

Az emberi tőke vállalati értékre gyakorolt hatása

Kutatásainkban arra kerestük a választ, hogy miként vélekednek az emberi tényező fontosságáról a vállalatvezetők és a felsőoktatásban részt vevő hallgatók, az egyes kérdésekben mennyire térnek el az álláspontok, illetve milyen mértékben változnak a vélemények. Az emberi tényező megragadását célzó elméletekkel kapcsolatos álláspontjaik összehasonlítását végeztük el. Kíváncsiak voltunk arra, hogy az emberi érték szerepét napjainkban egyre jobban felismerő elméletek mennyire mentek át a köztudatba, illetve, hogy a vállalatvezetők és a „jövő munkavállalói” mennyiben érzékelik az emberi erőforrás szerepének felértékelődését, illetve véleményük miben tér el egymástól. Vizsgálatunk megközelítése sajátos, hiszen az ember szerepét a vállalat sikerességének, eredményességének, értékteremtő képességének szemszögéből vizsgáljuk.

BEVEZETÉS

„A 20. század elején a nagyvállalatok piaci sikere általában valamilyen természeti kincs birtoklásán, később a cégekbe fektetett pénztőkén nyugodott. Az 1970-es évektől kezdődően a fizikai pénztőke helyébe mindinkább a szellemi tőke – más kifejezéssel – megfoghatatlan tőke (intangible assets) lépett, mint meghatározó erőforrás. A folyamat a 90-es években felgyorsult. A vállalatok vagyonának – különösen a szűken vett információs szektorban – már nem a legfontosabb elemei a gépek, berendezések, vezetékek, tárnák, raktárak, gyárépületek. A legfontosabb vagyonrészek mobilak, nincsenek lebetonozva, nincsenek tartósan a vállalkozáshoz kötve, és esténként hazamennek” (Szabó – Hámosi 2006, 360). Nem szabad elfeledkeznünk arról sem, hogy megjelentek olyan vállalatok, amelyek a működésük első 5-6 évét csak kutatásra fordítják, és gyakorlatilag semmilyen értékes output nem jön ki belőlük, viszont amikor elérik céljukat, akkor akár az egész gazdaságra kiterjedő alapanyagot, vagy eljárást hozhatnak létre, ami utána tovább lökheti a makrogazdasági fejlődést.

Egyre több közgazdász látja be, hogy az elmúlt 100 évben olyan változás történt a gazdaságban, hogy ma már inkább az innovatív fejlesztő vállalatok vannak többségben, és nem azok, amelyek nyersanyagból új terméket állítanak elő. Ezt a változást hívja Paul Romer Soft Revolution-nak vagy gyenge forradalomnak, hiszen ma már olyan gyenge, vagy soft eszközökre koncentrálunk, mint a tudás, a képzés, a receptúrák és eljárások. Romer (2003) tanulmányában egy nagyon érdekes kérdésfeltevésből indít: azt vizsgálja, hogyan lehetséges az, hogy annak ellenére, hogy a földön rendelkezésre álló nyersanyagok mennyisége az elmúlt korokban nem növekedett, mégis a gazdasági jólét sokkal nagyobb egy főre vetítve, mint mondjuk 100, vagy 1000 évvel ezelőtt volt. Hogy lehetséges az, hogy ugyanynyi erőforrásból most sokkal több embert vagyunk képesek ellátni és magasabb színvonalon, mint tettük ezt korábban? Álláspontja szerint erre csak egy magyarázat lehetséges: adótnak tekintve a nyersanyagokat, lehetőségünk volt arra, hogy úgy rendezzük át őket, hogy azok egyre értékesebbek legyenek és egyre több igényt legyenek képesek kielégíteni. Emiatt a

gazdasági fejlődés, vagy jólét háttérében nem állhatnak nyersanyagok, hanem sokkal inkább azok átcsoportosításának, vagy átrendezésének a képessége. Ezen gondolatok alapjai a gazdaságban már korábban megjelent elképzelésnek, amely szerint a gazdaság motorja, vagy a növekedés vezető tényezői nem a fizikai eszközök, hanem az emberi tőke (Romer 2003, 65).

A fentieket másképpen is megfogalmazhatjuk: „Egy vállalat minden tevékenységét azok a személyek alapozzák és határozzák meg, akikből a vállalat intézménye felépül. Üzemek, irodák, számítógépek, automatizált berendezések és minden más, amit egy modern vállalat használ, természetlenek az emberi erőfeszítés és irányítás nélkül. Az emberi lények tervezik és szervezik rendszerré a berendezéseket, döntenek, hogy hol és hogyan használjanak számítógépeket, modernizáljanak, vagy vetik el a korszerűsítést, biztosítják a tőkeszükségletet és döntenek az alkalmazott számviteli és pénzügyi módszerekről. Egy vállalat tevékenységének minden aspektusát a saját emberekből álló szervezetének szaktudása, motivációja és általános hatékonysága határozza meg” (Likert 1967, 1).

A fentiek alapján vizsgáljuk azokat az elméleteket, amelyek az emberi tényező megragadásával foglalkoznak és bemutatjuk az ezekkel kapcsolatos hallgatói és vállalatvezetői álláspontokat.

A KUTATÁS LEÍRÁSA

Kérdőíves kutatásunkban vállalatvezetők és felsőfokú oktatásban részt vevő hallgatók véleményét vizsgáltuk a szakirodalomban – az emberi tényező szerepéről – alapvető tézisként alkalmazott kijelentések segítségével. A vállalatvezetőkön kívül a hallgatók megkérdezését azért tartottuk fontosnak, mert ők a „jövő munkavállalói”, másfelől viszont ők még „vállalati vírusokkal nincsenek megfertőzve”, így véleményük rendkívül fontos, munkavállalói hozzáállás vizsgálatának, illetve a vállalati felsővezetők körében végzett kutatás kontrollcsoportjaként való alkalmazásának szempontjából. Ez a cikk a teljes kutatás egy részállomása, melynek keretében 140 feldolgozott hallgatói kérdőív alapján vonunk le következtetéseket. A kérdőívek kitöltésében az alábbi egyetemek és főiskolák

vettek részt: Nyugat-Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kar, Széchenyi István Egyetem, Budapesti Gazdasági Főiskola, Zsigmond Király Főiskola, Pécsi Tudományegyetem. Arra törekedtünk, hogy a megkérdezések minél szélesebb körben és országos szinten történjenek, ez azonban nem jelent teljes körű reprezentativitást.

A megkérdezett 140 hallgató 31%-a férfi, 69%-a nő. A megkérdezettek életkora 18–33 év közé esik. Vannak közöttük nappali és levelezős hallgatók, szakirány alapján pedig közgazdászok, emberi erőforrás menedzserek, művelődésszervezők, turizmus-vendéglátás szakirányos hallgatók. A vállalatvezetőknek készített kérdőívet 4 nyelvre (angol, német, francia, szlovák) fordítottuk le, mert szerettük volna nem csak magyar, hanem külföldi országok (Ausztria, Németország, Franciaország, Szlovákia, USA) vállalatvezetőinek véleményét is megtudni.

