

A felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolata

Majó Zoltán¹

A felsőoktatás a 90-es években jelentős változásokon ment keresztül Magyarországon, mely a felsőoktatás minden szereplőjét, összességében az egész magyar társadalmat érintette. Jelen dolgozat a felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatrendszerének hatékony kiépülése érdekében foglalja össze azokat a módszereket és változásokat, mely ennek a kapcsolatrendszernek a kialakulásához szükséges.

Az emberi erőforrás, a tudástőke szerepe az elmúlt évtizedekben folyamatosan felértékelődik az értékteremtő folyamatokban. Egyrészt a felsőoktatás, az egyetemi főiskolai diploma egyre több fiatal számára válik fontos céllá egy-egy egyéni életút kapcsán, másrészt a munkaerőpiacon a releváns szaktudás egyik lehetséges mérőszámaként a diploma teljes mértékben elfogadottá vált a vállalati toborzási folyamatokban.

A dolgozat az emberi tőkeberuházásnak egyik alapvető formáját a felsőfokú oktatás rendszerét „kibocsátóként”, a munkaerő piacot „felvevőként” kezelve az egyensúlyi állapot eléréséhez vezető utakat, módszereket mutatja be. Ennek során a tőkeberuházás formáját, magyarországi dilemmáit, a felsőoktatás és a munkaerőpiac lehetséges elméleti kapcsolatrendszerét és a formálódóban lévő magyar gyakorlatot követi nyomon a dolgozat.

Kulcsszavak: felsőoktatás, emberi erőforrások, munkaerőpiac

1. Beruházás az emberi tőkébe

Az 1990-es években a magyar felsőoktatás egy átfogó reformfolyamaton ment keresztül, mely egyaránt érintette a felsőoktatás szervezeti rendszerét, infrastruktúráját, és természetesen átértékelődött a felsőoktatás és a társadalom kapcsolata is.

A felsőoktatás és társadalom kapcsolatában talán a legnagyobb értékrendi változást annak a kérdésnek a megválaszolása adta, hogy a felsőoktatásban való részvétel (diplomaszerzés) mennyire tekinthető egyéni befektetésnek, és mennyire növeli a társadalmi jólétet. Ennek a kérdésnek a megválaszolása kapcsán került előtérbe a tandíj és a költségterítés, valamint a különböző oktatási formák (nappali, esti, levelező, távoktatás) intézményrendszerének bevezetése, illetve felülvizsgálata, amely a 90-es évek derekán a felsőoktatás alrendszerében komoly belső feszültségeket, napi politikai parlamenti csatákat és diáktüntetések eredményezett. Dolgozatom megírásakor a tématerület, azaz a felsőoktatás társadalmi szerepének (ezen belül is a munka világához való kapcsolódási rendszerének) definiálása érdekében már meg-

¹ Majó Zoltán, egyetemi tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Marketing-Menedzsment Tanszék (Szeged)

lévő kutatási eredményeket, szakmai véleményeket kerestem. A hozzám legközelebb álló amerikai kutatási eredmények alapján leszögezhetjük, hogy a gazdaság számára nélkülözhetetlen emberi tőkét minden társadalomban a szervezett oktatás termeli (Schultz 1983). A szervezett oktatás a különböző tartósságú emberi tőke formáinak egész sorát alkotja meg. A felsőoktatás ennek a termelési tevékenységnek három fő típusát: a tehetségkutatást, az oktatást, és a tudományos kutatást valósítja meg.

Schultz kutatásai szerint egyaránt találunk társadalmi és egyéni hasznokat is a felsőoktatásban képzett hallgatók körében, amit a következőképpen foglalhatunk össze (Schultz 1983):

1. Az oktatás megváltoztatja a jövedelmek személyi megoszlását a társadalomban. Az oktatás általános elterjedése, az emberi tőkének a szervezett oktatás különböző formáiból származó pótlólagos jövedelmei valószínűleg fontos tényezői voltak a személyi jövedelmek eloszlásának megváltozásában² az utóbbi évtizedekben. Az egyes egyének és családok bizonyos jövőbeli jövedelmet nyernek azáltal, hogy felsőoktatási intézményben tanultak.

