

## Hogyan legyen vállalatunk vonzó a jó képességű munkavállalók számára?

**Tóthné Téglás Tünde**

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar  
tothne.teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu

*Abstract: A munkaerőpiacokon hiány van a jó képességű, képzett munkaerőben, amely a vállalatok számára már erőforráskorlátként jelenik meg. Ebben a helyzetben a vállalatok keresik azokat az emberi erőforrás-gazdálkodási megoldásokat, amelyek segítségével vonzóbbá válhatnak a tehetséges munkavállalók felé. Tanulmányunkban a közgazdaságtan és a humán tudományok területén született elméletek segítségével keressük választ az ösztönzés, a kiválasztás és a képzés területén a helyzethez illeszkedő gyakorlat megválasztásához. A közgazdaságtan elsősorban az anyagi, míg a humán tudományok a nem anyagi összetevők szerepét emelik ki, a személyes és szociális tényezők szerepére mutatnak rá. Az eredményes emberi erőforrás-gazdálkodás azonban csak a két szemlélet együttes alkalmazásával lehet sikeres. A megtérülés szemlélet és az emberi tényező személyes és szociális aspektusait figyelembe vételével kiegészítve adhat megfelelő válaszokat a minőségi munkaerőért folytatott harcban a vállalati szereplők számára.*

*Kulcsszavak: emberi erőforrás, emberi tőke beruházások, emberi erőforrás-gazdálkodás, motivációelméletek, erőforrásalapú szemlélet, stratégiai szemlélet, kompetenciaelméletek*

### 1. Minőségi munkaerőhiány

„A jelenkori fejlett társadalomban a munkadóknak csak a megfelelő minőségű munkaerő foglalkoztatása jövedelmező... Minél fejlettebb a technika, annál kisebb a képzetlen munkaerő iránti igénye, annál inkább a képzettre szorul, még akkor is, ha az egyre drágább, ha másoktól kell elcsábítani.” Kopátsy Sándor az Új közgazdaságtan című könyvében 2011-ben fogalmazta ezt meg. Átfogó nemzetközi felmérések (Manpower 2016, PWC 2017, IFTF 2011, WEF 2016, Tóth és trsai 2017) igazolják, hogy a gazdasági vállalkozások a minőségi munkavállalóik tekintetében hiányt érzékelnek, mely kérdésessé teheti jövőbeli terveik megvalósítását. A minőségi munkavállalók körében érezhető hiány vállalkozások számára erőforrás-korlátként (Kornai 2014) jelenik meg. Azt, hogy a hazai munkaerőpiacon is hiány van a tehetséges, jól képzett munkavállalókból, a GVI hazai konjunktúra-felmérések eredményei is alátámasztják. Kutatásaikban a munkaerő- és szakemberhiányt mint a vállalkozás üzleti tevékenységét akadályozó tényezőt szerint a

cégvezetők egyre nagyobb százaléka emelte ki, 2011-13-ban minden tizedik cég, 2016-ban már a cégek 38 százaléka emelte ki ezt a problémát. (Tóth-Nyíró 2017b)

*„A munkaerőhiány egy álláshelyet kínáló vállalkozás számára mindig azt jelenti, hogy az általa kínált béren az általa meghirdetett állásra nem tud felvenni munkavállalót.”* (Tóth-Nyíró 2017a) A fenti kutatási eredmények elemzése rámutatnak, hogy inkább a sikeres, ambiciózus tervekkel rendelkező vállalatok számolnak be a munkaerő felvételében és megtartásában előforduló nehézségekről, akik egyébként a bérek emelését is tervezik. (Tóth-Nyíró 2017b) A képzettségi szint és a várható bér közötti kapcsolatot vizsgálva tapasztalható, hogy jelentősen javult a felsőfokú szakképzettségűek munkaerőpiaci helyzete a közepesen képzettekhez képest. (Fazekas, 2017) A folyamat mögött elsősorban a keresleti oldal jelentős változásai húzódnak meg. A gazdaság ágazati, szakmaszerkezeti átalakulásán túl a szakmán belüli feladatok tartalmában bekövetkezett változások hatására a magasabb képzettségi szintet, fejlettebb kognitív és nem kognitív készségeket igénylő munkaerő iránti kereslet növekedése figyelhető meg. A teljesítmény szervezeti értelmezése is tágabb értelmezést nyert az elmúlt időszakban, annak minőségi összetevői meghatározóbbá váltak. (Nelly-Adams-Kennerly 2004) A tehetséges, jó képességű munkavállalók hozzájárulásának mértéke ennek megfelelően egyre erőteljesebb lehet a vállalat sikeréhez. Különösen igaz ez azokban a munkakörökben, amelyben a veleszületett tehetség, sok éves tanulás és szakmai tapasztalat szükséges, valamint a „csúcson lévők” sokkal nagyobb teljesítményt nyújtanak, mint a középhéteg”. (Handfiel-Jones 2007) Ugyanakkor a kérdéssé vált, hogy megváltozott munkaerőpiaci keresleti igényeket a munkaerőkínálat milyen mértékben tudja követni. A munkaerőpiaci kínálat alkalmazkodási képessége és gyorsasága attól függ, hogy felértékelődött képességek és tudás megszerzése mennyi időt vesz igénybe, milyen mértékben fejleszthető, ezen kívül az oktatási rendszerek felkészültsége is meghatározó lehet. (Szabó 2011)

A minőségi munkaerő iránt megnövekedett kereslet és a lassan alkalmazkodó kínálat hatására a gazdálkodó szervezetek számára kulcsfontosságúvá vált a kérdés, hogyan tudnak vonzók lenni a jó képességű munkavállalók számára, és hogyan ösztönözzék ezen, kiemelkedő képességű értékes munkavállalóikat jobb teljesítményre. Arra, hogy a munkahelyi környezetben a teljesítmény hogyan ösztönözhető már régóta keresik a kutatók és a vállalati szakemberek a választ. A klasszikus közgazdaságtan racionalitási feltételeire épülve elsősorban az anyagi ösztönzők szerepét vizsgálja. Adott munkaerőpiaci helyzetben vizsgálja, hogy a választott bérezési megoldások a munkavállalók mely csoportja számára vonzók. A humán tudományok a munkamotiváció anyagi vonzatán túli értékeire, valamint a munkaszituációban az egyéni személyes és a környezet szociális tényezőinek szerepére hívják fel a figyelmet. A közgazdasági és a humán megközelítéseket McGregor elméletével párhuzamba állítva, azok két különböző emberképre épülnek. Míg az első szerint a dolgozók racionális, egoista lények, akik a munkavállalásról „hideg és mechanikus” döntéseket hoznak, addig a második a dolgozó önálló, saját motivációkkal rendelkező emberi lény, akinek a döntéseit szociális normák vezérlik. Armstrong (2014) összefoglaló könyvében a szakirodalmi kutatásai alapján az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás gyakorlatában megkülönböz-

ti a költség-haszon elvekre épülő „hard HRM” és a „soft HRM” változatát, amely a munkavállalókra gondolkodó és reagáló személyiségként tekint. Keenoy (1997) ugyanakkor kiemeli, hogy ez a két gyakorlat valójában kiegészítik egymást. A tehetségmenedzsment szakkönyvek arra hívják fel a figyelmet, hogy a korábban alkalmazott inkább emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatot leváltja egy új szemlélet, amely sokkal erősebben épít a humán tudományok eredményeire. (Michaels et al 2001)

A minőségi munkavállalók biztosítása kulcsfontosságú feladat a vállalat sikerében. *„Azok a cégek, amelyek gyorsan és hatékonyan reagálnak a szakemberhiányra, nagyobb mértékben részesülnek ebből a ritka forrásból, és ami ennél is fontosabb, a munkaerőpiacon fellelhető legjobb szakemberek közül is többet szerezhetnek meg.”* (Handfield-Jones 2007) Ezen munkavállalók esetében az eredményes emberi erőforrásgazdálkodás a két szemlélet együttes alkalmazásával lehet sikeres. A megtérülés szemlélet és az emberi tényező személyes és szociális aspektusait figyelembe vételével kiegészítve adhat megfelelő válaszokat a minőségi munkaerőért folytatott harcban a vállalati szereplők számára. Tanulmányunkban a közgazdasági és humánelméletek vizsgálata során olyan megoldásokat keresünk, amely egyrészt magasabb erőfeszítést eredményez, másrészt segíti a jobb képességű munkavállalók kiszűrését és hosszú távú megtartását.

## 2. Az emberi erőforrás jellemzői

Az eredményes emberi erőforrás hatékony menedzseléséhez elengedhetetlen, hogy megértsük, hogyan járul hozzá a szervezeti teljesítményéhez a munkaerő. Az emberi erőforrás a klasszikus közgazdasági megközelítésben a vállalatok számára hasznos munkát jelenti. Heyne (2004) megfogalmazásában *„a tudás és azok a készségek, amelyeket az emberek az oktatás, a képzés és a tapasztalat segítségével halmoznak fel, és amely képessé teszi őket arra, hogy mások számára értékes termelőszolgáltatásokat nyújtsanak”*. Az emberi erőforrás a termelési tényezők egyike, amely a munka értékteremtő képességét helyezi a középpontba. A közgazdasági megközelítés ennek megfelelően a munka anyagi értékét igyekszik meghatározni és dönteni az adott munkaerőpiaci viszonyok között a bér és egyéb foglalkoztatáshoz kapcsolódó költségekről. Az elmélet kiindulópontja, hogy a vállalat a munka határtermékbevételeivel egyenlő munkabért kínál, és a magasabb bér magasabb erőfeszítést eredményez, így növeli a teljesítményt.

