

# AZ EMBERI TŐKE „KÉSZLETEZÉSI ÉS SZÁMBAVÉTELI” PROBLÉMÁINAK ÖSSZEFÜGGÉSEI

## *RELATIONSHIPS BETWEEN THE “INVENTORY AND VALUATION” PROBLEMS OF HUMAN CAPITAL*

**BENKE MARIANN PhD. hallgató, tanársegéd**  
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,  
Gazdálkodástani Doktori Iskola

### ABSTRACT

Human capital is the most valuable and expensive resources by a company. It is our organisation's key strategic asset. Human capital is mainly based on specific knowledge and motivation of employee. Related to last year's study this article continues to deal with the valuation and distribution opportunities of the human capital. The first part of the study provides a summary about the interconnected nature of the valuation and distribution of the human resources. The second chapter presents the theory of the human capital based on Gary S. Becker's microeconomic perspective (1962). The last chapter focuses on the relationship between the value of the human capital and motivation.

### 1. Bevezetés

Ahhoz, hogy az emberi erőforrást készletezhető erőforrásként tarthassuk számon, szükség van arra, hogy megállapítsuk értékét. Az érték meghatározás, ahogyan Gyökér (2004) is fogalmaz igencsak nagy feladat, hiszen nehezen számszerűsíthető erőforrásról van szó, amely nem képezi a vállalat tulajdonát, bármikor kiválhat a szervezetből, ugyanakkor tevékenységével értéket teremthet, növelheti a szervezet teljesítményét, és nehezen másolható.

Éppen ezért fontos figyelembe venni, hogy a Taylori megállapítások nemcsak a termelési folyamatokra, hanem a HR alapvető folyamataira is igaznak tekinthetők.

Taylor öt alapelve a következő (Buchanan – Huczynski, 2001):

- világos feladat kiosztás, a menedzsment és a beosztottak közötti felelősség tisztázása,
- a munka tudományos vizsgálata, azért, hogy a legjobb megoldást találják,
- lehetővé kell tenni a fejlődést a munkatudomány minden elemére nézve,
- gondosan kell kiválasztani a szükséges képességekkel rendelkező alkalmazottakat,

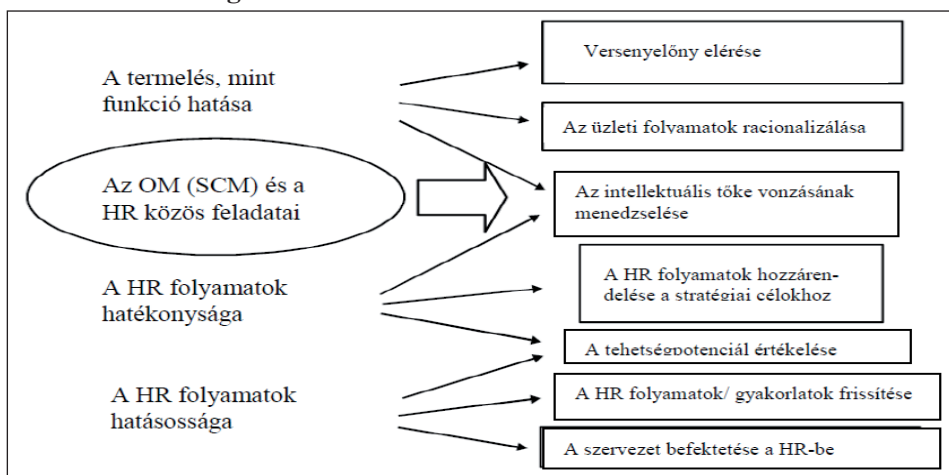
- képzésre és ösztönzésre van szükség, a munkást támogatni kell munkaszervezéssel és az akadályozó tényezők elhárításával.