2. Az oktatás csökkenti a személyi jövedelmek eloszlásának egyenlőtlenségét. Az egy dolgozóra jutó képzettség-növelés jövedelemhatását vizsgálva megállapítható, hogy a képzettségbe való beruházás a nem emberi tőkébe való beruházáshoz viszonyítva növeli az összes keresetet – az összes tulajdonból származó jövedelemhez viszonyítva, márpedig a tulajdonból származó jövedelmek elosztása sokkal egyenlőtlenebb mint a munkából származó egyéni kereseteké. Ennélfogva az iskolázásba történő befektetés növeli a társadalmi jólétet és csökkenti a személyi jövedelem eloszlás egyenlőtlenségeit.

A fent említett megfontolások empirikus kutatási adatokkal nem lettek kiegészítve, és ezen kérdés kutatásánál kevés feldolgozott adatot, vagy adatsort találunk, így ezen elveknek gyakorlati számszerűsíthető eredményeit nem ismerjük. Azonban megállapítható, hogy a fejezet elején felvetett kérdésre, miszerint a felsőoktatásban való részvétel egyéni befektetés vagy a társadalmi jólétet szolgálja, nem lehet egyértelmű fekete-fehér, igen-nem választ adni. Sokkal inkább felel meg a valóságnak az a hipotézis, hogy napjaink fejlett társadalmaiban az egyéni befektetések és a társadalmi jólét együttesen „spirális alakú”, egymást erősítő folyamatot indukálnak, és mind az állami és közösségi, mind az egyéni szerepvállalás elengedhetetlen sikertényező a felsőoktatásban.

1.1. A felsőoktatás és a munkaerőpiac

A felsőoktatás rendszere az egyes államok és földrészek kulturális és történelmi hagyományaira támaszkodva sokszínű képzési struktúrával és szakiránnyal

² Becker az emberi tőkét valóban úgy kezelte, mint a személyi jövedelem-megoszlás elméletének kulcsát (Becker 1967).

működik szerte a világon. Működésüknek azonban két, közgazdasági értelemben jól meghatározott elvnek kell megfelelnie:

1. *A felsőoktatásnak gazdasági értelemben hatékonyan kell működnie.* Ez azt jelenti, hogy a felsőoktatásban érvényesülnie kell a költség-haszon elvnek. Tekintettel arra, hogy az oktatás az emberi tőkébe való beruházás, így tervezésének és finanszírozásának központi fogalmaként a beruházás megtérülési rátáját kell elemezni.

Ennek a felfogásnak előnye, hogy szilárdan megalapozott a közgazdasági elméletekben. A gyakorlati döntésekben széles körben használják és ismerik, alkalmazható mind a magán, mind az állami erőforrás elosztó döntésekre. Végül pedig hatékony erőforrás elosztáshoz vezet, ha minden beruházási döntést az alternatív beruházási lehetőségek viszonylagos megtérülési rátái által megszabott prioritásoknak megfelelően végeznek el (Schultz 1983, 187. o.). Az emberi tőke beruházásoknak ráadásul több formája létezik. Idesorolható többek között az egészségügyi ellátás, a formális szervezett közoktatás, a felsőoktatás, a munkahelyen kívüli felnőtt képzés és a kutatás is (Tóthné 1997).

Mivel nem létezik ingyenes oktatás, ezért a kérdés az, hogy megéri-e befektetni a felsőoktatásba (Schultz 1983, 189-190. o.). Azaz ha a kormány a már meglévő finanszírozási források mellett további pénzeszközöket rendel a felsőoktatás céljaira, akkor nyer-e a társadalom ugyanannyit ennek a felsőoktatásra való fordításából, mintha természeti erőforrások megőrzésére, vagy a levegő és vízszennyezés csökkentésére, az orvosi ellátás javítására vagy a szegénység enyhítésére, esetleg kutatási célokra használnák?