A kérdőívek kitöltésében kapcsolataink révén külföldi felsővezetőket segítségét kértük, akik személyes ajánlásukkal és kérésükkel küldték ki kérdőívünket ismerőseiknek, barátainak. Arra tehát, hogy a kérdőíveket milyen vállalatok töltik ki, nem volt ráhatásunk. Úgy gondoljuk, hogy a mintába kerülés teljesen a véletlenen múlt. El kell azonban mondanunk, hogy vállalatvezetőktől információkat és kitöltött kér-

„Egyre több közgazdász látja be, hogy az elmúlt 100 évben olyan változás történt a gazdaságban, hogy ma már inkább az innovatív fejlesztő vállalatok vannak többségben, és nem azok, amelyek nyersanyagból új terméket állítanak elő. Ezt a változást hívja Paul Romer Soft Revolution-nak vagy gyenge forradalomnak, hiszen ma már olyan gyenge, vagy soft eszközökre koncentrálnak, mint a tudás, a képzés, a receptúrák és eljárások.”

dőíveket kapni nagyon nehéz és a tervezett időkeretnél sokkal hosszabb folyamat. Jelenlegi elemzésünk 30 kitöltött kérdőíven alapszik.

A megkérdezett vállalati felsővezetők 90%-a férfi, 10%-a nő. Életkoruk 30–64 év, átlagosan 46,3 év. A megkérdezettek főként vezérigazgatók, ügyvezetők, illetve a vállalat irányítását végző tulajdonosok. A megkérdezett cégek fő tevékenysége alapján vannak élelmiszeripari, energetikai, pénzügyi-tanácsadói, kereskedelmi szektorban részt vevő vállalatok. Vizsgálá-

tunk elkészítésekor nem volt célunk a magyarországi és külföldi vélemények összehasonlítása, így ilyen megállapításokat cikkünk nem tartalmaz.

A kérdőívünket különböző kérdéscsoportokba bontottuk, amely kérdéscsoportokban hipotéziseinket vizsgáltuk. Kutatásunk eredményeit kérdéscsoportonként mutatjuk be.

VALÓBAN MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI-E A VÁLLALATI SIKERESSÉGNEK A VÁLLALAT MUNKAVÁLLALÓI?

A főként szakirodalmi bázis alapján meghatározott hipotéziseink – kérdőívünk első kérdéscsoportjával kapcsolatban – a következők voltak:

1. Jelenleg már széles körben elterjedt az a nézet, hogy a munkavállalók teljesítménye és a vállalat teljesítménye között egyértelmű kapcsolat van és egyúttal mára háttérbe szorultak azok a nézetek, amelyek a vállalat értékét pusztá vagyoneértékként (gépek, berendezések értékeként) definiálják (Likert 1967, 1).
2. A munkavállalók teljesítménye nem csak befolyásolja a vállalat teljesítményét, hanem a munkavállalók versenyelőnyt jelentenek a vállalat számára (Poór – Robertson 2003).
3. A munkavállalókat emberként kell kezelni (saját céljaik – vállalati célok melletti – teljesülését biztosítani kell, érzéseiket, hangulataikat figyelembe kell venni, megfelelően kell őket motiválni), hogy sikereket érjenek el a vállalat számára (László 2002).
4. A munkavállalói képzésre fordított kiadások növelik a munkavállalók értékét és a vállalat

hosszú távú jövedelmezőségét (Giles & Robinson 1972).

A fenti hipotézisek egymásra épülnek, egyrészt egyre jobban alátámasztják az emberi tényező fontosságát, másrészt rámutatnak az „emberségből” adódó figyelem középpontjában tartandó tényezőkre, amelyek egyéb termelési tényezőknél (pl. gépeknél) nem fordulnak elő.

Az első hipotézisünk tesztelése az 1. ábrán látható. A kapott válaszok grafikus ábrázolásából kitűnik, hogy mind a vállalatvezetők (87%), mind a hallgatók (69%) jelentős hányada szerint egyértelmű kapcsolat a vállalati teljesítmény és a vállalat dolgozóinak teljesítménye között. A hallgatók vállalatvezetőkhez képest kisebb részaránya válaszolt a kérdésre igen. Ez azt is jelenti, hogy a „jövő vezetői” szerint a kapcsolat egyértelmű ugyan, de mire vállalatvezetők-ké válnak, sokkal inkább fogják a kapcsolat egyértelműségét igazolni, mint jelenleg.

Az emberi szerep figyelembe vételének hiányát jó tükrözik azok a korábban alkalmazott vállalatértékelési elméletek, amelyek a vállalat értékét – mint vagyoneértéket – az adott vállalatnál materiális és nem materiális formában megjelenő, testet öltött vagyonejóságok értékeként, tehát a vállalat fizikai, dologi vagyonejvai értékeként határozzák meg (Ulbert 2001, 19).

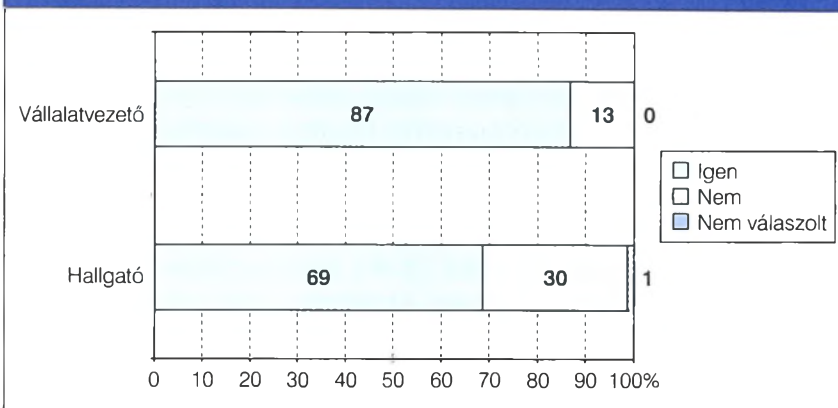
Nagyon érdekelt minket, hogy ez a napjainkban háttérbe szoruló nézet uralkodik-e még a vállalatvezetők és a hallgatók körében, vagy sem. Ezért a kérdőíves kutatásunkban kérdésként tettük fel, hogy egyetértene-e az alábbi kijelentéssel (ld. 2. ábra).