Lényegében ez annyit jelent, hogy ahhoz, hogy a megfelelő időben a megfelelő egyén tudjon az adott pozícióban tevékenykedni – azaz megfelelő legyen a munkaerő elosztása – szükség van a megfelelő képességű, és szaktudású egyénekre, és a megfelelő ösztönzésre. Ami annyit jelent, hogy a HR folyamatok irányításából sem hagyható ki a termelémenedzsment folyamatoknál már jól ismert Just-in-Time filozófia. Hugos (2003) véleménye szerint a termelémenedzsment eszköztárának bevonására azért van szükség, mert az országhatárokon átívelő HR folyamatok igénylik a rendelkezésre álló munkaerő pontos elosztását, nyilvántartását. Továbbá a taylori elvek mind azt a szemléletmódot tükrözik, miszerint a szervezeti folyamatoknak egyértelműen mérhetőeknek kell lenniük így lehetőséget teremtve a jobbításra, fejlesztésre. (Farkas, 2013)

Mutsuddi (2012) cikkében meghatározza, hogy mely területek is azok, amelyek a HR és az SCM (supply chain management) határterületei, ezt szemlélteti a következő ábra.

### 1. ábra: A termelémenedzsment és az emberi erőforrás funkció határterületei

1. figure: The OM-HR Function Interface Model



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

*Forrás:* Mutssuddi 2012 alapján

Amint az az ábrán is látható a két tevékenység határterületei és a Taylori elvek között szintén állítható párhuzam, ugyanis ezen elvek között ugyancsak nagy hangsúlyt kap a folyamatok racionalizálása, a megfelelő képességekkel rendelkezők vonzása, és számukra a munkafolyamatok zavartalan menedzselése, esetleg a

képességeik fejlesztése. Ugyanilyen fontos lehet a megfelelő ösztönzés kialakítása és a mérhetőség is.

## 2. Az emberi erőforrás számbavételi lehetőségei

A mérhetőség szempontjából kiemelkedő az ún. emberi tőke megközelítése (Human Capital Theory) amellyel Gary S. Becker (1962) foglalkozott az elsők között és munkásságáért 1992-ben Nobel Emlékdíjat kapott. Becker (1962) kutatásában egyedülálló, hogy mikroökonómiai alapvetésekkel igazolta a humántőke létezését. Cikkében azokkal az aktivitásokkal foglalkozik, amelyek a későbbiek során növelik az emberi tőke jövedelemgeneráló képességét. Becker (1962) szerint ilyen jövedelemgeneráló képességgel bír a főiskolai/egyetemi diploma megszerzése is. Párhuzam állítható Becker (1962) megállapítása és Fazekas (2011) gondolatai között, mely szerint a gazdasági növekedés mértéke szoros kapcsolatban áll az oktatás minőségével. Tehát fontos a humántőkébe való befektetés, mivel az a vállalat bevételeire is és evvel együtt a gazdasági növekedésre is hatással van. Fazekas (2011) szerint a mikroökonómia alapelveit figyelembe véve az emberi tőke értékelése szempontjából az oktatás és a jövedelem-generáló képesség kapcsolata értelmezhető a legkönnyebben.

Acemoglu – Autor (2012) szerint az emberi tőke központi szerepet tölt be a gazdasági növekedésben, ezen jószágba való befektetés pedig esélyegyenlőséget teremt. A szerzők véleménye, hogy Tinbergen (1974) következtetéseit – mely szerint a technológia, tudás alapú – ki kell egészíteni a munkavállalói csoportok közötti esélyegyenlőség teremtésével, vagy az emberi tőke elosztási folyamatainak felgyorsításával.