2. *A felsőoktatás kibocsátásának nemzetgazdasági szinten meg kell egyeznie az adott gazdaság munkaerőpiacának „vezetői” valamint „értelmiségi” keresleti oldalával, nemcsak volumenében, hanem minőségében is.* Máskülönből olyan emberi tőke beruházásokat eszközöl a felsőoktatás – ezzel maga a társadalom az adófizetési csatornákon keresztül –, melyet az adott gazdaság nem tud felhasználni. Ennek formái a következő lehetnek:

- *Alulképzettség*, azaz a felsőoktatásból kikerült pályakezdő diplomások nem rendelkeznek azon szakmai képességekkel és készségekkel, melyekre az adott gazdasági szegmensben a vállalatoknak és szervezeteknek szükségük van.
- *Túlképzettség*, azaz a felsőoktatás olyan szakembereket bocsát ki, akiknek „tudásmennyisége” meghaladja az adott gazdasági szegmensben potenciálisan használható szaktudást.
- *Használhatatlan szakértelem képzése*, azaz olyan szakemberek kibocsátása a felsőoktatásból, akik megszerzett szakképzettségüket nem tudják használni életpályájuk során, mert telített az adott gazdasági ágazat (pl. tanári állások), vagy a szakma megszűnőben van az adott gazdaságban (pl. magyar gazdaságban bányamérnökre a bányászat szűkülése miatt már nincs kereslet).

Ezen elvek érvényesítése a felsőoktatásban nem könnyű, hiszen az emberi tőkébe való beruházás a felsőoktatásban minimum 3, de általában 5 évet vesz igénybe³ és a gazdaság, ezen belül a munkaerőpiac keresleti oldalának távlati prognosztizálása is bonyolult feladat (Tímár 1996). Ebből adódóan a jövőbeni keresleti és kínálati oldalak összevetése, egy gyorsan változó társadalmi-gazdasági környezetben, főleg egy átmeneti gazdaságban hosszú távú tervezési módszereket és új intézményrendszert igényel. Ezen intézményrendszernek képesnek kell lennie megteremtenie a felsőoktatás kimeneti oldala és a munkaerőpiac bemeneti oldala között az összhangot.

1. táblázat A magyar felsőoktatás célrendszerének változása a környezeti hatásokkal kapcsolatban

90-es évek eleje	90-es évek vége
<i>Cél: a belső környezet egyensúlya</i>	<i>Cél: a kapcsolat rendszer megszilárdítása a külső környezettel</i>
Önálló, zárt oktatási és kutatási rendszer kialakítása és stabilitása (belső környezet stabilitásának megteremtése)	Formális kapcsolatrendszer kialakítása és kiépítése a közvetlen külső környezettel (mikrokörnyezet stabilizálása)
Belső szabályozás, intézményi szervezeti és működési szabályzatok kialakítása	Integrálódás más egyetemekkel és főiskolákkal
Tehetségkutatás rendszerének átalakítása, új szervezeti elemek beépítése	Közoktatási kapcsolatrendszer fejlesztése, bázis-iskola rendszer újjáélesztése
Oktatási, tanítás rendszer stabilitásának erősítése, tanulmányi szabályzatok reformja	Kapcsolatkeresés a munkaerőpiacsal, aktív kommunikáció a nyílt napokon, állásbörzéken
Tudományos kutatás rendszerének átalakítása	Bekapcsolódás az adott város és régió gazdasági vérkeringésébe

Egy stabil piacgazdaság számára fontos a kiegyensúlyozott munkaerőpiac, melynek egyik alapeleme, hogy a felsőoktatás kibocsátása és a munkaerőpiac ezirányú felvevőképessége egyensúlyban legyen (Tímár 1996). Véleményem szerint a 90-es évek végére a felsőoktatás intézményrendszerében lezajlottak azok a változások, melyek alapján a felsőoktatást a társadalomban és a gazdaságban működő többi alrendszerhez lehessen kapcsolni. Ennek alapja, hogy a felsőoktatás alrendsze-

³ A nyugati fejlett társadalmakban elfogadott, hogy az öt éves egyetemi képzést a hallgatók 6-8 év alatt teljesítik.

re túljutott saját belső rendszerének reformján, és a 90-es évek végére már az előbb említett kapcsolatrendszer kialakítása felé fordult (1. táblázat).