A felmérés adatai alátámasztják, hogy eltűnően van ez a nézet. Ugyanis ezzel a vállalatvezetők 43%

és a felsőoktatásban részt vevő válaszadók 61%-a nem, és további 33% illetve 25% nagyon nem értett egyet. Érdekes megfigyelnünk azonban, hogy a nem egyetértők aránya a vállalatvezetőkénél alacsonyabb (76%), mint a hallgatóknál (86%). Ha figyelembe vesszük a megkérdezett vállalatvezetők átlag életkorát (46,3 év), akkor ők még inkább találkozhattak a vagyoneértéket preferáló vállalatértékelési megközelítésekkel, amelyek a mai oktatásban már nem töltenek be fontos szerepet. Ezzel magyarázható a hallgatói nem

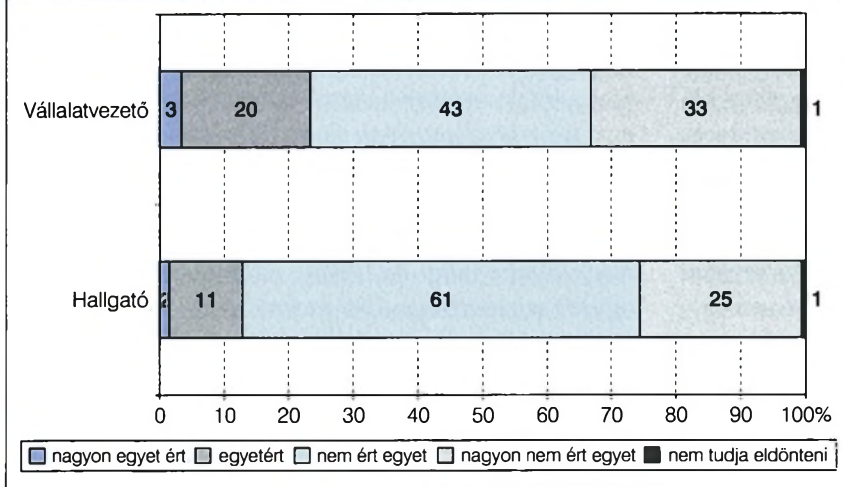
1. ábra

Ön szerint egyértelmű kapcsolat van-e egy vállalat dolgozóinak teljesítménye és a vállalat teljesítménye között?



2. ábra

A vállalat értéke egyenlő a benne lévő vagyontárgyak értékével



egyértés magasabb aránya. Ez az eredmény azért is különösen megnyugtató, mert a felsőfokú oktatásban jelenleg résztvevő és 2-3 év múlva munkát vállaló emberek már nem a „rég” hozzáállással viszonyulnak a vállalatok értékéhez.

A fenti két kérdésre kapott válaszok alátámasztják az első hipotézisünket, azaz elmondhatjuk, hogy jelenleg már széles körben elterjedt az a nézet, hogy a munkavállalók teljesítménye és a vállalat teljesítménye között egyértelmű kapcsolat van, és egyúttal háttérbe szorultak azok a nézetek, amelyek a vállalat értékét pusztá vagyoneértékként (gépek, berendezések értékeként) definiálják.

Második hipotézisünket szintén két kérdéssel teszteltük. Hipotézisünk szerepére jól mutat rá Patay Lászlónak, az E.ON Észak-dunántúli Áramszolgáltató ZRt. ügyvezető igazgatójának álláspontja, amely szerint: „A vállalat legfontosabb erőforrását az emberei adják. Hogy két egyforma eszközparkkal rendelkező, ugyanazon a piacon működő vállalat közül melyik a sikeresebb, az attól függ, hogy melyik milyen munkatársakkal rendelkezik. A legnagyobb versenyelőnyhöz az juttathat egy céget, ha munkatársainak készségeit, képességeit, tudását, elkötelezettségét növeli... a cég dolgai azon dőlnek el, hogy a benne lévő emberek mit tudnak kihozni belőle (Patay 2004).

Kutatásunk alapján elmondható, hogy a vállalatvezetők 43%-a, a hallgatók 61%-a egyetértett, illetve a

vállalatvezetők 47%-a és hallgatók 12%-a nagyon egyetértett a fenti állítással, azaz szerintük is kiemelendő az emberi szerepvállalás a vállalatok sikerei elérésének vizsgálatakor. Míg tehát a vállalatvezetők jelentős aránya (90%) szerint egyértelmű az, hogy két egyforma adottsággal rendelkező vállalat közül melyik lesz a sikeresebb, az a munkavállalóktól függ, addig a hallgatók ebben a kérdésben kevésbé (73%) egységesek.

Továbbfejtvé ezt a gondolatmenetet találkozhatunk egy másik állásponttal, mely szerint „minden vállalati területen, a kutatási és fejlesztési funkciótól kezdve a mar-

ketingen, a termelésen és a termékek kiszállításán, illetve a szolgáltatások teljesítésén keresztül a számvitelig és pénzügyig a szervezetben dolgozó emberek azok, akik meghatározzák a vállalat jelenlegi és jövőbeni sikerét (cash-flow-ját). Röviden az emberek versenyelőnyt jelentenek egy vállalat számára, más szóval versenyesszököként funkcionálnak. Emberek nélkül semmilyen technológia, vállalati stratégia, vagy egy oly briliáns menedzser sem lehet sikeres, sőt valójában a technológiák, a stratégiák, és a vezetőség mögött is az emberek szakértő, határozott és hatékonyan irányított erőfeszítései állnak” (Poór –

„A válaszok alátámasztják az első hipotézisünket, azaz elmondhatjuk, hogy jelenleg már széles körben elterjedt az a nézet, hogy a munkavállalók teljesítménye és a vállalat teljesítménye között egyértelmű kapcsolat van, és egyúttal háttérbe szorultak azok a nézetek, amelyek a vállalat értékét pusztá vagyoneértékként (gépek, berendezések értékeként) definiálják.”

Robertson 2003, 15). A vállalatvezetők 93%-a értett egyet, illetve nagyon egyet a fenti állítással. Ez az arány jelentősen meghaladja a hallgatói álláspontokat (56%).

Második hipotézisünket vizsgálva megállapítható, hogy míg vállalatvezetői oldalról egyértelműen kijelenthető, hogy a munkavállalók versenyesszököként funkcionálnak, addig a hallgatói vélemények ezt a hipotézisünket egyértelműen nem támasztják alá. Azaz

a hallgatók jelentős része nincs meggyőződve a munkavállalók versenyesszéköt betöltő szerepéről.

Ha elismerjük az emberi tényező fontosságát, fel kell ismernünk néhány sajátosságát is, ami pont emberi mivoltából adódik. Ekkor viszont harmadik hipotézisünk szerint újabb nézeteket kell vizsgálat alá vonnunk, amely hipotézisünket is két kérdéssel teszteltük.