Becker (1962) szerint sok olyan befektetés létezik, amely növeli az emberi tőke értékét, azaz hosszútávon jövedelemgeneráló képességgel rendelkezik, ilyen az iskoláztatás, az on-the-job tréning, az egészségügyi ellátás, a vitamin-fogyasztás, és a megfelelő pontos információ birtoklása a gazdasági rendszerről. Azonban ezen befektetések konkrét hatását nehezen lehet értékelni, számszerűsíteni. Lényeges, hogy a dolgozó fizikai és mentális állapota is növelheti a jövedelemgeneráló képességet. Becker (1962) vizsgálatai azt bizonyítják, hogy a gazdagabb emberek jobb fizikummal rendelkeznek, és a fizikai állapot nagy szerepet játszik az egyik legkevésbé számszerűsíthető erőforrás a tudás szempontjából. A vizsgálat középpontjában elsősorban az Amerikai Egyesült Államokban megszerzett diploma jövedelemgeneráló képessége állt.

Becker (1962) nyolc megállapítást tett a humán erőforrás jövedelem-generáló képességével kapcsolatban:

- a várható bevételek a kor előre haladtával, és a képességek fejlesztésével növekednek,
- a munkanélküliségi ráta negatívan befolyásolja a képességek szintjét,

- a fejletlenebb országokban tevékenykedő vállalatok sokkal atyáskodóbbak beosztottjaikkal,
- a fiatal személyek gyakrabban váltogatják a munkahelyüket ugyanakkor sokkal több on-the-job tréningen vesznek részt, mint az idősebbek,
- az ügyes dolgozók több oktatáson és tréningen vesznek részt,
- a jövedelemgenerálásra pozitív hatást gyakorol a professzionális és szakképzett munkaerő jelenléte,
- a munkaerő eloszlása függ a munkaerőpiactól,
- a tipikus humán erőforrásba befektető sokkal féktelenebb egy átlagos befektetőnél, és sokkal többet hibázik is.

Becker (1962) szerint az on-the-job tréningeknél jól lehet szemléltetni a megtérülést, hiszen ez nem csupán egy képzés, hanem befektetés a későbbi termelékenység növekedésébe.

A profitmaximalizáló vállalat határbevétele megegyezik a határkölségeivel, ugyanígy a határtermék értéke megegyezik a bérrel azaz:

$$MP = W$$

A vállalatok többsége ezzel az összefüggéssel nem foglalkozott, hiszen a dolgozóival kapcsolatosan csak egy periódus távlatában gondolkodott, így a következő periódus teljesítménye nem függött az előző periódustól. Becker felfedezte, hogy az adott periódus teljesítménye függ az előző periódusokétól, azaz bevezette az időt, mint tényezőt:

$$MP_t = W_t$$

Ezt az összefüggést azért fontos figyelembe venni, mivel a vállalatok többsége azért fektet az emberi tőkébe pl. on-the-job tréning formájában, mivel azt reméli, hogy a későbbi bevételek növekedni fognak, vagy költségeik csökkennek. Tehát mindenképpen valamilyen pozitív hatásra számítanak. Goldin – Katz (2007) megfogalmazása más képet fest az emberi tőkéről. Szerintük minden munkavállaló egyéni képességgel bír, azaz specifikus tudással rendelkezik – a szerzők inkább az oktatási rendszer fejlődésének fontosságát tartják szem előtt –, ennek értékét pedig a munkaerő piaci kereslet és kínálat valamint a földrajzi megoszlás, azaz a humán tőke disztribúció határozza meg.

A későbbiekben Becker (1962) figyelembe vette a tréning költségét, ez azt az időszakot is jelenti, amikor a dolgozó más tevékenységeket is végezhetne, és természetesen a közvetett költségeket is. Véleménye szerint nem általános, hanem specifikus on-the-job tréningeket kell tartani, mert az általános tréningek esetében a bér és a határ termelékenység ugyanannyival nő, ezért úgy is mondhatjuk, hogy a két hatás kioltja egymást.

$$G = \sum_{t=1}^{n-1} \frac{MP_t - W_t}{(1+i)^t} = 0$$

Ha azonban specifikus on-the-job tréninget alkalmazunk, akkor a két hatás nem oltja ki egymást. A specifikus tréningek esetén a határtermék nagyobb mértékben növekszik, így Becker (1962) szerint ennél az esetnél a költségeket a munkavállaló fizeti.