A közgazdászok véleménye ugyanakkor megoszlik arról, hogy a munkaerő milyen mértékben tekinthető termelt termelési tényezőnek, mennyiben működik hasonlóan tehát a fizikai tőkéhez, mint termelési tényezőhöz. Becker (1975) és Scultz (1983) nevéhez kötődik, hogy emberi tőkeként említik munkáikban az emberi erőforrást. Érvelésükben a fizikai tőkéhez hasonlóan az emberi tőke is a piaci logika alapján működik, az emberi tőkével kapcsolatos döntéseket is a beruházás megtérülési rátája, költség-haszon elemzések segítségével hozhatunk. *„A tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyron része, működ-*

*tetése, fejlesztése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén, mind a szervezet részéről.*” (Köväri 1991) Ugyanakkor az emberi tőke emberi jellege miatt bizonyos helyzetekben mégis ettől eltérően működik. Egyrészt az ember önálló, szabad akaratú rendelkező, tevékenységét szubjektív tényezők a fizikai tőkéhez képest erőteljesebben módosíthatják, és hatékony felhasználásának társadalmi tényezői is vannak. Például a munka eredményességét meghatározó nem kognitív képességek beépítése a modellekbe annak szubjektív jellege miatt nehezen megoldható. (Fazekas, 2017) A fizikai tőkéktől eltér az emberi tőke értékének változása is. Az emberi tőke értéke a munkavégzés során a begyakorlottság és a jártasság révén gyarapszik, nem csökken, mint a fizikaié. Az emberi tőke értéke folyamatos beruházással őrizhető meg. Az elavulás éppen a folyamatos képzés, tanulás hiányával, az emberi tőke „nem használatával” fokozódik ellentétben a fizikai tőkével. (Tóthné Sikora 2004) Azok, akik vitatják, hogy a munka a fizikai tőkéhez hasonlóan működik, arra hívják fel a figyelmet, hogy nem különül el, és nehezen megállapítható a határ, hogy a munkahelyen használt szaktudásnak, hozzáértésnek mennyi a tanult része és milyen szerepet játszanak az öröklött képességek. A munka emberi erőforrásként az egyéni képességek és adottságok összessége, amelyek egy adott gazdasági környezetben „felhasználásra” kerülnek, de részben kihasználatlanul maradnak, nem kerülnek felhasználásra. Machlup hasonlatában az emberi erőforrás olyan, mint a „javított föld”, amelyben a természet adta lehetőségek és a beruházásokkal növelt érték is benne van. (Tóthné-Sikora 2004) Jelentős különbségek lehetnek az egyes munkakörök között ugyanakkor abban a tekintetben, hogy a munkához szükséges képességek milyen mértékben öröklött és tanult elemekre épülnek.

A magatartástudományok fejlődésével alakult ki az emberi tényező komplex kategóriája, amely azt a maga bonyolult társadalmi és gazdasági viszonyrendszerében vizsgálja. A humán tudományok az ember számára a munkának az anyagi vonzatán túli értékeit kutatják, amely több szempontból is bővítheti az emberi tényező hozzájárulását a vállalatok sikeréhez. Az, hogy a munkavállalás nemcsak az anyagi ösztönzőkön múlik, számos vizsgálat igazolta. (Hunyady-Székely 2003) Amikor arra keressük a választ, hogyan érhetjük el, hogy magas minőségű munkára és intenzívebb erőfeszítésre ösztönözzük munkavállalókat, elengedhetetlen, hogy a humán tudományok elméleteit is számba vegyük.

A munkavállalás okait négy kategóriába sorolhatjuk (Hunyady-Székely 2003):

- Instrumentális és extrinzik okok: valami hasznosat hozunk létre, pénzt keresünk a megélhetésünkhöz
- Belső okok avagy a munka öröme: a munka örömforrás is lehet azok számára, akik szeretik a munkájukat, ezenkívül a munka strukturálja a hétköznapiakat, aktivitásra kényszerít
- A munka, mint önbeteljesítés: olyan munkát keresünk, mi megfelel az érdeklődésünknek, és ahol a képességeinket a leginkább ki tudjuk használni, ezen kívül lehetővé válik olyan célok megvalósításában is részt venni, amely önmagát felülmúlja

- A munka társas vonatkozásai: az egyén a munkahelyén keresztül kapcsolódik a társadalomba, társas kapcsolatai bővülnek, ebben környezetben alakítja identitását, minden munkának megvan a társadalmi presztízse

Kircher és munkatársai a munkaerőpiacon érvényesülő gazdasági és szociális elveket vizsgálták. (Hunyady-Székely 2003) Tapasztalatik szerint a szituáció és a résztvevők személyes motívumaitól függ, hogy melyik elv érvényesül egy helyzetben. A hagyományos közgazdasági elméletben a munkaadók és a munkavállalók racionális viselkedése eredményeként „a munkaadók felajánlják azt a legalacsonyabb fizetést, amit a dolgozók elfogadnak, ennek fejében az alkalmazottak a minimális követelményeknek tesznek eleget”. A szociális csere elve szerint a munkaadó és a munkavállaló között létrejövő szerződést szociális normák is meghatározzák. Ebben az esetben a kölcsönösség érvényesül, mindkét fél bízik a viszonosságban, és így mindketten jobban járnak. Így a munkaadók hajlandók magasabb bért fizetni, és bíznak abban, hogy ezért cserébe a munkavállalók jobb munkát végeznek. Tóthné Sikora (1997) ugyanakkor kiemeli, hogy az emberi tőke, az emberi erőforrás és az emberi tényező „nem azonos tartalommal bíró szinonim fogalom, hanem egy fogalmi rendszer egymásra épülő elemei, amely elemeket tartalmi, logikai kapcsolat köt össze”.

### 3. Ösztönzésmenedzsment kérdései

A klasszikus közgazdaságtanban a munkaerő-kereslet alapmodelljében a munkáltatóknak kevés vezetői jellegű eldönteni valójuk van. A modell feltételezi, hogy a munkáltatók ismerik a különféle munkaerő-fajták határtermelékenységi listáját és piaci bérét, és mindegyik fajtából a nyereségmaximalizáló mennyiséget alkalmazják. A modellben a rövid távon tökéletes versenyt feltételezve a vállalatok a munka határtermék-bevételével egyenlő munkabért kínálnak munkavállalóiknak. A valóságban azonban nem ilyen egyszerű a helyzet, több okra is visszavezethető, hogy a vállalatokat milyen megfontolások vezetik arra, hogy a különböző munkavállalóiknak különböző bért kínáljanak fel.

#### 3.1. Javadalmazási rendszer kialakítása

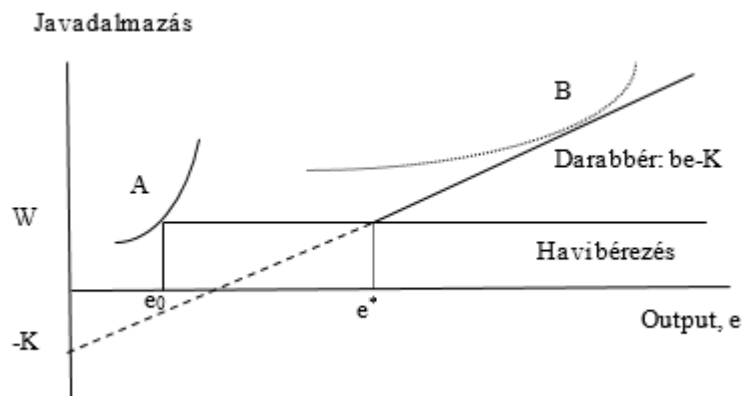
A vizsgálat kiindulópontjaként egy olyan vállalatot feltételezünk, amely a tökéletes verseny keretei között mozog, azaz a vállalatok ár-elfogadók a termékpiacon és bér-elfogadók a munkaerőpiacon. A vizsgálatok során a vállalatok rövid távú döntéseinek szempontjait és menetét elemezzük, így a tőke adottságként jelenik meg, és a vállalat a munkaerőpiacon vízszintes munkaerő-kínálati görbével találja szembe magát. Feltételezzük, hogy a vállalat adott munkaerő igénnyel rendelkezik, kialakította a termeléséhez rövid távon szükséges létszámgényét. A vállalat a termelési technológiájának elemzése alapján, és attól függően, hogy a dolgozók termelékenysége milyen mértékben függ egymástól és mennyiben függ a tőkétől dönt a magasan és az alacsonyabban végzett munkaerő közötti átváltásáról és a

felvételi követelményekről. A bemutatott modellekben tehát a kompetitív piacon tevékenykedő költségminimalizáló vállalat rövid távú elsődleges foglalkoztatási optimum feltételét, illetve a vállalat által fizetett optimális bért keressük. A dolgozók díjazása történhet a munkaidejük, a teljesítményük vagy a kettő valamilyen keveréke alapján. Az alábbiakban a változó és a fix bérezés hatásait hasonlítjuk össze. Majd a bér meghatározásának szempontjait vizsgáljuk. (Lazear 2006)

A közgazdasági megközelítés a vállalat bérezéssel kapcsolatos döntésének vizsgálata során abból indul ki, hogy a munkavállalók erőfeszítéseit és képességeit is figyelembe veszi teljesítményük alakulásában. Az a vélekedés, hogy a magasabb bérek növelik a munkavállalók termelékenységét, a vállalathoz csábított munkavállalók típusához kapcsolódik, vagy az adott dolgozóból kihozható termelékenységgel függ össze. (Ehrenberg-Smith 2003) Az egyik magyarázat szerint a magasabb bérek jobb képességű dolgozók felvételére nyújtanak lehetőséget, mert növelik a munkáltatóhoz jelentkezők táborát, és lehetővé teszik a vállalat számára, hogy jobban megválogassa dolgozóit, „lefölözhesse” a jelentkezők legjavát. Más indoklás alapján a magasabb bérek a munkavállalókból nagyobb termelékenységet hoznak ki, amely a vállalati kötődéssel együtt járó erőfeszítéssel magyarázható. Minél magasabbak a bérek ahhoz képest, amennyit a munkavállalók másutt kaphatnának, annál kevésbé valószínű, hogy kilépnek a cégtől. A piaci lehetőségekhez képest jobban jövedelmező állás elvesztésének esélye pedig fenyegetőleg hat arra nézve, hogy megszegjék ígéretüket, mely szerint keményen fognak dolgozni. A munkáltató és a munkavállaló a munkaszerződés megkötésekor formális és informális ígéreteket tesznek egymásnak a jelenlegi és jövőbeli viselkedésükre nézve. Ahhoz azonban, hogy ezeket az implicit szerződéseket önkényszerítővé tegyék, a munkáltatónak és a munkavállalónak a szerzett többleten osztoznia kell. (Ehrenberg-Smith 2003) Ha a munkavállaló többet kap, mint amennyire másutt szert tenne, viszont több nyereséget termel munkáltatójának, mint amennyit egy helyébe lépő munkavállaló termelne, akkor mindkét felet veszteség érné a munkaszerződés megszegéséből. A dolgozó által előállított határtermék-bevétel és a másutt elérhető bér közötti rés olyan többlet, amelyen a munkáltatónak és a munkavállalónak valamiképpen meg kell osztoznia. A többlet sokféle megosztása lehetséges. A munkáltatónak el kell döntenie, hogy a sok lehetséges javadalmazási szint közül melyiket ajánlja a belépő és a meglévő munkavállalóinak, hogy az számára többletnyereséget hozzon figyelembe véve, hogy a felosztandó többlet nagysága épp a javadalmazási szint függvénye. A vállalat célja, hogy termelékeny és nyereséget termelő munkaerő-állományt gyűjtsön, és képes legyen azt megtartani.