Az emberierőforrás-menedzsment képviselői szerint az emberi munkavállalói teljesítmény, az emberi tőke az elmúlt évek gazdasági-társadalmi változásai során egyértelműen felértékelődött és már nem egy-

„A fenti kérdésekre adott válaszok alátámasztják – mind vállalatvezetői, mind hallgatói oldalról – harmadik hipotézisünket, amely szerint a munkavállalókat emberként kell kezelni. A válaszadók részarányaiból az is kiolvasható, hogy ez a nézet a vállalatvezetőkben „ha lehet” még erősebb a hallgatókhoz képest.”

szerű termelési tényező, pusztá költségátétel. Az emberi tőke, a „szürkeállomány” lehet képes alkotó stratégiai választ megtalálni a belső és külső gazdasági és társadalmi környezet változásaira, megfogalmazni és megvalósítani a vállalati stratégiát. Az emberi erőforrás az intellektuális tőke elkötelezettsége, szervezeti célokkal való azonosulása nélkül a vállalat elveszíti innovációs, környezeti kihívásokra aktívan reagálni képes hatékonyságnövelő potenciáljának jelentős részét. Ezért fontos, hogy a szervezeti célokkal párhuzamosan teljesüljenek az egyéni célok is, mert e nélkül nehezen érhető el a munkavállalók kívánt azonosulása (László 2002). Ezzel az utolsó mondatban megfogalmazott állítással a megkérdezett vállalatvezetők 97%-a és a megkérdezett hallgatók 87%-a fejezte ki egyetértését. Ez alapján elmondható, hogy az egyéni célok teljesülését mindkét megkérdezett csoport fontosnak tartja, de vállalatvezetővé válás során várhatóan ezen tényező fontossága erősödik.

Az egyéniségben, az emberi mivoltban rejlő tényező fontosságára mutat rá az alábbi vélemény is: „A homo sapiens komplex, érzésekkel és érzelmekkel teli lény. Nem kell feltételeznünk, hogy ez a komplexitás kívül marad a munkahelyen. Nem gondolhatjuk komolyan, hogy az emberek pusztán száraz logikájukkal és gépszerű munkára is képes izmakkal vannak jelen a vállalatnál. Az érzelmek, a han-

gulatok, a félelmek és örömök ugyanúgy részei az ember munkahelyi realitásának, mint a racionalitás, a logika és a fizikai erő” (Illés – Szirmai 2002, 33).

A megkérdezett vállalatvezetők (100%) és hallgatók egyetértenek azzal az állítással is (95%), hogy a hangulatok érzelmek, félelmek és örömök befolyásolják az alkalmazottak teljesítményét. Mindkét csoportban kiemelkedően magas az egyetértés ezzel a nézettel kapcsolatban. De nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a nézetet sem, amely a munkahelyi megelégedettség és siker meghatározásában az egyéni motiváltságot és érdeklődést éppolyan fontosnak tartja, mint a képességeket

(Giles & Robinson 1972, 11). Különösen érdekes ez az állítás annak a fényében, hogy a megkérdezett vállalatvezetők 94%-a és hallgatók 86%-a egyetért a motiváltság és érdeklődés a képességek egyenlően fontos szerepével.

A fenti kérdésekre adott válaszok alátámasztják – mind vállalat-

vezetői, mind hallgatói oldalról – harmadik hipotézisünket, amely szerint a munkavállalókat emberként kell kezelni. A válaszadók részarányaiból az is kiolvasható, hogy ez a nézet a vállalatvezetőkben „ha lehet” még erősebb a hallgatókhoz képest.

Ezzel a kutatási eredménnyel szemben nagyon érdekes Goleman (1997, 223) példája: „Egy felmérés során 250 vezető vallotta, hogy munkájuk „a fejüket veszi igénybe, a szívüket nem”. Sokan elmondták, attól tartanak, hogy az empátia vagy az együttérzés beosztottjaik iránt akadályozná őket szervezési feladataik végrehajtásában. Egyikük úgy vélte, abszurdum lenne figyelembe vennie a munkatársak érzelmeit – „hiszen akkor képtelenség bírni velük”. Mások azt hangoztatták, hogy érzelmi visszafogottság nélkül nem tudnák meghozni az üzlet követelte „kemény” döntéseket – holott a fokozott érzelmesség a humánusabb megoldásokat segítené elő. Nagyon örülünk, hogy kutatási eredményeink nem ezt a nézetet támasztották alá. Egyetértünk Goleman fentiekkel kapcsolatos álláspontjával, amelyben felhívja a figyelmet arra, hogy a gyatra munkaerőkölcs, a beosztottak megfélemlítése, a főnökök arroganciája – vagy a rossz munkahelyi légkör tucatnyi permutációja – a közvetlenül érintettek körén kívül nagyrészt észrevétlen marad. Pedig a teherátétel kiolvasható olyan jelekből, mint a termelési hatékonyság csökkenése, a határidő-csúszások, a hibák, a kínos intermezzók számá-

nak növekedése, a munkaerő elvándorlása kedvezőbb környezetbe. (Ezek a tényezők pedig közvetlenül, vagy közvetve hatást gyakorolnak a vállalat értékére.)” (Goleman 1997, 223)

Az emberi tényező fontosságának és sajátosságának felismerése ellenére a szakirodalomban sokáig folyt a vita arról, hogy vajon az emberi erőforrásokba végrehajtott beruházások (képzések) megtérülnek-e a vállalat számára. Ezzel kapcsolatban teszteltük 4. hipotézisünket.

A kérdőíveket kitöltő vállalatvezetők (97%) és hallgatók (80%) véleménye szerint az alkalmazottak képzésére fordított kiadások növelik a vállalat emberi tőkéjének értékét, és ezáltal a vállalat hosszú távú jövedelmezőségét is. Tehát mind a vállalatvezetők, mind a hallgatók véleménye megegyezik azzal a szakirodalmi nézettel, amely alátámasztja a tréningek, képzések fontosságát és véleményük szerint sem számítanak kidobott pénznek az alkalmazottak fejlesztésére fordított kiadások. Véleményünk szerint természetes az arányok közti különbség. A vállalatvezetők nagyobb aránya ért egyet az állítással, hiszen a vállalatvezetők erre vonatkozóan komoly tapasztalatokkal rendelkeznek.

A fentiek alapján elmondható, hogy a vállalatvezetők által adott válaszok minden esetben, a hallgatók által adott válaszok – a munkavállalói versenyelőny kérdésének kivételével – majdnem minden esetben igazolták a hipotéziseinket, amelyek alapján elmondható, hogy a munkavállalók valóban meghatározói a vállalat sikerességének, de a siker eléréséhez emberként kell kezelni őket és a képzésükre fordított kiadások növelik a vállalat jövőbeli jövedelmezőségét.

Minden általunk vizsgált kérdéscsoportnál feltételeztük azt is, hogy a vállalatvezetők neme és életkora, valamint a hallgatók esetében a képzésüket végző intézmény, a hallgatók neme, kora és szakja független az általuk adott választól. Ezt a hipotézisünket χ^2 –próbbával ellenőriztük minden egyes kérdés esetében. Statisztikai vizsgálataink azt mutatták, hogy míg a vállalatvezetők esetében minden adott válasz független volt a válaszadók nemétől és korától, addig a hallgatók esetében abban a kérdésben, hogy a munkavállalók versenyelőnyt jelentenek-e a vállalat számára, az adott válaszok és a hallgatók felsőoktatási intézménye 95%-os valószínűség mellett sztochasztikus összefüggést mutatott. Azaz a kérdésre

adott válasz nagymértékben függ attól, hogy a hallgató milyen felsőfokú intézményben tanul. Az egyes intézményenként adott válaszok közül a Széchenyi István Egyetem, a Zsigmond Király Főiskola és Pécsi Tudományegyetem hallgatóinak 61%-ot meghaladó részaránya értett egyet azzal, hogy a munkavállalók versenyelőnyt jelentenek a vállalat számára, a Budapesti Gazdasági Főiskola hallgatóinak 36%-a egyet értett, 40%-a nem értett egyet, így ők nem tudtak döntést hozni a kérdéssel kapcsolatban. Ugyanez mondható el Nyugat-Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Karának hallgatóiról is (egyetértők 30%, nem egyet értők 36%), ők mégis a nagyon magas (35%-os) nem tudom eldönteni válaszadási részarányukkal lettek meghatározói a mintának.