Mindent egybe vetve a speciálisan képzett munkaerő értéke jóval nagyobb, mint azoké, akik általános tovább képzéseken vesznek részt, hiszen a magasabb szak-tudással rendelkezők a későbbiek során nagyobb jövedelemgeneráló képességgel is bírnak. Ugyanakkor sok olyan vállalat található, amelyik mégsem fektet be az alkalmazottak képzésébe azért, mert úgy gondolja, hogy az alkalmazottak kiválása és a versenytársaknál való elhelyezkedése nagy kárt okozna nekik.

Capelli (2008) szerint számos nagyvállalat dolgoz ki tehetségmenedzselési programot ilyen többek között az Unilever, IBM, General Electric, EDS, DOW, Capital One, Jonson&Jonson, ám ez önmagában még nem elég a sikerhez, hiszen a vállalatok többsége már évek óta ugyanazt a programot ismételteti. Tehát nem speciális on-the-job tréningeket tartanak beosztottaik számára, hanem általános továbbképzéseket, amelyek nem eredményeznek jelentősebb bevételeket a későbbiek során. A General Electric 1950 óta alkalmazza ugyanazt a tehetségmenedzselési stratégiát, de Procter & Gamble, a Pepsi Co. és számos olajipari is rendelkezik ilyen aktivitással. Valamint Capelli (2008) véleménye is igazolja Becker (1962) állítását, miszerint a vállalatok többsége, mint pl. az IBM is inkább magához vonzza a jól képzett szakembereket, így megtakarítja a képzés költségeit.

### **3. A motiváció és az emberi tőke értékének kapcsolata**

Schulz et al. (2013) szerint az emberi tőkét a produktív képességei testesítik meg, ezek:

- az iskolázottságból,
- a tréningeken való részvételből,
- és a munka során szerzett tapasztalatokból adódnak.

A szerzők azt is kiemelik, hogy az emberi tőke megközelítés a dolgozók tökéletes motiváltságát igényli, ami azt jelenti, hogy hajlandóak speciális tudást, képességeket is elsajátítani a vállalat produktivitásának növekedése érdekében. (Schultz, 1960; Hanoach, 1967; idézi Schulz et al. , 2013) Becker (1962) szerint kétféle jellemzővel írható le a humán tőke:

- általános tudás,
- vállalat (feladat specifikus) specifikus tudás.

Schulz, Chowdhury és Voort véleménye szerint a vállalatok többsége a vállalat specifikus szaktudást magasabbra értékeli, tehát magasabb juttatásra is számíthat ezen képességek birtokosa.

Azonban felmerül a kérdés ebben az esetben, hogy mit értünk tökéletesen motivált dolgozó alatt, hiszen ahogyan a herzbergi elméletből is tudjuk a pénzbeli jutta-

tások pusztán higiénés tényezőként funkcionálnak nem pedig motivátorként. (Kispál – Vitai, 2013)

Deci és Ryan (2000) nyomán ismerjük az önmeghatározás elméletét (self-determination theory) amely kétféle motivációs állapotot különböztet meg, az egyik állapot, amikor a dolgozó külsőleg motivált, azaz valamilyen jutalom, vagy egyéb juttatás miatt motivált valaki, a másik állapot, amikor a motiváció belülről fakad és maga a tevékenység élménye miatt aktív a dolgozó. Fentieket figyelembe véve Deci és Ryan (2000) elmélete alapján azt mondhatnánk, hogy a legértékesebb dolgozó mindenképpen a belülről motivált dolgozó, ám lényeges hogy van a két kategória között átmenet.