Kiindulópontunk, hogy a munkavállaló teljesítménye ( $e$ ) a képességei ( $A$ ) és az erőfeszítése ( $X$ ) függvénye. Az elvárt teljesítményszint eléréséhez adott képességű egyénnél ezek alapján az erőfeszítés egy bizonyos nagysága köthető, amely megfelelő. A két tényező összefüggéséből következik ugyanakkor, hogy egy adott teljesítmény eléréséhez a jobb képességű egyén részéről kisebb erőfeszítés is elegendő. Adott képességekkel rendelkező munkavállaló az erőfeszítés és a munkabér összevetése alapján dönt. Egy állásajánlat adott teljesítményelvárási szint és munkabér kombinációját tehát a munkavállalók azon csoportja fogadja el, akik az

ahhoz szükséges minimum képességszintet elérik. Ez a szint az a pont, ahol az  $e_0$  teljesítményszinthez kapcsolódó erőfeszítés és munkabér kombináció hasznossága éppen egyenlő a szabadidő hasznosságával. A legkedvezőbb munkahely megválasztása során a munkavállalók esetében tehát létezik egy átváltási pont a képességek szintjében, amely a fix és a változó bérezés közötti választást meghatározza. A fix bérezés minimum teljesítményszintjét az adott minimum képesség szint alatt lévők is képesek teljesíteni, míg a változó bérezés magasabb teljesítményszintjeit csak az átváltási szint feletti dolgozók. Ezek alapján az alacsonyabb képességűek számára a fix bérezés a vonzó, míg a jobb képességűek számára a változó bérezéssel érhetnek el magasabb jövedelmet, és dönthetnek saját erőfeszítéseik szintjéről. Az ábrából látható, hogy  $e^*$ -nál nagyobb output esetén a munkavállaló magasabb bért érhet el. Amennyiben a teljesítménye elmarad ettől, nem éri meg számára a változó bért kínáló vállalatnál maradni, és kilép. A változó bér hatására a jobb képességű munkavállalók jelentkeznek a vállalatához. A kiválasztódásnak köszönhetően a vállalatnál dolgozók átlagos képességszintje megnövekszik.



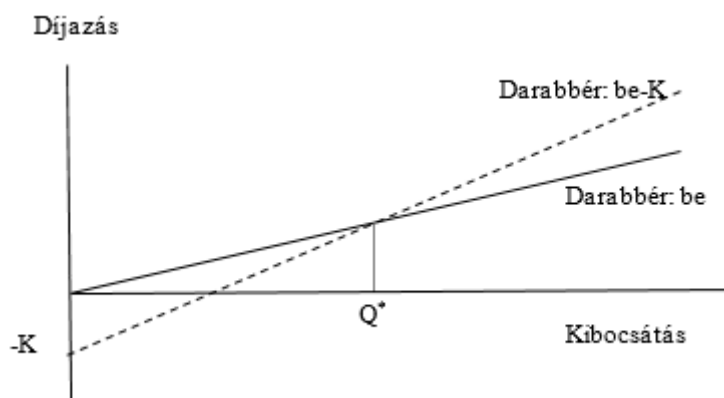
1. ábra: Fix és változó bérezés (Lazear 2000),

ahol  $W$ : fix bér,  $K$ : belépési költség,  $b$ : darabbér,  $e$ : teljesítmény

A jó képességű dolgozók számára a változó bérrel elérhető jövedelem ösztönzőleg hat, nagyobb erőfeszítéssel dolgoznak. Ez az erőfeszítés az adott képességű munkavállalók esetében is eltérő lehet. Az időbérezés esetében a nyújtott teljesítmény az alacsony és a magas képességűek esetében is azonos lehet, mivel az adott munkabér és erőfeszítés kombinációból a magasabb képességűek számára is elegendő kisebb erőfeszítéssel az ábrából leolvasható A pontot választani. Darabbér esetén a rosszabb képességűek továbbra is az A pontot kénytelenek választani (az időbérezési rendszerbe maradván), de a jobb képességűeknek van lehetőségük a B pontot (változó bérezéssel) választani. A darabbérezési rendszerre történő átállás a munkavállalók erőfeszítéseit megválaszthatják aszerint, hogy milyen saját erőfeszítés és bér kombinációt tartanak megfelelőnek. Vannak, akiket a magasabb bér elérése nagyobb erőfeszítésre ösztönöz, és vannak, akik továbbra is megelégszenek az órabérezési rendszerben elérhető bér és erőfeszítés kombinációval. Az órabér esetében tehát a munkavállalók azonos teljesítményt választanak, míg a darabbér esetén adott képességszintet feltételezve is munkavállalói típusfüggő teljesítmény-

szintek alakulnak ki. Megállapítható tehát, hogy a változó bér bevezetése növeli a munkavállalók teljesítménye közötti különbségeket.

A kibocsátáson alapuló változó bérezés közvetlen ösztönzést jelent a dolgozóknak arra, hogy többet termeljenek. A munkáltatónak módja van olyan kibocsátásra alapozott módszer meghatározása, amely a számára többletnyereséget biztosít és a munkavállaló számára is ösztönző. A fizetési rendszer akkor a leghatékonyabb, amennyiben a dolgozó megkapja a teljes határterméket a fizetési rendszerben, amely a dolgozó és a vállalat maximalizálási feladatának elemzésével bizonyítható. Más szavakkal ha a vállalat a nettó bevétel 100%-val egyenlő bért fizet, akkor maximális a profitja. (Lazear 2006) Egy másik ok arra, hogy a dolgozó kapja meg a teljes határterméket, hogy ha kevesebbet fizetünk nekik, kontraszelekción okozunk, azaz a rosszabb képességű dolgozók maradnak a vállalatnál. A két vállalat különböző rendszerükkel versengve a dolgozókért osztályozza a dolgozókat. A nettó bevétel 100%-t fizető vállalat (A) képes a magas termelékenységűeket magához csalogatni, mivel a magasabb teljesítménytartományban kínál magasabb jövedelmet. Az a vállalat (B), amelyik ennél kisebb mértékű jutalékot fizet, bár belépési költségeket nem számít fel, mégis az alacsonyabb termelékenységű dolgozókat kapja, mivel az alacsonyabb teljesítménytartományban fizet többet a versenytársánál. Mindaddig amíg az A vállalat a bérleti díjat jól határozza meg, több jövedelme lesz, mint a másik vállalatnak. A B vállalatot kontraszelekción sújtja.



2. ábrab Kontraszelekción eltérő darabbérezési rendszer esetén (Lazear 2006)

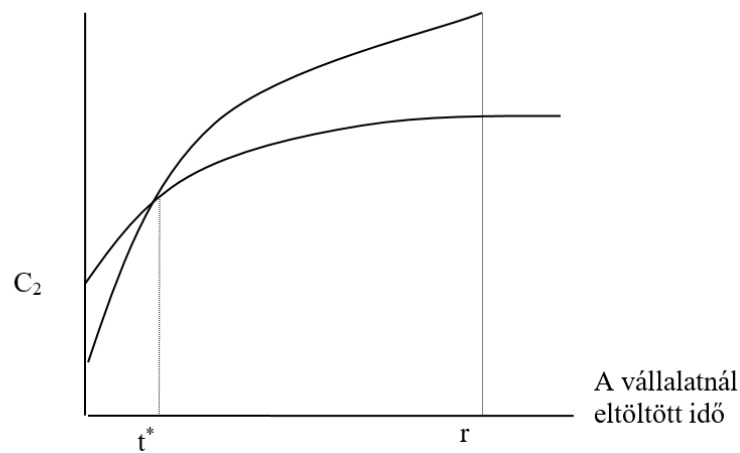
Amennyiben a vállalat az ráfordításon alapuló időbérezést választja, akkor lehetősége van a béreket úgy meghatározni, hogy az növelje a dolgozó termelékenységét. Egy olyan fizetési rendszer, amely a dolgozó pályafutásának kezdeti éveiben alulfizet, később pedig túlfizet, leginkább olyan dolgozók számára vonzó, akik hosszú távra szóló kapcsolatot kívánnak kialakítani munkáltatójukkal, és elég szorgalmasan dolgozni ahhoz, hogy elkerüljék a halasztott jutalmukhoz való hozzájutás előtti elbocsátást. (Ehrenberg-Smith 1992) Ha a munkáltatóknak nincs tudomásuk arról, hogy a pályázók közül kik azok, akik szorgalmasak, a halasztott



javadalmazás megfelelő bérezési rendszer lehet. Egyfajta jelzési mechanizmusként szolgálhat, arra, hogy a munkáltatók olyan információkat tárjanak fel, amelyekre másként nem tehetnek szert. A vállalat ugyanakkor a halasztott fizetéssel növeli a munkavállalók érdekeltségét a szorgalmas munkában. A munkavállalónak, ha már megkapta az állást, érdemes iparkodnia a munkában, hogy jogosulttá váljék a későbbi túlfizetettségre. A munkáltatónak több éve van arra, hogy kiszűrje a lógó-sokat, és megszüntesse a munkaviszonyt.