Hasonlóan sztochasztikus kapcsolat mutatható ki arra a kérdésre adott válaszok és a hallgatók szakja között, amely a munkahelyi megelégedettség és siker meghatározásában az egyéni motiváltságot és érdeklődést éppolyan fontosnak tartja, mint a képességeket. A válaszadó közgazdászok 90%-a, a művelődésszervezők 100%-a, a humán erőforrás menedzserek 82%-a értett egyet a fenti állítással. A turizmus-vendéglátás szakosoknál az egyetértők aránya 65%, a nem egyetértők 30% volt.

Ezzel azonban nem elégedtünk meg. Azt is vizsgáltuk, hogy mely vállalatértéket meghatározó tényezők azonosíthatók be, ezeknek milyen az erőssége

„Elmondható, hogy a munkavállalók valóban meghatározói a vállalat sikerességének, de a siker eléréséhez emberként kell kezelni őket és a képzésükre fordított kiadások növelik a vállalat jövőbeli jövedelmezőségét.”

és iránya. Az emberi érték számszerű meghatározásának problémájának kezelhetőségére világít rá Kertesi és Köllő (2001) tanulmánya, amely a különböző iskolázottságú és életkorú munkaerő-csoportok piaci értékelésének és termelékenységének alakulását jellemzi 1986–1999 között Magyarországon az egyéni kereseti adatok, valamint nagyvállalatokra becsült termelési függvények segítségével. A bér-adatok az iskolázottság hozamának általános, minden korosztályra kiterjedő emelkedését – másként: a képzetlen munkaerő bérének csökkenését – mutatják 1989 és 1992 között.

A tanulmányban a szocializmusban felhalmozott iskolai és tapasztalati tudásfajta piaci értékét az is-

kolázottsághoz, illetve a munkaerő-piaci tapasztalathoz kapcsolódó kereseti hozamokkal mérték. Azt pedig, hogy a hozamok alakulása milyen mértékben magyarázható a különböző munkaerőcsoportok termelékenységével, vállalati szintű termelési függvények alapján ítélték meg. Vizsgálták, hogy a megfelelő munkaerőcsoportok (fiatal iskolázott és idős iskolázott) egy százalékkal magasabb aránya hány százalékos vállalati termelékenységváltozást valószínűsít (adott tőkefelszereltség mellett).

A vizsgálat eredményei: A fiatal-iskolázott munkaerő részarányának egy százalékos növekedése – például 1999-ben – a vállalati termelékenység 0,51%-os növekedését vonta maga után, míg az idős-iskolázott munkaerő részarányának egy százalékos növekedése a termelékenység 0,18%-os csökkenését vonta maga után. A szerzők által alkalmazott modellben a fiatal-iskolázott munkaerőnek tulajdonított termelékenységi hozam mindvégig növekedett, míg az idős-iskolázott munkaerő hozama 1992–1999-ben csökkent, olyannyira, hogy az időszak végén már nem is különbözött statisztikailag szignifikáns módon a képzetlen munkaerőnek betudott hozamtól. A tanulmány tehát értékesebbnek mutatja ki a vállalati termelékenység szempontjából a fiatal-iskolázott munkaerőt, mint az idős-iskolázott munkaerőt.

Természetesen túl egyszerű lenne ebből azt a következtetést levonni, hogy a vállalat értékének növelése céljából egyértelműen igazolható, hogy a fiatal iskolázott munkaerő alkalmazása a követendő cél. Erre a hibaforrásra a tanulmány is felhívja a figyelmet, hiszen rámutat arra, hogy a fenti folyamatok egyszerre zajlottak le az új technológiák bevezetésével, a külföldi tudás és tapasztalat elterjesztésével, tehát nem pusztán csak az emberi tényezőnek köszönhető a termelékenység-változás. A tanulmány mégis rámutat arra, hogy az emberi érték valamely módon megfogható, számszerűsíthető és mérhető (Kertesi – Köllő 2001).

EGYES TÉNYEZŐK ÉS A MUNKAVÁLLALÓK TELJESÍTMÉNYE KÖZTI KAPCSOLAT

Részben a fenti tanulmány indított minket arra, hogy kérdőíves kutatásunkban összegyűjtsük azokat a tényezőket, amelyekre a szakirodalom úgy tekint, mint amelyek befolyásolják a munkavállaló teljesítményt, majd ezeket a tényezőket és befolyásoló hatásukat a vállalatvezetők és a hallgatók véleményének vessük

alá. Kutatásunk ezen része alapot adhat egy későbbi vizsgálatnak, melynek célja az emberi értékfüggvény meghatározása lehet. Jelenleg csak az emberi teljesítményre ható tényezőket és azok irányát vizsgáltuk. Feltételeztük, hogy a vizsgálat során a hallgatói és vállalatvezetői nézetek több esetben is különbözni fognak a felsorolt tényezők és munkavállalók teljesítménye közötti megítélésben.

Ezen témakör vizsgálatára a vállalatvezetőket és a hallgatókat arra kértük, hogy adják meg, hogy az alábbiakban felsorolt tényezők és a munkavállaló teljesítménye között – hallgatók esetében akár a szülei révén tapasztaltak, illetve eddigi tanulmányaik alapján – van-e véleményük szerint kapcsolat, és ha igen, akkor ez a kapcsolat milyen irányú. Minden tényezőről eldönthették igen-nem válaszokkal, hogy van-e kapcsolat, illetve a kapcsolat irányát is, amelynél a (+) kapcsolat egyirányúságot (azaz adott tényező javulása, növekedése esetén a munkavállaló teljesítménye is növekszik, javul), (-) kapcsolat ellenirányúságot mutatott. A kérdőívek értékeléséhez szükségünk volt a nem adott választ változó felvételére is. Az 1. táblázatban százalékosan foglaljuk össze az adott válaszokat.