A 90-es évek végére a magyar felsőoktatás eljutott az életpályáján ahhoz a ponthoz, hogy a két fentiekben megfogalmazott alapelvnek megfelelően, kialakuljanak a gyakorlati módszerek és megoldások. Első lépésként a *felsőoktatás kibocsátásának mérhetővé tételét* kell megoldani, és olyan szervezeti eljárást kell kidolgozni, ami közvetlen kapcsolatot alakít ki a felsőoktatás és a munkaerőpiac szereplői között. Egy ilyen, a felsőoktatás kibocsátását mérő módszerrel lehetőség nyílik a felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatának feltérképezésére, a felsőoktatás kibocsátásának értékelésére, illetve az ilyen adatok alapján egy minőségbiztosítási rendszer alapjainak meghatározására. A felsőoktatás kimenetének – végzős hallgatók – ismeretét feltételezve meg kell vizsgálni, milyen módszereken keresztül működik a munkaerőpiac felsőoktatást érintő bemeneti oldala. A felsőoktatás és a munkaerőpiac a munkaerő toborzásának folyamatán keresztül kapcsolódik egymáshoz. Érdemes tehát megvizsgálni a toborzás elméleti hátterét, fejlődését mind a fejlett társadalmakban, mind Magyarországon.

2. A munkaerő toborzás komplex rendszerének alakulása

A munkaerő utánpótlás egy úgynevezett *toborzási folyamaton* keresztül zajlik a gazdálkodó szervezeteknél. A toborzás során a gazdálkodó szervezetek megismertetik elvárásaikat, igényeiket a potenciális munkavállalókkal. A toborzási folyamat természetesen időben változik minden gazdaságban, eszközzrendszere bővíthet a gazdaság erősödésével, és a gazdaság állapotát jellemzi, hogy milyen toborzási folyamatokon keresztül kerülnek a munkavállalók a vállalatok látókörébe.

2.1. A toborzás folyamatának alakulása Magyarországon

A munkaerő gazdálkodás hazai gyakorlatában a toborzás, mint a vállalati munkaerő utánpótlás a 80-as években nem volt feladata a munkaerő gazdálkodási rendszernek, így a toborzásnak eszközzrendszere sem volt Magyarországon. A munkaerő gazdálkodási rendszer ugyan definiált egy személyügyi adatbankot, ami a termelési adatbankhoz, és a vezetéstájékoztatósi adatbankhoz kapcsolódott, de a személyi adatbanknak nem volt a toborzáshoz kapcsolódó alrendszere. A munkaerő gazdálkodás rendszere a munkaügyi elszámolások, a munkajogi tevékenységek, a munkásvédelem és a munkavédelem, a munkaszervezés, valamint a normaképzés és alkalmazás alrendszereiből épült fel, melyek alapvetően a mérhetőség, a matematizálhatóság és a szakmánkénti fedezeti pontok kiszámítását tekintette alapfeladatának (Fésűs 1985, 52-72. o.). Természetesen a szocialista rendszerben nyilvánvalóan rendszeridegen az a gondolat, hogy a vállalat toborzási eszközöket használ, hiszen a nemzetgazdaságban teljes foglalkoztatás valósult meg, így nem nagyon lehetnek olyan potenciális munkavállalók, akik felvételre várnak, vagy esetleg állást

szeretnének változtatni⁴. Mindehhez hozzájárult a magyar gazdaság extenzív növekedési szakasza, a folyamatos iparosítás, ami szinte minden munkaerőt felszívott.

A munkaerő gazdálkodás magyar szakirodalmában 1991-ben jelentek meg az első olyan definíciók, melyek már használták a toborzás fogalmát. E szerint a *toborzás célja* üres vagy megüresedő, illetőleg létesítendő munkaposztokra potenciális munkavállalók felkutatása és megnyerése (Kővári 1991). A toborzás a potenciális munkavállalók felkutatása után a kiválasztás lépésével záródik. A toborzás természetesen mind külső, mind belső forrásokból építkézhet. A *toborzás főbb eszközeit* a következőképpen csoportosították a 90-es évek elején:

- hirdetések,
- munkaerő-piaci szolgáltatók,
- ügynökségek (fejvadászok),
- együttműködés oktatási intézményekkel, szakmai szervezetekkel, érdekképviseletekkel,
- toborzó körutak, pályázati kiírások, utcáról történő felvétel.