A vállalatnak úgy kell meghatároznia a halasztott fizetés ütemezését, hogy a dolgozóknak pályafutásuk elején határterméküknél kevesebbet, később pedig határterméküknél magasabb bért fizet. A rendszernek két feltételt kell kielégítenie. Egyrészt a munkavállalónak felkínált keresetáramlás jelenértékének el kell érnie a dolgozó számára a munkaerőpiacon kínált alternatív keresetáramlás jelenértékét, különben a vállalat nem tudja magához vonzani a dolgozót. Mivel az időben távolabbra halasztott fizetést diszkontálják, a halasztott összegeknek annál nagyobbaknak kell lenniük, minél magasabb a dolgozók diszkontrátája, vagyis jelenorientáltsága. Másrészt pedig a rendszernek a keresleti oldal egyensúlyi feltételeit is ki kell elégítenie, mely szerint a vállalatok maximalizálják nyereségüket. A két feltétel akkor teljesül, ha a munkaerő-felvétel addig a pontig történik, amíg adott személy teljes pályafutása alatti határtermékének jelenértéke egyenlő nem lesz a pályafutása alatti keresetáramlás jelenértékével.

Éves javadalmazás és határtermék-bevétel



3. ábra Halasztott javadalmazás időbérezés esetén (Ehrenberg-Smith 2003)

A grafikus ábrából látszik, hogy adott személy pályafutása során az MRP emelkedik. A munkaviszony első  $t^*$  évében a javadalmazás MRP alatt marad,  $t^*$ -nál pedig a javadalmazás kezdi meghaladni az MRP-t. A  $t^*$ -tól az  $r$  évig terjedő időszak az, amelynek folyamán a szorgalmas dolgozó jutalmat kap azáltal, hogy magasabb javadalmazásban részesül, mit amit másutt kapna. Ahhoz, hogy a vállalat

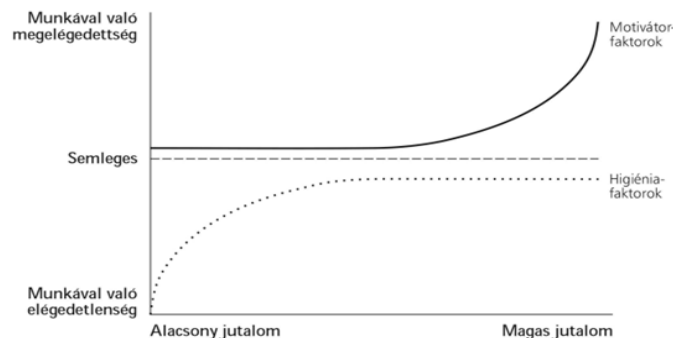
lat mind a munkaerő-, mind a termékpiacon versenyképes legyen, az ábrán szereplő A terület jelenértékének egyenlőnek kell lennie a B terület jelenértékével. A munkáltatók ebben a rendszerben azt a kockázatot vállalják, hogy lesznek olyan idősebb „túlfizetett” munkavállalók, akik hosszabb ideig maradnak a munkahelyükön, mint amennyi a jutalmuk begyűjtéséhez szükséges (azaz  $r$ -nél hosszabb ideig). Az idősebb dolgozók, mivel pillanatnyi bérük magasabb, mint a másutt elérhető bér, abban érdekeltek, hogy tovább folytassák a munkavégzést, mint ameddig a vállalat számára nyereséges.

A megfelelően megválasztott bérezési rendszer tehát egyrészt nagyobb erőfeszítésre ösztönzi a munkavállalókat, másrészt pedig jelzési mechanizmusként lehetővé teszi, hogy a jobb képességű munkavállalókat magunkhoz vonzzuk. Az elmélet szerint ezt a változó bérezéssel és a halasztott fizetéssel érhetjük el. Számos oka lehet annak, hogy a vállalat mégsem a változó bérezési rendszert választja. A ráfordításhoz kötött, az időn alapuló fizetés irányába számos tényező térítheti el a vállalatokat. A legnyilvánvalóbb ok, amennyiben a termelésnek még a pontatlan mérése is költséges. Nem kifizetődő a mérés akkor sem, amikor az adott munkakörbe dolgozók termelékenysége nem tér el jelentősen egymástól. Másrészt amennyiben a munkavállalókat kizárólag a folyó kibocsátásuk szerint fizetik, akkor a kibocsátás ingadozások teljes kockázatát ők viselik, azokat is, amelyeket rajtuk kívül álló események (pl. betegség, gépek meghibásodása) idéznek elő. Ha a dolgozók munkaidő szerinti díjazást kapnak, akkor a munkáltató vállalja termelékenységük ingadozásának kockázatát. A legnagyobb problémát azonban a minőségi elvárások és a vállalat egyéb érdekeinek érvényesítése jelenti a teljesítményhez kötött bérezés esetében. A szigorú darabbérben fizetett dolgozók abban érdekelték, hogy gyorsan dolgozzanak, ennek következtében kevésbé törődnek a minőséggel és a szervezet számára fontos egyéb tényezőkkel. Ezeknek a megfontolásoknak köszönhető, hogy a valóságban a vállalatok többsége a munkaidőn alapuló bérezést választja, esetleg a teljesítmény alapú bérezés elemeivel ötvözve. Az aktuális munkaerőpiaci szituációban, amikor a minőségi szempontok erősödése figyelhető meg a gazdálkodó szervezetek működésében, a változó bér alkalmazása ellentmondásossá válhat. Egyrészt a minőségi kritériumok mérése a szubjektivitás miatt nehezebben megvalósítható. Ugyanakkor a teljesítményben érezhető különbségek láthatóvá tétele az erőfeszítések elismerése és ösztönzése érdekében kulcsfontosságú lehet, amennyiben az egyes munkavállalók teljesítménye közötti különbség jelentős.

### 3.2. Ösztönzés szervezeti összetevői

A munkapszichológia elméletei segítségünkre lehetnek a munkavállalói teljesítmény személyes és szociális összetevőinek megértésében. Az emberi viselkedés irányát, intenzitását, tartós fennmaradását és munkájának minőségét az egyén motivációi határozzák meg. Az elméletek rámutatnak, hogy az elismerés anyagi összetevőin túl számos nem anyagi jellegű összetevő befolyásolja az egyén erőfeszítéseit és körültekintő viselkedését, amelyek a munkakör és a környezet megfelelő alakításával alakíthatók. A motivációs elméletek ezek alapján az ösztönzés

során a szervezeti jellemzőkre irányítják a figyelmet. A hatékony emberi erőforrás gazdálkodás elengedhetetlen eleme ennek megfelelően a vezetés és szervezeti tényezők, a szervezeti kultúra ezen elméletek eredményeit figyelembe vevő alakítása. „A jövő munkaerőmodelljének lényegi része lett a cég és az alkalmazott kapcsolatának folyamatos fejlesztése.” Az eredmény elsősorban olyan rugalmas keretek és újszerű megoldások jellemeznék, amelyek „inspiráló munkakörnyezet” kialakítását teszik lehetővé. (Gandossy-Kao 2007) Nincsenek egységes megoldások, receptek, Shih és szerzőtársai alapján ezen szervezeti tényezők négy csoportba sorolhatók: a munkakör alakítás, a tanulási lehetőségek, az információ és felelősségmegosztás, valamint a jutalmazás, elismerés területeire. (Armstrong 2014) A motivációs elméletek szerint a motivátorok alapja az egyén bizonyos veleszületett jellemzőire, benne rejlő potenciáljára építhetők, és a munkát érintő tényezőkkel lehet kielégíteni azokat. Az aktuális munkaerőpiaci helyzetben, ahol a munkavégzés minőségi összetevői egyre fontosabbá válnak, nem hagyhatjuk figyelmen kívül a belső motivációk szerepét. Mivel a munka minősége a legtöbb esetben nehezebben ellenőrizhető a munka mennyiségénél, amikor a minőségi szempontok fontosabbak, még nagyobb a motiváció jelentősége. A motiváció megfelelő alakításával a munka struktúrájában a termelékenységet lényegesen növelő változások is végrehajthatók. Ugyanakkor a motiváció a fluktuációt is csökkenti, így a megfelelő munkaerő megtartásához és a munkaerőállomány stabilizálásához is hozzájárul. (Klein 2004)

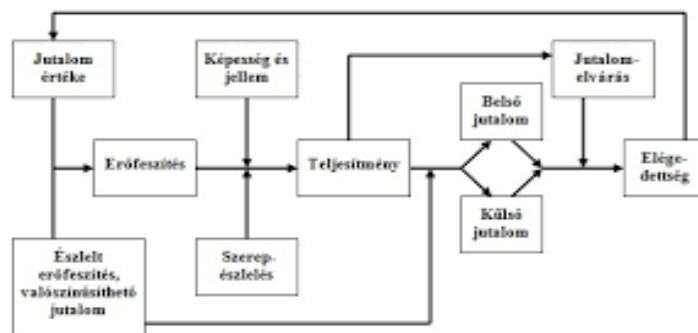


I. Ábra: A motivátor- és higiéniafaktorok hatása a munkával való megelégedettségre Landy alapján (Hunyady-Székelly 2003)

A tartalomelméletek (Klein 2001) az emberi viselkedés forrásai, az egyéni belüli speciális feltételek azonosításával foglalkoznak, amelyek kezdeményezik, fenntartják és irányítják, vagy éppen leállítják a cselekvést. Maslow és Alderfer elméletei szerint az emberi szükségletek általában hierarchikus rendszert alkotnak, de ugyanakkor hangsúlyozták, hogy egyidejűleg több igény is működhet. Elméleteik az anyagi ösztönzőkön túl a kapcsolati és fejlődési, önmegvalósítási szükségletek szerepét emelik ki. Herzberg a munkával való megelégedettség szempontjából megkülönböztet a munkával való elégedetlenséget megszüntető higiéniai faktorokat és a magasabb erőfeszítésre motiváló faktorokat. Ennek megfelelően a javadalmazási rendszer juttatási csomagja, amely a munkavállalók életminőségét javít-

ja, elsősorban a higiénias szükségletek kielégítésére szolgálhat, a motiváció magas anyagi és nem anyagi jutalmazással, a munka tartalmának formálásával növelhető.