A válaszadó hallgatók mintegy 64%-a minden egyes fenti tényezőről – kivétel a munkavállaló neme – úgy gondolta, hogy kapcsolatban van a munkavállaló teljesítményével. A vállalatvezetők esetében az arány már nem ilyen magas. A vállalatvezetők 53%-a gondolta úgy, hogy a munkavállaló életkorának növekedése kapcsolatban van a munkavállaló teljesítményével. Várakozásainkkal ellentétben a vállalatvezetők mindössze 40%-a szerint van csak kapcsolat a munkavállaló tapasztalati éveinek növekedése és teljesítménye között. Szintén alacsony egyetértési százalékot kapott (50%) a munkavállaló személyiségjegyei és teljesítménye közötti összefüggés. A nemmel kapcsolatos teljesítmény összefüggésre mindkét megkérdezett csoport által adott tagadó válasznak nagyon örülünk, hiszen az azt mutatja, hogy már elszakadtunk attól a nézettől, hogy a férfiak jobb munkavállalók lennének, mint a nők. Kutatásunk eredményei alapján bízunk abban, hogy távolodunk Pap Enikő független szakértő Nők és férfiak esélyegyenlősége – összhangban az európai mércével? című előadásában elhangzott helyzetképtől, mely szerint „a nők és a férfiak esélyegyenlősége még távolról sem valósult meg Közép-Kelet-Európában, így Magyarországon sem. A közéletben és a gazdaságban igen csekély – mindössze 9–10 százaléknyi – a veze-

1. táblázat

Egyes tényezők és a munkavállalók teljesítménye közti kapcsolat

Tényező megnevezése	Van-e kapcsolat*						Kapcsolat iránya							
	Igen		Nem		Nincs válasz		+		-		+/-		Nincs válasz	
	H	V	H	V	H	V	H	V	H	V	H	V	H	V
1. A munkavállaló életkorának növekedése	64	53	35	40	1	7	28	20	32	17	4	10	36	53
2. A munkavállaló szakmai képzettségének javulása	96	100	4	0	0	0	95	67	1	0	0	0	4	33
3. A munkavállaló iskolai végzettségének növekedése	79	93	20	7	1	0	78	60	1	0	0	0	21	40
4. A munkavállaló munkahelyi tapasztalati éveinek növekedése	94	40	5	60	1	0	89	60	5	4	0	3	6	33
5. A vezetők képességeinek javulása	83	97	16	0	1	3	81	60	1	0	0	3	18	37
6. A személyzeti kultúra javulása	68	93	31	7	1	0	68	60	0	0	0	0	32	40
7. A munkavállaló motiváltságának növelése	96	97	4	3	0	0	96	63	0	0	0	0	4	37
8. A munkavállaló megelégedettségének növekedése	83	100	16	0	1	0	78	67	4	0	0	0	18	33
9. A munkavállaló teljesítménycéljainak növelése	83	90	16	7	1	3	76	57	4	3	0	7	20	33
10. A munkahelyi légkör javulása	90	100	10	0	0	0	89	63	0	4	0	0	11	33
11. A munkahelyi kommunikáció javulása	86	100	13	0	1	0	82	60	0	3	1	0	17	37
12. A munkavállaló neme	18	7	79	83	3	10								
13. A munkavállaló személyiségjegyei	81	50	18	33	1	17								
14. A munkavállaló toleranciája	77	70	21	23	2	7								
15. A munkavállaló innovativitása	78	90	20	3	2	7								
16. A munkavállaló teljesítményorientáltsága	91	93	8	4	1	3								
17. A munkavállaló IQ-ja	69	70	29	27	2	3								

*A válaszok %-os megoszlása (H=hallgató; V=vállalatvezető)

tői posztot betöltő nők aránya” (Pap E.

<http://www.cij.hu/index.php/articles/course/232>).

Emellett az is kiemelendő, hogy a vállalatvezetők és a hallgatók esetében az erre a kérdésre adott válasz statisztikailag független a válaszadó nemétől, tehát nem mondható, hogy mivel a vizsgálatban több nő szerepelt, ezért kaptunk a kérdésre nemleges választ.

A másik kiemelendő tényező a munkavállaló életkora volt. Amint az a válaszokból is látszik az eldőlt, hogy minden hallgató szerint a munkavállaló életkora befolyásolja a munkavállaló teljesítményét, de a befolyás irányát gyakorlatilag nem tudták meghatározni. A vállalatvezetők esetében ez a kijelentés szintén megállja a helyét, hiszen a megkérdezettek 53%-a szerint befolyásoló, 40%-a szerint nem befolyásoló tényező. A kapcsolat irányára a vállalatvezetők jelentős része

nem adott választ, de akik mégis válaszoltak, azok szinte azonos arányban jelölték be mind a pozitív, mind a negatív irányt. Több hallgatói kérdőívén szerepelt kiegészítésként, hogy először az életkor növeli a teljesítményt, majd az életkor növekedésével a teljesítmény csökken. Az életkoron kívül viszont minden általunk megkérdezett tényezőre vonatkozóan a hallgatók legalább 68%-a és a vállalatvezetők 57%-a gondolta úgy, hogy az adott tényezők pozitívan befolyásolják a munkavállalók teljesítményét.

A fenti táblázatban kivastagítottuk azokat a válaszokat, ahol a kapcsolat létezésére a hallgatók és a vállalatvezetők 10%-nál nagyobb mértékű eltéréssel adtak választ. Ezek közül a munkavállalók életkorára és nemére vonatkozó válaszokat már elemeztük. Figelemre méltó, hogy a vállalatvezetők sokkal nagyobb arányban (93%) állítják, hogy az iskolai vég-

zetség növekedése kapcsolatban van a munkavállaló teljesítményével. A megkérdezett hallgatók csak 79%-a vélekedett hasonlóan. A hallgatók 94%-ának véleménye szerint a munkavállaló munkahelyi tapasztalati éveinek növekedése kapcsolatban van a munkavállaló teljesítményével. Ezzel ellentétben a vállalatvezetők pusztán 40%-a gondolkodik hasonlóan. A vezetők képességeit és a személyzeti kultúra javulását, a munkavállaló megalégedettségének nö-

„Várakozásainkkal ellentétben a vállalatvezetők mindössze 40%-a szerint van csak kapcsolat a munkavállaló tapasztalati éveinek növekedése és teljesítménye között. Szintén alacsony egyetértési százalékot kapott (50%) a munkavállaló személyiségjegyei és teljesítménye közötti összefüggés. A nemmel kapcsolatos teljesítmény összefüggésre mindkét megkérdezett csoport által adott tagadó válasznak nagyon örülünk, hiszen az azt mutatja, hogy már elszakadtunk attól a nézettől, hogy a férfiak jobb munkavállalók lennének, mint a nők.”

vekedését, a munkahelyi kommunikáció javulását, valamint a munkavállalók innovativitását viszont ismét a vállalatvezetők nagyobb része (mindegyik esetben több mint 90%-a) hozza kapcsolatba a munkavállaló teljesítményével, míg a hallgatók csak 68–86%-ának ugyanez a véleménye. Ez alapján elmondható, hogy ezen tényezők fontosságával a hallgatók is tisztában vannak, de azok jelentőségét a vállalatvezetők sokkal többre értékelik. A munkavállaló személyiségjegyeinek megítélésével kapcsolatban pont fordított a helyzet. A hallgatók 81%-a gondolja úgy, hogy kapcsolatban van a munkavállaló teljesítményével, míg a vállalatvezetők csak 50%-a osztja ezt a véleményt.