Nem ennyire kikristályosodva, de a humánstratégia megvalósításának eszközei között más művekben is megtalálhatók a humán stratégia megvalósításához szükséges munkaerő megszerzésének módjai (Kulcsár 1991). Ezek szerint a munkaerő felvétel a hosszú távon kívánatos létszámösszetétel kialakítását segítő folyamat, melynek során szűrni lehet a vállalat céljai szempontjából használható embereket. A toborzási módszereket pedig a következőként foglalják össze:

- felsővezetői posztra pályázati kiírás, illetve „fejvadászok” szolgáltatásainak igénybevétele,
- oktatási intézményekkel való kapcsolattartás: mind a fizikai, mind a szellemi dolgozók utánpótlására,
- ösztöndíjak alkalmazása: a vállalattal való elkötelezettség erősítése és a toborzási folyamat előretolása az időben.

Figyelemre méltó, hogy mind a két felsorolásban megtalálható az oktatási intézményrendszerrel történő kapcsolatfelvétel, és ezen együttműködés szükségessége már az 1990-es évek legelején megjelenik a szakirodalomban.

1991-ben alakultak meg az első *magyar vezetői tanácsadó cégek*, akik szolgáltatásaikat a vezetők és kvalifikált szakemberek foglalkoztatási szükségleteire építették. Olyan tevékenységet alakítottak ki a toborzáshoz kapcsolódóan, ahol a kvalifikált szakemberek – akik jelenlegi munkakörükben nem tudják megvalósítani ambíciójukat, vagy ki szeretnék próbálni képességeiket egy másik vállalatnál – bejelentkezhetnek egy adatbázisba. A munkaszervezetek részére olyan szolgáltatásokat indítottak el, ahol a hagyományos módszerek (hirdetések, informális kapcsolatok)

⁴ A könyv melléklete összefoglalja a munkaügyi tevékenységek jegyzékét, amiben megemlítsre kerül az „új felvétel”, de toborzásról sehol nem esik szó a könyvben.

mellett szakszerű toborzást és közvetítést vállaltak, és azok szakmai hitelességeért az irodák szakemberei vállalnak felelősséget (Gazdag 1991).

1995-ben mind a szakirodalomban, mind a gyakorlatban újabb elemekkel gazdagodott a toborzás folyamata. Míg a 90-es évek elején a toborzási folyamat kialakításán, valamint a toborzási módszerek (hirdetések, tanácsadók, belső toborzás) kidolgozásán volt a fő hangsúly, addig az évtized közepére az integrált vállalati folyamatba kellett beilleszteni a humán erőforrás stratégiát a toborzási folyamattal együtt. Ennek során a toborzás megkezdése előtt meg kell határozni a „munkaköri követelmény profilt”, amelynek során tisztázni lehet, hogy az egyes munkakörökhöz milyen jellemzők (szakmai, személyi) tartoznak.

Természetesen, ha a humán erőforrás menedzsment keretein belül már elkészültek a munkaköri leírások, akkor a követelmény profilt ezekre a munkaköri leírásokra lehet építeni. Amennyiben a fentiek felhasználásával az állás követelményeiről megszületett az egységes leírás, akkor a személyügyi szervezet megkezdheti azon emberek toborzását, akik betölthetik a munkakört. Ez a szemléletváltás megtöri a vállalaton belüli egységes „kompetencia listát” ami alapján a jelölteket olyan kritériumok alapján bírálták el, melyek nem is vonatkoztak rájuk⁵ (Lévai–Bauer 1996).

A szervezetek számára megfelelő szakemberek felkutatása a 90-es évek közepén jobbra a korábbi módszerekre támaszkodott, azonban ezek köre kibővült néhány újjal:

- pályázattal,
- direkt kereséssel (fejvadászal),
- interaktív hirdetéssel.

Ezek a toborzási módszerek: a pályáztatás, a direkt keresés és az interaktív keresés az évtized toborzási kihívásaira adott válaszok. Minden piacgazdaságra berendezkedett országban valamennyi területen a fontos posztokat jellemző módon *pályázzai* útján töltik be. A jó pályázati kiírások nem csupán formálisak, mint egy álláshirdetés, hanem arra irányulnak, hogy megtalálják azt az individuumot, aki az adott munkakör betöltésére a legalkalmasabb. A cél elérése érdekében a pályázók számára hozzáférhetővé kell tenni a munkaköri követelményeket, a szervezet stratégiai célját, vagy statútumát, amit a pályázó a pályázatának elkészítése céljából megismerhet. A pályázatok elbírálására általában bizottságok, vagy kuratóriumok alakultak.