A hasznossági elméletek (Hunyady-Székely 2003) az egyén erőfeszítéssel kapcsolatos döntésének folyamatát vizsgálja. Mielőtt belekezdünk egy feladat végrehajtásába, mérlegeljük, mekkora befektetés szükséges hozzá és milyen hasznunk válik ebből. A VIE-elméletekben az érték (Valence) a munka vonzó vagy taszító jellegét mutatja a személy számára. A hasznosság (Instrumentality) az egyén értékítéletét fejezi ki arról, hogy a várható eredményt más lehetőségekhez képest mennyire tartja hasznosnak. Az kimenetellel kapcsolatos elvárásainkat (Expectancy) is figyelembe veszi a modell, amikor átgondoljuk, hogy mi a valószínűsége annak, hogy a befektetett energia a kívánt eredményt hozza. Porter-Lawler modelljében az erőfeszítés a várható jutalom egyén által becsült valószínűségétől és a korábban kapott jutalom egyén számára képviselt értéktől függ. Az erőfeszítés tehát ezek szerint nem a jutalom abszolút összegétől függ, mint ahogy arra a közgazdasági elméletek építenek, hanem a személy számára képviselt értéktől függ. Azt, hogy egy jutalmat hogyan értékel a munkavállaló, attól függ, hogy a teljesítményünk eredményeként kapott belső és külső jutalom milyen tényleges értéket képvisel a számukra és mennyire érzik azt az erőfeszítéseikhez képest méltányosnak. A következő időszakban választott erőfeszítését pedig nemcsak a kapott jutalom értéke, hanem annak valószínűsége is befolyásolja, hogy az erőfeszítésért cserébe a jövőben mennyire érzi biztosnak az elvárt jutalmakat.



2. Ábra: Porter és Lawler elméleti modellje (Hunyady-Székely 2003)

A méltányosság elméletek (Hunyady-Székely 2003, Klein 2001) megerősítik, hogy az egyén összeveti a munkába fektetett erőfeszítését és annak eredményét, a jutalomnak tehát a relatív értéke van hatással. Amikor a kimenetek nincsenek arányban a bemenetellel, akkor az egyenlőtlenség, azaz a méltánytalanság állapota áll fenn, ami feszültséget okoz. Festinger (1957) kognitív disszonancia elmélete rámutat, hogy ilyenkor az egyén igyekszik csökkenteni ezt az érzést, megváltoztatja viselkedését vagy véleményét a következő időszakban. A bemenet és a kimenet közötti arányt azonban a környezetében fontosnak tartott személyekhez is viszonyítja. Az egyén így munkahelyi környezetben megvizsgálja, hogy a saját hozzájárulása és a kapott kimenet közti arányt, és összeveti a referenciaszemélyeknél tapasztalt hozzájárulások és kimenetek arányával. Amennyiben ez az eredmény-

erőfeszítés arány másokhoz képest rosszabb, alulfizetettnek, csaldódottnak érzi magát. Ellenkező esetben, amikor a többiekhez képest jobb arányt érez, túlfizetettnek érzi magát, elégedett marad. Birnbaum (1983) a fizetésemelések során az azonos teljesítmények elismerése kapcsán azt vizsgálta, hogy a munkavállalók melyik változatot tartják igazságosabbnak. Ha százalékban azonos emeléssel, ha azonos összegű emeléssel vagy kiegyenlítő béremeléssel jutalmazták azt egy szervezetben. Azt találta, hogy a kiegyenlítő méltányosságot tartották a legigazságosabbnak, ahol az ugyanúgy teljesítők fizetését abszolút értékben közelítik egymáshoz. Tehát, akinek korábban alacsonyabb fizetése volt, az nagyobb emelést kap. (Hunyady-Székely 2003) Ez megerősíti a közgazdaságtan azon alaptételét, hogy az azonos teljesítmény azonos fizetéssel párosul. Prichard és munkatársai (1980) vizsgálatai is megerősítik a közgazdasági alaptételeket. Kutatásaik során azt tapasztalták, a teljesítménybér, azaz a feltételes megerősítés mindig magasabb teljesítményt eredményez. Ugyanakkor a folyamatos megerősítéssel kapcsolatban azt tapasztalták, hogy amikor a megerősítés folytonossága elmarad, a teljesítmény az eredeti szint alá süllyed. (Hunyady-Székely 2003)

A cél általi szabályozás elméletei (Hunyady-Székely 2003) a magasabb teljesítmény ösztönzésében a kitűzött célok szerepét hangsúlyozzák. Locke (1970) laboratóriumi kísérletekkel igazolta a kapcsolatot. A cél irányítja a figyelmet és a cselekvést, ezen keresztül a nehezebb célok, magasabb teljesítményt eredményeznek. A cél eléréséhez a dolgozónak természetesen rendelkeznie kell a szükséges képességekkel, különben nem képes teljesíteni a kitűzött célt. Az elért eredményt ennek megfelelően a célok és a képességek együtt határozzák meg. Locke kiemelte ezen kívül a folyamatban a célok iránti elkötelezettség és a visszajelzés szerepét is.

Célokat és a képességeinket is hozzámérjük egymáshoz, és ennek megfelelően érezzük egy feladatot teljesíthetőnek, ösztönzőnek vagy éppen teljesíthetetlennek. Bandura kompetencia elméletében (1996) minden egyén rendelkezik valamilyen eredményelvárással és önhatékonyági elvárással, amely arra épül, hogyan ítéli meg saját cselekvési képességeit. (Wilkens 2004) Az önhatékonyági vagy kompetenciaelvárás tehát az egyén meggyőződése arról, hogy egy adott szituációban képes-e eredményesen fellépni, ahol „a kompetens önvezérlés kulcsa az említett optimista meggyőződés saját magáról” (Málovics 2011) Annak eldöntésében, hogy milyen mértékben tartja alkalmasnak, felkészültnek magát az adott feladatra korábbi tapasztalatai segítik. Adott szituációban feltételezett eredmény- és önhatékonyági elvárás kombinációjából az egyén eltérő kompetenciaérzése alakul ki. (Bandura 1996) Amennyiben önhatékonyági elvárásunk alacsony eredményelvárással párosul, a tehetetlenség, magas eredményelvárás esetén a személyes inkompetencia érzése alakul ki bennünk. Magas önhatékonyági diszpozíció esetén, amennyiben alacsony eredményelvárással találjuk szembe magunkat, a relatív hatásnélküliség állapotába kerülünk, amikor az egyént a környezete akadályozza az adott eredményesnek tartott viselkedésben. A magas eredmény- és önhatékonyági elvárás eredményeként alakul ki a sikerélményt nyújtó kompetens érzés, Csíkszetmihályi (2001) által említett intrinzik, önszabályozó motiváció vagy flow élmény. (Málovics 2011) Mindannyian rendelkezünk valamilyen kompetencia-

készlettel, amely bizonyos feladatok sikeres ellátására prognosztizálhatnának. Annak megítélése azonban, hogy az adott feladat valójában milyen elvárásokat támaszt elénk, milyen szinten vannak képességeink ehhez, illetve másokhoz képest, már sokszor nehéz feladatnak bizonyul. Amennyiben a tapasztalataink és a környezetünk nem erősíti meg saját ítéletüket, nehezen igazodunk el ezekben a kérdésekben. Bandura szociális kognitív elméletében (1996) a környezet szerepét hangsúlyozva kiemeli, hogy az egyének önhatékonyasági elvárásai fejleszthetők. (Wilkens 2004) A modell a sikeres megküzdési tapasztalatok, a mintaképek, a pozitív visszajelzések és az adott szituációban kialakult érzelmi állapotok szerepére irányítják a figyelmet. Azáltal, hogy a szervezetek formálják az egyének munkahelyi környezeti jellemzőit tudatosan alakíthatják a szervezet tagjainak kompetenciaérzéseit, és ezen keresztül eredményességüket.

## 4. Képzés és kiválasztás kérdései

A kiválasztás során a jelentkezők közül a megfelelő, jelen estében a jó képességű munkavállalókat kell kiszűrni. A beválási arány pontosabb kiválasztási eszközök használatával javítható. A kiválasztásra költendő költségek azonban meghatározzák azon eszközök körét, amelyeket a kiválasztás során használhatunk. A megfelelő minőségű munkaerő biztosítása során ugyanakkor lehetőség van a munkavállalóink továbbképzésére is. A klasszikus közgazdasági elmélet a kiválasztási és képzési költségekkel kapcsolatban is a költség-haszon elv alapján mérlegel. A magasabb felvételi költségek és a képzési költségek segítségével jobb képességű munkaerőállomány biztosítható, amellyel magasabb termelékenység érhető el, de az elméletben a költségek megtérülési kockázata óvatos költsékezésre készítheti a döntéshozókat. A döntés során a költség-haszon el alkalmazását nemcsak a kockázatok nehezítik, hanem a „jó képességű” munkavállaló pontos definiálásának nehézségei is. Ebben a személyes jellemzők megfoghatatlansága, szubjektivitása, minőségének mérése okozhat problémát, és az egyes személyes jellemzők teljesítménnyel való oksági kapcsolata is nehezen meghatározható.

### 4.1. Kiválasztási költségek

A dolgozók saját képességeiket tekintve gyakran jelentős magáninformációval bírnak. Rendelkezhetnek valamilyen szakértelemmel, amiről nincs papírjuk, vagy tudhatnak valamilyen rejtett nehézségekről, amelyek visszavethetik teljesítményüket. Amikor a dolgozók többet tudnak sikerük valószínűségéről, mint a felvételt lebonyolító vállalat, aszimmetrikus információs helyzettel állunk szemben. Sok esetben azonban egyik félnek sincs túl sok ismeret arról, hogy a jelentkező bevállal-e, vagy sem. Ez a helyzet a szimmetrikus tudatlanság. A vállalatnak tehát amikor új ember felvételét tervezi, dönteni kell arról is, mennyit költ a pályázók megszerzésére. Ez egyrészt függ a szűrés költségeitől, másrészt pedig attól, hogy a

jelentkezők termelékenységében mekkora különbség lehet. Hatással lehet-e ez a tényező is arra, milyen bért ajánl a vállalat új munkavállalóinak?

