aktualizálása, és az a befektetés, amit a vállalat a szervezeti szintű HR folyamatokba fektet. Az ábra bizonyosságot ad arról, miszerint a termelési folyamatok menedzselése (készletelés, elosztás) hatással van a HR folyamatok hatékonyságára és közvetve a hatásosságra is.

a HR funkciói közé sorolja az intellektuális tőke folyamatos figyelemmel kísérését, amely az „input – folyamat – output” hármast jelenti, illetve az előzőekben felsorolt feladatokon kívül még a kompenzációt és jutalmazást, mentorálást, és karriertervezést.

Ahhoz, hogy ez hatékonyan működhessen, szükség van egy emberi tőkét menedzselő rendszerre, azaz egy ún. „Human Capital Management System” létrehozására, amelyet a második ábra is modellezett, ennek gyakorlati megjelenése egy vállalat életében például az SAP rendszer HR modulja, illetve a HR-scorecard, HR-audit lehet.

A humán tőke készletezési megfontolásainak aktualitására jó példa lehet néhány vállalati eset ismertetése. Capelli (2008) szerint számos nagyvállalat rendelkezik tehetségmenedzselési programmal, mint például az Unilever, IBM, General Electric, EDS, Dow, Capital One, Citibank, Corning, Johnson & Johnson és a Bear Stars.

Ám Capelli szerint önmagában még nem jelent versenyelőnyt a vállalat tehetségmenedzselési programja, hiszen a legnagyobb vállalatok közül számos ugyanazt a tehetségmenedzselési stratégiát alkalmazza évtizedek óta. Azaz létrehoznak egy akadémiát, ahol a tehetséges alkalmazottaikat menedzselési képességek, készségek elsajátítására ösztönzik, ilyen vállalatok például a General Electric, Procter & Gamble, a Pepsi Co. és számos olajipari vállalat. A gyakorlat alkalmazása azonban nem minden esetben hatékony, és igen költséges. A General Electric már az 1950-es évek óta folyamatosan a fenti tehetségmenedzselési stratégiát alkalmazza, az IBM viszont hamar felismerte azt a tényt, hogy néhány esetben olcsóbb a versenytársaktól szakértelmet szerezni.

A probléma megszüntetéséhez nagy segítséget nyújt a HCMS azaz a humántőke menedzselési rendszer bevezetése, mely segítségével az intellektuális tőke számbavétele hatékonyabb lehet.

A fejezet összegzésekképpen elmondható, hogy az intellektuális tőke készletezési és elosztási problémáinak feloldására a legmegfelelőbb módszerek egy integrált HR rendszer bevezetése tűnik. A rendszer segítségével meghatározhatóak a vállalat által birtokolt emberi erőforrás készletek és megvalósítható egyben a hatékony kommunikáció a termelési folyamatokkal.

5. Összegzés

A tanulmány egy rövid áttekintést adott arról, hogy nemcsak a fizikai eszközöket érdemes készletezési megfontolások segítségével összesíteni, hanem a szellemi tőke esetében is lehetséges készletezési politikák alkalmazása. (Giehl – Moss, 2009) A hagyományos mérési eljárások még nem mutatták ki a vállalat értékében az emberi erőforrás jelenlétét, azonban a Tobin kvóciens 1969-es publikálása óta egyre több kutatót foglalkoztat az a kérdés, hogy mi alkothatja azt a többletértéket, amely a vállalat könyv szerinti értéke és piaci értéke között van, illetve hogy hogyan lehet ezt a vállalat egyes területei között hatékonyan elosztani.

Többek között Cappelli (2008), Mutsuddi (2012), Claes és Lakshman (2012), Cottrill és Rice (2012) is azt javasolják, hogy az emberi erőforrás menedzsereknek együtt kell működniük a termelési és folyamatmenedzsmentben jártas szakértők-

kel, így a tehetségek hatékonyabban oszthatóak el, azaz a megfelelő időben a megfelelő képességgű alkalmazott fog tevékenykedni a megfelelő helyen.

Véleményem szerint a szellemi tőke készletezési megfontolásainak vizsgálata szempontjából a jövőbeli vizsgálatok során ugyancsak érdekes és releváns téma a HR és a kontrolling kapcsolata, ezen belül is a hatékony kontroll hatása a szellemi tőke elosztására, ám ezen gondolatok kifejtése a terjedelmi korlátok miatt nem lehetséges.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Boda György (2008): A tudástőke mérési módszerei és használhatóságuk, In: CEO 2008/3. szám. pp. 2-11.
- Cappelli, Peter (2008): Talent on Demand: Applying Supply Chain Management to People, In: Knowledge@Wharton <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1899> 2013. május 23.
- Claes, Björn – Lakshman, Charl (2012): Managing the Human Resources in the Supply Chain, In: Supply Chain Forum An International Journal 2012/2. szám. pp. 2-3.
- Cottrill, Ken – Rice, Jim (2012): Bridging the Gap between HR and SCM, In: Supply Chain Management Review 2012/1 szám pp. 10-11.
- Edvinsson, Leif – Malone, Michael (1997): Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, In: HarperBusiness, New York.
- Farkas Ferenc (2004): Változásmenedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Gandossy, Robert – Tucker, Elissa – Nidhi, Verma (2007): Gazdálkodj okosan – a tehetséggel, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- Gyökér Irén (2004): A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon, In: Harvard Business Manager 2004/6. szám. pp. 48-59.
- Giehl, Tim – Moss, Sara (2009): Human Capital Supply Chains, Langdon Street Press
- Harangozó Tamás (2007): Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai, In: Vezetéstudomány 2007/12. szám. pp. 18-34.
- Hoffman, Bill (2012): Top US Companies Plan Layoffs Because of Obamacare In: Newsmax <http://www.newsmax.com/Newsfront/Companies-Plan-Layoffs-Obamacare/2012/11/09/id/463571> 2013. május 23.
- Kaplan, S. Robert – Norton, David P. (1996): Blanced Scorecard – Eszköz ami mozgásba hozza a stratégiát, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Kieser, Alfred (1995): Szervezet-elméletek, Aula Kiadó, Budapest
- North, Klaus – Probst, Gilbert – Romhardt, Kai (1998): Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, In: Zeitschrift Führung + Organisation 1998/3. szám. pp. 158-166.
- Manpower Group (2012): Break the Crisis and Complacency Cycle In: http://www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2012/pdf/BreakingCrisisCycle_US_lo.pdf 2013. május 23.
- Hugos, Michael H. (2003): Essentials of Supply Chain Management, John Wiley and Sons, New Jersey
- Mutsuddi, Indranil (2012): Supply Chain Management for Effective People Management: Issues and Challenges, In: Journal of Operations Management 2012/4. szám. pp. 53-64.

- Mutsuddi, Indranil – Mutsuddi, Rana (2008): “Retaining Intellectual Capital in High Performance Organizations: Emerging Roles of HR Professionals”, In: *Global Management Review* 2008/3. pp. 16-22.
- Okeudo, Ndukwe James (2012): *The Impact of Human Resources Management in Logistic Service Providers and Supply Chain Capabilities: A Case Study* In: *British Journal of Science* 2012/4. szám. pp. 57-71.
- Tobin, James (1969): *A General Equilibrium Approach To Monetary Theory*, In: *Journal of Money, Credit Banking* 1969/1. szám. pp. 15-29.
- Vörös József (2010): *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*, Akadémia Kiadó, Budapest