Természetesen ezekre a kérdésekre is végeztünk függetlenség vizsgálatot. A vizsgálat eredményei alapján elmondható, hogy a munkavállaló munkahelyi tapasztalati éveinek növekedésével kapcsolatban annak irányára (+;-) adott hallgatói válaszok nagymértékben függtek a válaszadó nemétől. Ugyan mind a férfiak, mind a nők a (+) kapcsolatot jelölték meg, mégis a női válaszadók nagyobb aránya (93%) tartotta a kapcsolatot (+)-nak, míg a férfiak esetében ez csak 79% volt.

Nem volt független a válaszadás a hallgatók felsőoktatási intézményétől a munkavállaló megalé-

dettségének növekedése és teljesítménye között adott válaszok esetében. Az egyes intézményenként adott válaszok közül a Nyugat-Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Karának, a Zsigmond Király Főiskola, a Budapesti Gazdasági Főiskola és Pécsi Tudományegyetem hallgatóinak 84%-ot meghaladó részaránya gondolta úgy, hogy a munkavállaló megalégedettsége és a munkavállaló teljesítménye között kapcsolat van. A Széchenyi István Egyetem hallgatóinak 57%-a szerint van kapcsolat, 43% szerint azonban nincs. Ugyanerre a tényező teljesítményt befolyásoló iránya esetén sztochasztikus kapcsolat mutatható ki a válaszadó neme, és a befolyás iránya között is. A nők 85%-a, míg a férfi válaszadók 63%-a ítélte a kapcsolat irányát pozitívnak.

A munkavállaló teljesítménycéljainak növelése, mint tényező teljesítményt befolyásoló kapcsolataira adott válaszok és a válaszadók felsőoktatási intézménye, valamint kora is sztochasztikus kapcsolatot mutatott. A Nyugat-Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Karának hallgatóinak – többi felsőoktatási intézményhez képest kiemelkedően magas – 94%-a szerint van kapcsolat a munkavállaló teljesítménycéljainak növelése és a munkavállaló teljesítménye között. A 25–27 év közötti korosztály összes tagja a kapcsolat létezésével mellett voksolt, míg a fiatalabb korosztálynál megjelentek a kapcsolatot tagadó válaszok.

Hasonlóan két ismérvvel (válaszadó neme és szakja) való összefüggés mutatható ki a hallgatói válaszok alapján a munkavállaló toleranciájának teljesítményt befolyásoló hatására adott válaszok között is. Itt is igaz, hogy a nők nagyobb aránya (82%) választotta a toleranciát teljesítményt befolyásoló tényezőként. A férfiaknak csak 65%-a gondolta hasonlóan. A művelődésszervezők 100%-a, a közgazdászok 83%-a, a humán erőforrás menedzserek 64%-a, míg a turizmus-vendéglátó szakosok 59%-a tekintette a toleranciát teljesítményt befolyásoló tényezőnek.

A fentiek alapján elmondható, hogy majdnem minden teljesítményt befolyásoló tényezőt a vállalatvezetők és hallgatók hasonlóképpen ítélik meg, de az egyes tényezőknek más-más jelentőséget tulajdonítanak. A felsorolt 17 tényező közül 10-nél az egyes

csoportok válaszadói részaránya 10%-nál nagyobb mértékben tért el, amely mérték rámutat a vélemények eltérésére is, valamint kezdeti véleményeltérésre vonatkozó feltételezésünk helyességére is. Eredményeink alapján el kell oszlatni azt a tévhitet (amit a hallgatói válaszok alá is támasztanak), hogy a munkavállalók teljesítményét a tapasztalati évei jelentősen befolyásolják. Ezt a nézetet a vállalatvezetők nem osztják. A személyzeti kultúra jelentőségét és a munkahelyi kommunikáció javulását viszont a hallgatók becsülik alá, hiszen a vállalatvezetők 90%-ot meghaladó hányada szerint ez teljesítmény-befolyásoló tényező.

Hallgatói kérdőívünk tartalmazott olyan kérdéscsoportokat is, amelyeket a vállalatvezetőknek nem tettünk fel, így összehasonlítás nem végezhető, mégis a kapott eredmények hozzájárulhatnak a hallgatói (potenciális vállalatvezetői) gondolkodás további megismeréséhez.

MILYEN JÖVEDELMET VÁRNAK ÉS MIT TESZNEK ÉRTE?

Kérdőívünk 3. és 4. kérdéscsoportjában arra kértük a hallgatókat, hogy becsüljék meg, mennyi lenne a bruttó keresetük, ha ebben az évben állnának munkába (ld. 3. ábra), illetve 5 év gyakorlat után mennyivel emelkedne ez a kereset. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy a hallgatók szerint arányban áll-e a pályakezdőként kapott fizetésük a felsőfokú tanulmányaikba fektetett erőfeszítéseik mértékével, illetve, hogy tesznek-e valamit felsőfokú tanulmányaik során azért, hogy értékesebb munkavállalókká váljanak.

Ami a fenti kérdések elemzésekor meglepett bennünket, hogy a hallgatók pályakezdő fizetési elképzelése jelentősen szóródott. Míg az átlagos bruttó

pályakezdői fizetési elvárás 153 293 Ft volt, addig a legalacsonyabb 70 000 Ft, a legmagasabb pedig 300 000 Ft, a szórás 50 552 Ft volt. A hallgatók fizetési elvárásait osztályközökbe soroltuk, amely alapján a fenti kép rajzolódik ki. Az ábra alapján elmondható, hogy a hallgatók 69%-a 70 000–170 000 Ft havi bruttó pályakezdői fizetésre számít.

Az 5 év tapasztalat megszerzése utáni emelkedésre adott becslések eredményei hasonlóan az előzőekhez. A hallgatók átlagosan 50%-os emelésre számítanak, melynek szórása 56% volt. A legalacsonyabb érték 7, míg a legmagasabb érték 500%-os volt. Annak ellenére, hogy az átlagos értékek közel esnek a realitáshoz, mégis úgy gondoljuk, hogy a hallgatók egy része nincs tisztában az aktuális munkapiaci lehetőségekkel. Többen alábecsülik, többen pedig túlzottan felülértékelik a munkapiacon kínálgató lehetőségeket. A megkérdezettek 79%-a szerint azonban a pályakezdőknek adott fizetés nem áll arányban a hallgatók felsőfokú tanulmányaiba fektetett erőfeszítések mértékével.

A fenti kereseti adatok és 5 év múlva elvárt növekedési adatok alapján konfidenciaintervallum-becslést is végeztünk. Ez alapján 95%-os megbízhatósági szint mellett a hallgatók által megadott havi bruttó fizetési elvárásnak 144 859 Ft és 161 727 Ft, az öt éves tapasztalatszerzés utáni fizetésemelkedésnek pedig 40,65% és 59,35% közé kell esnie.