A jelentkezők szűrése információt jelent a vállalatnak, ezért dönt a vállalat a szűrésbe történő beruházásról. De mivel a jelentkezők termelékenységére vonatkozó információkat nehezen tudja megtartani magának, a versenytársak könnyen kihasználhatják ezt a helyzetet, és elcsábíthatják a szűrésen átment dolgozókat. A verseny tehát felfelé nyomja a szűrést végző vállalat dolgozóinak bérét azért, hogy megtartsa a jó munkaerőt. A szűrő vállalat úgy kaphatja vissza a szűrésre költött összeget, ha az új dolgozói bérét alacsonyabban állapítja meg, és a későbbiekben ígér magasabb bért. Az új dolgozók hajlandók alacsonyabb béreket elfogadni, mert tudják, hogy a későbbi időszakra magasabb bért várhatnak. (Ehrenberg-Smith 2003)

Ha egy vállalat jó képességű dolgozókat szeretne, a rossz képességűeket pedig távol kívánja tartani, és a munkások képességeit nem tudja felmérni az alkalmazásuk előtt, akkor a rossz képességű jelentkezők távoldartásának hatékony eszköze lehet a próbaidőszak. A próbaidőszaki bért ( $W_1$ ) olyan alacsonyan kell meghatározni, hogy a rossz képességű dolgozók ne jöjjenek, a próbaidőszak utáni bér ( $W_2$ ) pedig lehet olyan magas, hogy vonzó legyen a jó képességűek számára. (Lazear 2006) A próbaidőszaki és próbaidőszak utáni bér különbsége csökken, ha a rossz képességű dolgozó lelepleződésének valószínűsége ( $P$ ) nő. Ha a munkás alkalmatlanságát a vállalat könnyebben meg tudja állapítani, akkor kisebb különbségre van szükség. Ha a lebukás nagyon valószínű, akkor már egy kicsiny bérkülönbség is távol tartja a rossz képességűeket a vállalattól. Ha a jó és rossz képességű dolgozók más lehetőségei közötti különbség csökken, a rossz képességűeket egyre könnyebb eltántorítani a jelentkezéstől. Amikor a rossz képességű dolgozóknak ( $W_u$ ) amúgy is majdnem akkora bérük van, mint a jó képességűeknek ( $W_s$ ), akkor kicsi lehet a próbaidőszaki és a próbaidőszak utáni bér különbsége.

Új munkatársak alkalmazásánál a vállalatnak sok esetben olyan dolgozók közül kell választania, amelyek teljesítménye kevésbé jelezhető előre. A kockázatos dolgozók várható teljesítménye jelentősen eltérhet egymástól. Lehet, hogy egy év múlva az év dolgozója lesz belőle, rossz esetben viszont akár veszteséget is termelhet. Ilyenkor a vállalatnak a dolgozók lehetséges teljesítményeit a kimenetek valószínűségével kell súlyoznia. Az így kapott várható teljesítmények összehasonlítása alapján gyakran a kockázatosabb dolgozó alkalmazása mellett kell döntenie a vállalatnak. A kipróbált dolgozóval a vállalat biztos teljesítményhez jut. A kockázatos dolgozóval a vállalat hibát követhet el, de ezt a dolgozó elbocsátásával orvosolhatja. Szerencsés esetben viszont egy sztárdolgozóhoz juthat, aki jelentős többletgyerességet termel. Sokszor a legjobb stratégiát az jelenti, ha a vállalat vállalja a kockázatot. Ha két dolgozónak ugyanaz a várható teljesítményes és a bére, akkor a kockázatosabb dolgozó alkalmazása jobb. A rossz eredmény következménye a munkaviszony megszüntetésével tompítható, de a jó kimenetek értéke megsokszorozódhat azzal, hogy a dolgozót egész életpályáján keresztül alkalmazzuk. A döntést természetesen befolyásolhatják az érvényben lévő szabályozások, melyek a munkaviszony védelmében lépnek fel. Az is meghatározó lehet, hogy mennyi idő szükséges a dolgozók teljesítményének megismeréséhez. A kilépés

költségei ezek alapján jelentősen megemelkedhetnek, és az ellenkezőjére fordíthatják a mérleget.

## 4.2. Képzési költségek

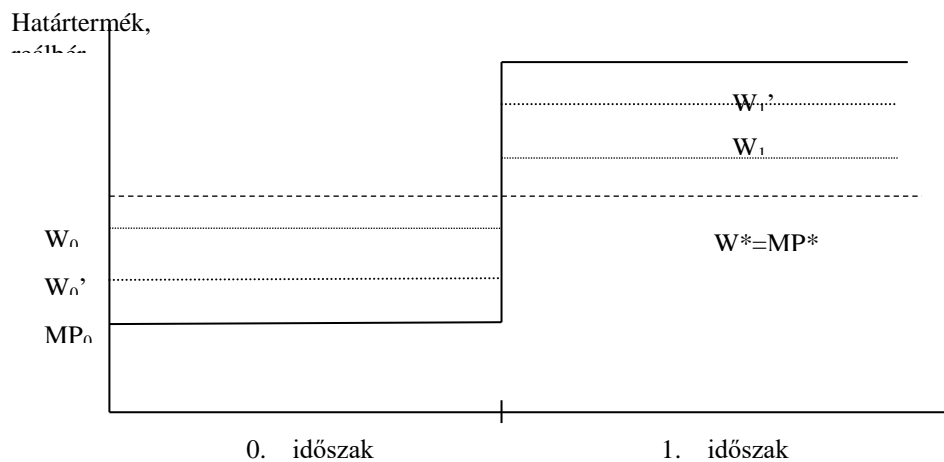
A vállalatok munkaerő igényeikről szóló döntései során gyakran felmerül az újonnan belépő munkatársak képzésének kérdése. A képzési költségek felmerülése a felvétellel és a bérezéssel kapcsolatos döntéseket jelentősen befolyásolja. Mivel ebben az esetben már nem elegendő a pillanatnyi határtermelékenységet és a pillanatnyi költségeket figyelembe venni, hanem több időszakra vonatkozóan kell ezeket vizsgálnia a vállalatnak. (Ehrenberg-Smith 2003) A képzésekkel kapcsolatos döntés természetesen a későbbiekben is befolyásolhatja a felvételi döntéseket, mivel a vállalat számára olcsóbb lehet a képzésben meglévő dolgozóit részesíteni és azokat tovább foglalkoztatni, mint új dolgozókat felvenni. Mivel most elsősorban a felvételi döntésekhez kapcsolódó bérezési kérdéseket vizsgáljuk, feltételezzük, hogy a képzések a munkaviszony kezdeti időszakában zajlanak, és ezen beruházásuk hozamát a következő időszakban aratják le. Feltételezzük továbbá, hogy az egyik időszakban alkalmazott valamennyi dolgozó az egész időszakban a vállalatnál dolgozik. Az emberi tőke beruházásnak ebben az esetben csak a minőségi összetevőit — mint a szakértelem, tudás és hasonló, a produktív munkavégzésre való emberi képességeket közelebről érintő tulajdonságokat — vizsgáljuk. „Mindaddig, amíg e képességek növelésére szolgáló kiadások egyúttal növelik az emberi erőfeszítés (munka) értéktermelő képességét, addig pozitív megtérülést eredményeznek.” (Schultz 1983)

Amennyiben az új belépő dolgozók képzésben vesznek részt, termelékenységük is változik. A munkáltatónak tehát nemcsak a pillanatnyi határtermelékenységet és munkaerő-költséget, hanem a jövőbeli határtermelékenységet és munkaerő-költséget is figyelembe kell vennie a döntése során. A vállalat úgy választhatja meg az első ( $W_0$ ) és második időszaki ( $W_1$ ) bért, hogy a két időszakra kínált bérek jelenértéke legalább akkora, mint amelyet a dolgozók máshol megkapnának ( $W^*$ ). Ennek mérlegelése során az kerül előtérbe, milyen jogi és egyéb visszatartó ereje van a két fél közötti megállapodásnak abban, hogy a szerződést megtartsák, és a munkatárs a második időszakban is a vállalatnál maradjon. Amennyiben a munkatárs a második időszakban a piaci bérhez viszonyítva alacsonyabb bért kap, könnyen odébb állhat. Így a vállalat képzési költségei nem térülnek meg.

A vizsgálathoz elengedhetetlen az általános és a speciális szakképzés közötti különbségtétel. Míg az általános szakképzés a munkavállalókra nézve egyformán növeli az egyének termelékenységét, a speciális szakképzés csak annál a vállalatnál növeli az egyén termelékenységét, ahol az illető jelenleg alkalmazásban van. Bár a képzések során a kétféle típus a gyakorlatba összekeveredve jelenik meg, a megkülönböztetés mégis fontos a költségek megosztása során. Feltételezve, hogy a foglalkoztatás minden más feltétele azonos, a munkáltatónak, amennyiben általános képzésben részesítette munkavállalóit a második időszakban  $MP_1$ -gyel meg egyező bért kell fizetnie munkavállalói számára, hogy visszatartsa őket a kilépés-



tól. A munkáltató ezt a béren kívül a munkaszerződés jogi kereteivel vagy a piacon elfogadható bizonyítvánnyal ellensúlyozhatja. Különben a munkáltatók ilyen feltételek mellett nem fognak ilyen képzést nyújtani, vagy a képzésben résztvevőkre terhelik a költségeket oly módon, hogy a képzés ideje alatt a határterméknél a képzési költségekkel alacsonyabb bért fizetnek. Ezzel szemben speciális szakképzés esetén a munkavállaló határterméke csak az adott vállalatnál növekszik meg. Így a vállalat megteheti, hogy  $W^*$ -nál magasabb, de  $MP_1$  alatti bért fizet a második időszakban.