**2. ábra: Öndeterminációs kontinuum: az emberi motivációk típusai a szabályozási stílusuk és az okság észlelt helyének szempontjaival**

**2. table: The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles**

Motivációs típus	Motiválatlanság	Külső motiváltság				Belső motiváltság
Szabályozási stílus	Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Elfogadott szabályozás	Szabályozás, azonosuláson keresztül	Integrált szabályozás	Belső szabályozás
A viselkedés minősége	Kontroll	—————→				Öndetermináló
Észlelt okság helye	Személytelen	Külső	Valamelyest külső	Valamelyest belső	Belső	Belső
Társult folyamatok	Szándék hiánya Nem érték-növelő Kompetencia hiánya Kontroll hiánya	Engedékenység Külsődleges jutalom, vagy büntetés	Önkontroll Az én bevonása Belső jutalom és büntetés	Személyes érdeklődés Tudatos értékelő aktivitás	Egyetértés tudatosság, személyes azonosulás	Belső megelégedettség Önmegvalósítás

*Forrás:* Deci – Ryan 2000 alapján

Kérdés, hogy van-e, és ha van, akkor hol található az átváltási pont a két állapot között, amely a munkáltató számára már kielégítő motiváltságot jelent, a munkavállaló pedig nem pusztán az anyagi juttatások miatt dolgozik, hanem azért mert szereti a munkáját. A másik kérdés, hogy, ha jutalmat adunk a dolgozónak, akkor tényleg produktív is lesz?

Schulz et al. (2013) tanulmányából kiderül, hogy a kérdésre adott válasz igen, de csak bizonyos esetekben.

Az emberi tőke három fajtáját különböztetik meg:

- feladat specifikus,
- általános,
- nem feladat specifikus.

Az szerzők az emberi tőke ezen három fajtája és a kompenzáció kapcsolatát vizsgálták mintavétel és statisztikai eszközök segítségével.<sup>11</sup> A minta elemeire vonatkozóan megvizsgálták a vállalatoknál az egy főre jutó értékesítés nagyságát és pozitív kapcsolatot találtak a termelékenység az iskolai végzettség és a kompenzáció mértéke között.

Azoknál a vállalatoknál volt erősebb az asszociációs kapcsolat az iskolai végzettség, a feladat specifikus tudás és a kompenzáció mértéke között, ahol magasabb szintű termelékenységet figyeltek meg. Itt természetesen a munkavállalók magasabb javadalmazásban részesültek.

A kutatás eredménye azt mutatja, hogy a vállalatoknak szembe kell néznie azzal a ténnyel, hogy ha magasabb termelékenységi szintet szeretnének elérni, akkor a speciális szaktudással rendelkező dolgozókat motiválni kell.

A vizsgálat legfőképpen az anyagi juttatások hatását tudja be a termelékenység növekedésének, de nem szabad elfeledkezni azokról az eszközökről sem, amelyek a belső motiváció kialakulását segítik elő (dicséret, felelős beosztás, önmegvalósítás lehetősége). Hosszú távon érdemes azon is elgondolkodni, hogy meddig lehet eredményes csupán anyagi juttatások segítségével motiválni, hiszen a belülről jövő motiváció a sokkal hosszabb ideig tartható fenn, és Deci – Ryan (2000) szerint értékesebbé is teszi a munkatársakat.

#### 4. Összegzés

A tehetségek felkutatása, kiválasztása, fejlesztése, és megtartása valamint profesz-zionális menedzselése önmagában a HR szakemberek számára igen nagy feladat, éppen ezért Cappelli (2008) valamint Mutsuddi, I. és Mutsuddi, L. (2008) idézi. Mutsuddi (2012) véleménye szerint is szükség van az SCM módszerek bevonására.

Ahhoz azonban, hogy megfelelően eloszthatóvá váljon az általunk birtokolt dolgozói állomány tisztában kell lennünk az értékével. Gary S. Becker (1962) szerint az egyik legmeghatározóbb tényező az emberi erőforrás értékelésénél az oktatás minősége. Véleménye szerint a feladat specifikus szaktudás értékesebb az általános szaktudásnál.