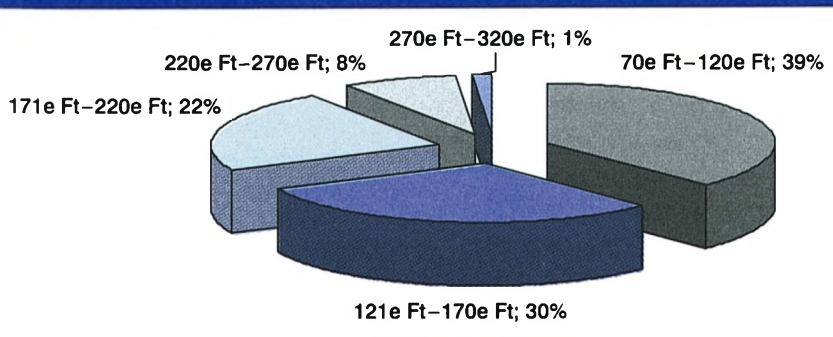
A munkapiaci verseny fokozódását jelezheti az is, hogy a megkérdezettek 50%-a válaszolta, hogy felsőfokú tanulmányai mellett egyéb erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy értékesebb munkavállalóként kezdhesse a pályafutását. Akik megneveztek ezeket az erőfeszítéseket, azok legtöbbször a szakmai belföldi és külföldi gyakorlatokon való részvételt, a plusz nyelvtanulást, a tudományos diákköri

munkát és OKJ-s tanfolyamok elvégzését emelték ki. Ha másik oldalról vizsgáljuk a fenti kérdést, akkor viszont elszomorító, hogy a hallgatóknak csak a fele hajlandó többlet erőfeszítéseket hozni a jövőbeni sikerek elérésének érdekében.

Természetesen a 3. és 4. kérdéscsoport esetén is végeztünk függetlenség vizsgálatokat. Kapcsolatot a 3. kérdéscsoport esetében csak az előre jelzett bérnövekedés és a megkérdezett hall-

3. ábra

A megkérdezett hallgatók pályakezdői havi bruttó fizetési elvárásai



gatók életkora között találtunk. A 18–19 évesek és a 27 év felettek mind a 0–100%-os béremelést várnak el 5 év gyakorlat után. A 25–26 éveseknél a becsült bérnövekedés a 0–150%-os sávban mozog. A kiugrások – túl magas bérnövekedés becslések – a 20–22 éves korosztályra jellemzők.

Azt, hogy az egyes hallgatók tesznek-e egyéb erőfeszítést a tanulmányaik mellett, hogy értékesebb munkavállalók legyenek, befolyásolja az, hogy melyik oktatási intézmény hallgatói. Azaz az intézmény és az extra erőfeszítések között (95%-os valószínűség mellett) sztochasztikus kapcsolat mutatható ki. Az intézmények között élen járnak a Pécsi Tudományegyetem hallgatói, akiknek 79%-a tesz tanulmányai mellett egyéb erőfeszítést, hogy értékesebb munkavállalóként kezdhessék pályafutásukat. Legkisebb arányban pedig a Budapesti Gazdasági Főiskola hallgatói (30%) vállalkoznak extra erőfeszítésekre tanulmányaik mellett.

ÖSSZEGZÉS

Összességében elmondható, hogy a megkérdezett vállalatvezetők és hallgatók véleményei alátámasztották hipotéziseinket, melyekkel az emberi tényező a vállalati sikerek elérésében és a vállalati érték növelésében betöltött szerepének fontosságát vizsgáltuk. A vállalatvezetők és a hallgatók jelentős része egyetért abban, hogy a munkavállalóinak teljesítménye és a vállalat teljesítménye szorosan összefügg egymással. A vélemények azonban nem mindig egyformák, sőt több helyen kimutathatók a tapasztalt vállalatvezetők és a jövő generáció közötti nézetkülönbségek, valamint rá tudunk mutatni a vélemények magyarázható megváltozására is.

Fontosnak tartjuk ismét kiemelni, hogy a megkérdezett hallgatók nagy része a tanulmányaik mellett egyéb erőfeszítéseket tesz (nyelveket tanulnak, tanfolyamokra, gyakorlatokra járnak), hogy az oktatásból kikerülve értékesebb munkavállalóvá váljon, mint azok a társaik, akik nem tesznek többlet erőfeszítéseket. Meg kell azonban állapítani azt is, hogy nem minden hallgató van tisztában a pályakezdés alkalmával megkapható bérrel, illetve az első 5 év munkavállalás után bekövetkező várható béremelés mértékével. Előfordul ugyanis a túlzottan alacsony és a túlzottan magas elvárás is. Véleményünk szerint fontos lenne, hogy a hallgatók ne csak az emberi tényező fontosságával, hanem a munkavállalásért kapható ellenértékkel is tisztába legyenek.

Úgy gondoljuk, hogy cikkünkben sikerült rámutatnunk arra, hogy a megkérdezettek felismerték az emberi tényező fontosságát, vállalati értéket gyarapító tulajdonságát. Tudják, hogy az emberi sajátosságokból adódóan fontos a munkavállalók motiválása, megbecsülése, céljaik tiszteletben tartása.

HIVATKOZÁSOK

- GOLEMAN, D. (1997): *Érzelmi intelligencia*, Budapest: Hátér Kiadó
- GILES W.J. – ROBINSON D. (1972): *Human Asset Accounting*, London: Institute of Personnel Management and Institute of Cost and Management Accountants
- ILLÉS K. – SZIRMAI P. (2002): Az emberi tőke átértékelésének szükségessége. *Vezetéstudomány*, XXXIII, 9, 29–39
- KERTESI G. – KÖLLŐ J. (2001): A gazdasági átalakulás két szakasza és az emberi tőke átértékelődése. A bérszerkezet átalakulása Magyarországon 1986–1999 – III. rész, *Közgazdasági Szemle*, XLVIII, 11, 897–919
- LÁSZLÓ Gy. (2002): Profitcélok és munkavállalói érdekek *Vezetéstudomány*, XXXIII, 7–8, 28–35
- LIKERT, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill
- PAP E. Sztereotípiák és aránytalanságok – nők és férfiak ábrázolása a médiában. Budapest: Független médiaközpont <http://www.cij.hu/index.php/articles/course/232>
- PATAY L. (2004), A legfontosabb erőforrás az ember, *Kisalföld*, 07.12, 10. old.
- POÓR J. – ROBERSON, M. (2003): Globális fejlődés: Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején. *Vezetéstudomány*, XXXIV, 1, 13–19
- ROMER, P. (2003): *The Soft Revolution: achieving Growth by Managing Intangibles*, in: Hand, J.R.M. & Lev, B. (eds), *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*, Oxford: Oxford University Press, pp.63–94.
- SZABÓ K. – HÁMORI B. (2006): *Információgazdaság*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- ULBERT J. (2001): *A vállalat értéke*. Pécs, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó

Szalka Éva egyetemi docens,
Széchenyi István Egyetem,
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar,
Regionális tudományi és közpolitikai tanszék
Czipf Csongor, okleveles közgazda, PhD-hallgató
a PTE Gazdálkodástudományi Doktoriskolájában