3. Ábra: Kétfázisú béráramlás speciális szakképzéssel (Ehrenberg-Smith 2003)

Amikor a vállalat arról dönt, hogy mennyit fektessen be a munkavállalói szakképzésébe, és hogyan strukturálja a béreket a szakképzés alatt és után, azt kell mérlegelni, mennyivel fokozható a munkavállalók termelékenysége, illetve mennyire valószínű, hogy a képzés után a vállalatnál maradnak. A bérajánlat megválasztásában a vállalatnak három feltételt kell teljesítenie. A nyereségmaximalizálás feltételéből (PPV=PVE) következően nem vállalhat magára nagyobb jelenértékű bér- és szakképzési költséget, mint amekkora a dolgozói határtermékének jelenértéke. A piaci verseny következtében olyan béráramlást kell kínálnia, amelynek a jelenértéke legalább akkora, mint az alternatív munkáltatóknál elérhető bér. És végül olyan szakképzés utáni bért kell kínálnia, amely elég magas ahhoz, hogy visszatartsa a munkavállalókat attól, hogy a képzés után elhagyják a vállalatot. A három feltétel teljesülése alapján a második időszaki bérnek  $W^*$  és  $MP_1$  között kell lennie. Ha a munkavállalók fizetnék a speciális képzés teljes költségét, és ők kapnák teljes hozamát, azaz  $MP_1$ -gyel egyenlő szakképzés utáni bért kapnának, akkor a munkáltatóknak nem lenne megvédelmezendő saját befektetésük, és nem jutnak többelhez sem. Ha pedig a munkáltató viselné a teljes költséget, akkor a második időszakban nem lenne képes eleget fizetni a munkavállalóinak, hogy

megakadályozzák a kilépést. Kölcsönös érdeke tehát a két félnek, hogy megosszák a speciális szakképzés költségeit. (Ehrenberg-Smith 2003) Amennyiben a munkahely változtatás a munkavállalók számára magasabb költségekkel jár, akkor alacsonyabb második időszaki bér is elegendő a megtartásukra. Alacsonyabb átlépési költségek esetén a munkáltató kevésbé lesz hajlandó beruházni, és a költségek nagyobb részét hárítja a munkavállalóra az első időszaki alacsonyabb bérszinttel, amely a második időszakban magasabb bér fizetését teszi lehetővé. A kilépésre hajlandóbb munkavállalói csoportok esetében tehát a speciális képzés meredekebb bérprofilal társul. A specifikus szakképzést nyújtó munkáltatók számára tehát létezik egyfajta „sáv”, amelybe a bérek egyáltalán eshetnek, és a munkáltatónak egyensúlyba kell hoznia a specifikus szakképzésben részesített dolgozók béremelésének költségét az ilyen dolgozók megtartásának nagyobb valószínűségéből keletkező megtakarítással. (Ehrenberg, Smith, 2003)

Jelen munkaerőpiaci helyzetben kérdéses lehet, hogy amikor a jó képességű munkavállaló szűkös erőforrás, megteheti-e a vállalat, hogy csak speciális képzésre költ. Amennyiben például a munkáltatók úgy érzékelik, hogy nem találnak jó kommunikációs képességekkel rendelkező műszaki felsőfokú végzettségű munkavállalót (Tóthné-Hlédik 2017), dönthetnek úgy, hogy erre a képzésre mégis költenek, bár ez nem cégspecifikus, máshol is használható képesség. Ebben a helyzetben természetesen a kockázatok is megnőnek a képzett munkavállaló megtartás elvesztése tekintetében. A gazdálkodó szervezetek ugyanakkor megpróbálhatják áthárítani a képzés költségét ezen képességek tekintetében az egyénre vagy az oktatási rendszerre, és potyautasként élvezni ennek előnyeit. (Czibik és társai 2014) Ahhoz, hogy a szervezet dönteni tudjon a kiválasztási és képzési költségeinek hatékony megválasztásáról, elengedhetetlen lenne, hogy képes legyen pontosan meghatározni azokat a személyes összetevőket, amelyek hatással vannak az adott munkahelyi szituációban a teljesítményre. A minőségi munkakörök esetében megfigyelhető, hogy a nem kognitív képességek és a személyiség mélyebb jellemzői szerepe növekszik. Tekintettel arra, hogy a közgazdasági gondolkodásba ezen szubjektív elemek beépítése nehezen megoldható (Heckman-Kautz 2012), a költség-haszon el alkalmazását mindez nehézkessé teszi.

### 4.3. Teljesítmény személyes összetevői

A munkahelyi környezetben nyújtott teljesítmény személyes összetevőinek hatását a közgazdasági és a humán elméletek is egyaránt kiemelik. A korábban bemutatott modellek a munkavállaló felkészültségét „képességek”, „képesség és jellem” megnevezéssel építették be a modelljükbe, melynek hatása meghatározó a teljesítmény szempontjából. Az eddig felsorakoztatott modellek ugyanakkor adottnak veszik, hogy a vállalat tudja, milyen a „jó képességű” munkavállaló, milyen képességek értékesek a szervezet számára. A gyakorlatban azonban nem olyan egyszerű azon képességeknek, tudásoknak, személyes jellemzőknek az azonosítása, amelyek az adott munkahelyi környezetben a jövőbeli sikeres teljesítmény biztosítékai lesznek. Ahhoz, hogy hatékony kiválasztási és képzési rendszert alakítsunk ki, meg kell értenünk, hogy az emberi erőforrás egyéni jellemzői milyen módon

járulnak hozzá a gazdálkodó szervezet sikeréhez. (Sandberg 2000) A gyakorlati szakemberek a minőségi munkakörök esetében külön kiemelik, hogy „lézerpontosságú célzásra van szükség”. (Handfield-Jones 2007)

Az emberi erőforrások szervezeti szerepével foglalkozó elméleteket Armstrong (2014) az alábbiak szerint kapcsolja össze. Az emberi tőke elmélete (Schultze 1983) az emberi tőke hatását a szervezet gazdasági eredményeivel köti össze, korrelációt keresve az egyéni jellemzők és a szervezeti teljesítmények között. A szervezetek stratégiai szemléletű gondolkodása megerősíti azt a törekvést, hogy az emberi erőforrásgazdálkodás a stratégiai célok megvalósítását kell, hogy szolgálja. (Boxall-Purcell 2003) A megfelelő stratégiai illeszkedés háromféleképpen történhet. Univerzális megközelítésben létezik egy „best practise”, amely minden szituációban eredményes. A „best fit” ezzel szemben a kontingencia elméletekereké épülve a szituációfüggő megoldásokat emeli ki. Holisztikus megközelítésben ezen megoldások különböző kombinációja is alkalmazható. (Richardson és Thompson 1999) A stratégiai megközelítés az erőforrásalapú szemlélettel kiegészítve a szervezet számára kulcsfontosságú egyedi erőforrások azonosítására irányítja a figyelmet. Az elmélet képviselői (Barney 1991, Grant 1991) az értékes, egyedi és nehezen utánozható erőforrások és képességek versenyben meghatározó szerepét emelik ki. Mindez az emberi erőforrásokra lefordítva azt jelenti, hogy a szervezet számára kulcsfontosságú, különleges képességekkel rendelkező emberi erőforrás versenyelőnyt biztosít. Mindez a szervezeteket a tehetséges, ritka képességekkel rendelkező értékes munkaerő megszerzésére és megtartására ösztönzi. (Armstrong 2014) Összekapcsolva az elméleteket eredményes emberi erőforrásgazdálkodás a szervezet számára kulcsfontosságú személyes jellemzők azonosításából kiindulva építhető fel.

A kompetenciaelméletek a munkahelyi teljesítmény szempontjából fontos személyes jellemzők azonosítására vállalkoznak. McClelland (1973) kutatásai során azon jellemzők azonosítására keresett megfelelő módszert, amelyek megkülönböztetik a közepesen teljesítőket a kimagasló eredményeket felmutató kollégáiktól. Az elmélet a munkahelyi környezetben hasznos személyes jellemzőket tágan értelmezi. Spencer és Spencer (1993) jéghegy modellje alapján a készségek és az ismeret az egyén személyiségének jobban látható, ún. felszíni jellemzői, míg az én-fogalom, a trait és a motiváció sokkal inkább rejtett, a személyiség magvát képező jellemzők. (Szelestey 2008) Az elmélet ezen jellemzők közül az adott munkahelyi szituációban legfontosabb, sikert biztosító tényezők azonosítására fókuszál szemben a korábban alkalmazott munkaköri követelmények teljeskörű meghatározásával. A munka teljesítmény és az egyéni jellemzők kapcsolatában a kompetenciavizsgálatok során a megkülönböztető jellemzők kiválasztására kerül a hangsúly. (Boyatzis 1973) Az elmélet a Sandberg (2000) a munkahelyi környezetben fontos kompetenciák azonosítására alkalmazott hagyományos kutatói megközelítéseket „worker-oriented” (személyközpontú) és „work-oriented” (munkaközpontú) csoportra osztja, amelyet egy szociológiai megközelítéssel, „interpretatív” (magyarázó) módszertannal egészít ki. Más kutatók (Winterton, Delamare 2005) a hagyományos megközelítéseket „income” és „outcome” néven említik. Az „income” az adott munkahelyi szituációban fontos személyes jellemzőket a mun-

kakört sikeresen betöltők vizsgálatán keresztül azonosítja a kompetenciákat. Az „outcome” pedig az adott munkaszituációban végzendő feladatok elemzésével kezdi a vizsgálatait, és az ezekben szükséges képességek, tudás, személyes jellemzők megfogalmazását végzi. A szociológiai megközelítés a kompetenciák tartalmának szituációs vonatkozásaira fókuszálva, a speciális munkahelyi szituációkban hasznos kontextusfüggő tényezőket vizsgálja. Ez a megközelítés kapcsolható talán a leginkább a stratégiai szemlélet „best fit” gyakorlatához.