Ezt támasztja alá Schulz et al. (2013) is, kiegészítve azzal, hogy az értékes munkaerő tökéletesen motivált.

---

11 A kutatást 2004-es adatok alapján végezték el, a kutatás alanyai az USA-ban tevékenykedő IT cégek voltak. Az adatokat tanácsadó cégektől gyűjtötték be, összesen 193.283 munkavállalótól és 1.033 vállalatától kaptak az emberi tőkére vonatkozó információkat. A megfelelő adatok kiszűrése után egy 38.390 fős mintával rendelkeztek, amelyet 76 IT cég biztosított. A kutatás célja, hogy megállapítsák van-e kapcsolat a kompenzáció mértéke és az emberi tőke három típusa között.

A tökéletes motivációt Deci és Ryan (2000) önmeghatározás elméletével is értelmezhetjük, mely megkülönböztet külső és belső motivációt. Az elmélet szempontjából mindenképpen értékesebb a belülről motivált munkavállaló, hiszen nemcsak a jutalomért végzi a feladatát, hanem élményt is jelent számára a munka. Összegzőképpen elmondható, hogy a vállalatok számára érdekesebb lenne az emberi erőforrás állomány értékét, elosztását és motiválását egy komplex, kiszámítható rendszerben kezelni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Acemoglu, D. – Autor, D. (2012): What does human capital do? A review of goldin and Katz's the race between education and technology, National Bureau of Economics Research, Cambridge
- Buchanan, D. – Huczynski, A. (2001): Organizational Behaviour, Pearson Education, Harlow
- Becker, G. S. (1962): Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, In: The Journal of Political Economy, 1962/5. szám. pp. 9-49.
- Cappelli, P. (2008): Talent on Demand: Applying Supply Chain Management to People, In: Knowledge@Wharton <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1899> 2013. május 23.
- Deci, L. E. – Ryan M. R. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, In: American Psychologist 2000/1. szám. pp. 68-78.
- Farkas, F. (2013): Változásmenedzsment, Akadémia Kiadó, Budapest
- Fazekas, K. (2011): Közgazdasági kutatások szerepe az oktatási rendszerek fejlesztésében, In: Magyar Tudomány 2011/9. szám. pp. 1077-1090.
- Giehl, T. – Moss, S. (2009): Human Capital Supply Chains, Langdon Street Press
- Gyökér, I. (2004): A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon, In: Harvard Business Manager 2004/6. szám. pp. 48-59.
- Goldin, C. – Katz, L. (2007): Long – Run Changes in the Wage Structure: Narrowing, Widening, Polarizing. Brookings Papers on Economic Activity pp. 135-165
- Hannoch, G. (1967): An economic analysis of earning and schooling, In: Journal of Human Resources 1967/2 pp. 310-329.
- Hugos, M. H. (2003): Essentials of Supply Chain Management, John Wiley and Sons, New Jersey
- Kispál-Vitai, Zs. (2013): Szervezeti viselkedés, Pearson, Harlow
- Mutsuddi, I. (2012): Supply Chain Management for Effective People Management: Issues and Challenges, In: Journal of Operations Management 2012/4. szám. pp. 53-64.
- Mutsuddi, I. – Mutssuddi, R. (2008): “Retaining Intellectual Capital in High Performance Organizations: Emerging Roles of HR Professionals”, In: Global Management Review 2008/3. szám. pp. 16-22.
- Schultz, T. W. (1960): Capital formation by education, In: Journal of Political Economy 1960/1. szám. pp. 571-583.
- Schulz, E. – Chowdhury, S. – Van De Voort, D. (2013): Firm productivity moderated link between human capital and compensation: the significance of task-specific human capital, In: Human Resource Management 2013/3. szám pp. 423-439.
- Tinbergen, J. (1974): Substitution of Graduate by other Labour. In: Kyklos 1974/2. szám. pp. 217-226.