A gazdálkodó szervezetek egyre égetőbb problémája, hogy egy gyorsan változó piaci környezetben kell képessé tenni magukat versenyképességük megtartására, így számukra a kiválóság keresése a fontos (Porter 1985) A szervezetek különleges, sikert biztosító szervezeti képességek, kulcskompetenciák kiépítésére alapozhatják versenyelőnyüket. (Prahalad-Hamel 1990) Ehhez olyan munkatársakra, vezetőkre van szükségük, akik képesek kiemelkedni, valamilyen pluszt felmutatni a versenytársaiknál dolgozókhöz képest ezzel is versenyelőnyt biztosítva szervezetük számára. A tanulmányunk elején kiemelt „jó képességű” munkavállalók iránti kereslet ennek megfelelően valójában az egyes szervezetek számára kiemelkedő fontosságú képességek és tudások iránti igényként értelmezhető. *„A kompetencia alapú munkaerőtervezés követelménye átértékeli a szükség fogalmát, a hangsúly nem a globális, hanem a strukturális egyensúlyra tevődik át.”* (Tóthné-Sikora 2004)

A szervezetek sikere szempontjából ugyanakkor a középpontba kerülhet a szervezetek azon képessége, hogy milyen hatékonysággal képesek a szervezetük számára kulcsfontosságú személyes kompetenciákat meghatározni. A szervezetek ezen „kritikus kompetenciája” (Srivastava 2005) az emberi erőforrásigények mennyiségi tervezésén túl annak minőségi aspektusaira irányítja a figyelmet. Armstrong (2014) az emberi erőforrásgazdálkodás feladatait az alábbi kérdések megválaszolásában határozza meg, amely meglátásunk szerint a közgazdasági és humán elméletek gondolatait hatékonyan képes egymásra építve alkalmazni:

- Melyek a teljesítmény azon kulcstényezői, amelyek értéket teremtenek?
- Milyen „képességei” vannak a szervezetünknek?
- Milyen „képességekre” lesz szüksége a szervezetnek a jövőben a stratégiai célok megvalósítása érdekében?
- Hogy válhat a szervezet vonzóvá a munkavállalók felé ezen „képességek” megszerzése, fejlesztése és megtartása során?
- Hogyan alakítsunk ki olyan szervezeti kultúrát és környezetet, amely támogatja az egyéni és szervezeti tanulást, amelyben az egyéni és szervezeti érdekek egymásra találhatnak?
- Hogyan érhetjük el, hogy a megfelelő explicit és tacit tudás a szervezetben hatékonyan épüljön be a szervezet működésébe?

### Irodalomjegyzék

- [1] Armstrong, M., Taylor, S. (2014): Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition, [www.koganpage.com](http://www.koganpage.com)
- [2] Allen, J., van der Velden, R. (2012): Skills for the 21st century: Implications for education. Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht University
- [3] Bandura, A. (1996): Social cognitive theory of human development. In: Husen, T. and Postlethwaite, T. N., ed. 1996. International encyclopedia of education. Oxford: Pergamon Press.
- [4] Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol.17. No.1.
- [5] Becker, G. (1975): Human capital. National Bureau of Economic Research, New York, 1975
- [6] Benade, L. (2014): Knowledge and educational research in the context of 'twenty-first century learning. European Educational Research Journal, 13, N. 3.
- [7] Borgulya, I.V.Á. (2012): A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök változása Közép-Kelet-Európában a XXI. század első évtizedében. Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 4. szám
- [8] Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager, A model for effective Performance. Wiley-Interscience Publication, New York
- [9] Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager, A model for effective Performance. Wiley-Interscience Publication, New York
- [10] Boyatzis – Goleman - McKee (2003): A természetes vezető. Vincze Kiadó, Budapest
- [11] Boxall, P., Purcell, J. (2003): Strategy and human resource management. Management Decision, 57(1)
- [12] Cappelli, P. (2008): Talent management for the 21 century. Harvard Business Review
- [13] Cardy, Selvarajan (2006), „Competencies: alternative frameworks for competitive advantage”, Business Horizon. Futures, 235-245
- [14] CEDEFOP (2009): Future skill needs in Europe, medium-term forecast, Background technical report. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg
- [15] Csíkszentmihályi, M. (2001): Flow, az áramlat. A tökélets élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [16] EURYDICE (2010): New skills for new jobs, [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/125EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/125EN.pdf), Letöltve: 2017. május 9.
- [17] Dobák, M., Antal, Zs. (2010): Vezetés és szervezés. Aula Kiadó, Budapest
- [18] Ehrenberg, R.G., Smith, R. (2008): Korszerű munkaerőgazdaságtan. Panem Könyvkiadó, Budapest
- [19] Heckman, J.J., Kautz, T.D. (2012): Hard evidence on soft skills. Labor Economics, Vol.9. No.4.

- [20] Heyne, P., Boettke, P., Prychitko, D. (2004): A közgazdasági gondolkodás alapjai. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [21] Fazekas, K. (2017): Merre halad a kereslet? A nem kognitív készségek felértékelődése. In: Fazekas, K., Küllő, J. (szerk.): Munkaerőpiaci tükrök. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet, Budapest
- [22] Fodor, L. (2013): Gazdaságpszichológia. Noran Libro, Budapest
- [23] Galasi, P. (1994): A munkaerőpiac gazdaságtana. Lektorálta: Kertesi, G. Aula Kiadó, Budapest
- [24] Galasi, P. (2004): Túlképzés, alulképzés és bérhozzam a magyar munkaerőpiacon. In: Varga J. (szerk.): Közelkép. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest.
- [25] Gandossy, R.P., Kao, T. (2007): Toborzás a jövőnek: Az új generáció munkaerő-menedzsmentje. In: Gandossy, R.P., Tucker, E., Verma, N. (szerk.): Gazdálkodj okosan a tehetséggel. HVG Könyvek, Budapest
- [26] Gandossy, R., Efron, M, Goldsmith, M. (2004): HR a 21. században. HVG Kiadó, Budapest
- [27] Gábor, R. I. (2008): A hiányzó láncszem? Életpálya-keresetek és keresetingadozás. Közgazdasági Szemle, LV. évf. 2008. december (1057-1074.o.)
- [28] Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy. California Management Review 33 (3), Berkeley, University of Californai
- [29] Handfield-Jones, H. (2007): Fától sz erdőt: a küzdés módjai a munkaerőért folytatott háborúban. In: Gandossy, R.P., Tucker, E., Verma, N. (szerk.): Gazdálkodj okosan a tehetséggel. HVG Könyvek, Budapest
- [30] Hunyady, Gy., Székely, M. (2003): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest
- [31] IFTF (2011): Future work skills 2020, <http://www.iftf.org/futureworkskills>, Letöltve 2017. május 9.
- [32] Karoliny, M., Farkas, F., Poór, J., László, Gy. (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- [33] Klein, S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Könyvek, Budapest
- [34] Klein S. (2004): Munkapszichológia. SHL Könyvek, Budapest
- [35] Koncz, K. (2000): Kompetenciaalapú személyügyi tervezés. In: Tóthné Sikora, G. (szerk.) (2010): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc
- [36] Kopátsy, S. (2011): Új közgazdaságtan. A minőség társadalma. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [37] Kővári, Gy. (1992): Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Országos Munkaügyi Központ, Budapest
- [38] Lazear, E.P. (1998): A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [39] Lazear, E. P.: Performance Pay and Productivity. The American Economic Review, Vol. 90, No.5. Dec. 2000., pp. 1346-1361.

- [40] Lengyel, Gy., Szántó, Z. (2005) A gazdasági élet szociológiája. Budapesti Corvinus Egyetem, [www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu)
- [41] Manpower (2016): Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága. <http://www.manpower.hu/index.php/hu/keszsegek-forradalma>
- [42] McClelland, D. (1973): Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- [43] McClelland, D. (1998): Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, [journals.sagepub.com](http://journals.sagepub.com)
- [44] Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001): *The war for talent*. Harvard Business School Press
- [45] Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2004): *Teljesítményprizma*. Alinea Kiadó, Budapest
- [46] Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, május-június, 79-91. o.
- [47] PWC (2017): 6. PWC magyarországi vezérigazgatói felmérés. [www.pwc.com/hu/hu/eco/2017.html](http://www.pwc.com/hu/hu/eco/2017.html)
- [48] Richardson, R., Thompson M. (1999): The impact of people management practices on business performance: an literature review. Institute of Personnel and Development
- [49] Sandberg, J. (2000): Understanding human competence at work: an interpretive approach. *Academy of Management Journal*, Vol. 43. pp. 9-25.
- [50] Srivastava, S. (2005): Managing core competence of the organization. *The Journal for Decision Makers*. Vikalpa, 4, 49-63
- [51] Schultz, T.W. (1983): *Beruházás az emberi tőkébe*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [52] Szabó K. (2011): Állandósult túlkereslet a tehetségi piacon. *Vezetéstudomány*, XLII. 11.
- [53] Szelestey J. (2008): Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere. <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>
- [54] Tóth I. J., Nábelek F., Hajdu M., Nyíró Zs. (2017): A munkaerőhiány vállalati percepciója Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai. MKIK GVI, Budapest, [http://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany\\_2016\\_elemzes\\_171006.pdf](http://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany_2016_elemzes_171006.pdf)
- [55] Tóth, I., Nyíró, Zs. (2017a): A „munkaerőhiány” a hazai közbeszédben. In: Fazekas, K., Küllő, J. (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök*. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet, Budapest
- [56] Tóth, I., Nyíró, Zs. (2017b): Toborzási nehézségekre panaszkodó vállalatok. In: Fazekas, K., Küllő, J. (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök*. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet, Budapest
- [57] Tóthné Téglás T., Hlédik E. (2017): Tehetséghiány vagy kompetenciahiány? Csizsárik-Kocsir Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Óbudai Egyetem KGK, Budapest
- [58] Tóthné-Sikora, G. (1997): Emberi tőke, emberi erőforrás, emberi tényező. *Vezetéstudomány*, 4. szám.

- [59] Tóthné-Sikora, G. (2004) (szerk.): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc
- [60] Wilkens, U. (2004): Von der individuellen zur kollektiven kompetenz? Herbstworkshop der Kommission Personal, <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/file4.pdf>
- [61] Winterton, Delamara (2005): What is competence?, Human Resource Development International, 8, 1, 27-46
- [62] World Economic Forum (2016): The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution. <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>