A *direkt keresés* egy olyan „fejvadász” technika, mely egy adott vállalati megbízást azzal a módszerrel old meg, hogy más hasonló profilú cégek vezetőit keresi meg személyesen és ezek közül próbál meg valakit „átcsábítani”. Természetesen ennek a direkt keresési módszernek – jellegeből adódóan – nagyon sok etikai szabálynak kell megfelelnie, hiszen itt elsősorban olyan célszemélyek kerülnek felkere-

⁵ A „fejvadászok” szerint a keresési folyamatban a vállalati vezetők általában a nyelvtudás kikötését elengedhetetlennek tartották minden munkakör tekintetében, holott több munkakör nem kívánja meg egy vagy több idegen nyelv ismeretét.

sésre, akik lehet, hogy nem is szándékoznak az adott pillanatban állást változtatni, ráadásul előfordulhat, hogy pont a konkurenciánál fogják folytatni pályafutásukat.

Az *interaktív keresési módszer* a rohamléptekkel fejlődő információ technológiára épül. A módszer lényege egy olyan telefonos szolgálat, mely bizalmasan és könnyen felhívható és egy nagykapacitású számítógépen tárolt adatbázisból nyomógombos telefonon keresztül lehet információkat szerezni az adott állásról⁶.

A 90-es évek végére a munkaköri leírásokban foglalt követelmény profil kibővült a személyiségjegyek megfogalmazásával is. A toborzás folyamatába beépültek azok a vállalati elvárások, melyek nem igazolhatók bizonyítványokkal, mint a diploma, a jogosítvány, a nyelvvizsga, hanem a jelentkező személyiségében keresendők, és melyek elsajátítása jobbra tanulható, ámbár az iskolarendszer nem készít fel rá. A gyakori személyiségjegyek a következők (Lévai–Bauer 1996):

- vezetői stílus,
- személyiség, magatartás,
- fizikai és lelki egészség,
- siker orientáció,
- vevőorientált magatartás,
- intelligencia,
- földrajzi rugalmasság,
- etikus magatartás.

Mindezen elvárt emberi képességek és készségek új kihívások elé állítják a jelentkezőket. A sikeres vállalat számára a 90-es évek végére már nem elég a felsőoktatás által „tömegesen” képzett mérnök, közgazdász, vegyész. A toborzás és a kiválasztás kritérium rendszere újabb és újabb személyi jegyekkel gazdagodott. Azok képesek egyenletes és kiváló szakmai teljesítményt nyújtani, akik megfelelő képességekkel, készségekkel, általános műveltséggel és tanulási módszerrel rendelkeznek. Másrészt a 90-es években a szaktudás már olyan gyorsan inflálódik, hogy a vállalatok számára nem a megszerzett szaktudás, hanem inkább az „emberi tényező” került előtérbe. A szakmai tudást ugyanis folyamatosan meg kell tudni újítani. Ezért az egyetemi diploma egyre több cég szempontjából nem a szakirány miatt fontos, a céghez jelentkező fiatal diplomásokat nem is mindig e szerint toborozzák, hiszen a felvétel után egyből a vállalat saját képzési rendszerébe kerülnek be.

Ezen modell szociális és társadalmi közegbe való ültetését a magyar szakirodalom is tárgyalja (Gáspár 1995). A munkahelyeken a toborzási folyamat kiterjed a személyiség teljes megismerésének módszertanára⁷. Cél az elemi kultúrtechnika és az alap- és általános műveltség mellett a toborzásban részt vevő személy tudásanyagának feltérképezése. A tudás a vállalatok elvárásaiban átértékelődik, és tudás alatt a

⁶ A fejevadászoknál végzett interjúk során a toborzás ilyen interaktív módszerének magyarországi alkalmazására nem találtunk példát.

⁷ A 90-es évek közepétől egyre elterjedtebb a kézzel írt kísérő levelek módszeres alkalmazása grafológiai elemzések elvégzése céljából a felső- és középvezetők toborzási folyamatának során.

„tudni gondolkodni és cselekedni” fogalom lett a legmeghatározóbb és nem a konkrét szaktudás. A bemagolt tudás nemcsak életidegen, hanem nehezen is hasznosítható. Az évtized végén olyan organikus tudás-struktúrát várnak el a vállalatok a pályakezdőktől, a felső- és középvezetőktől, ami az állandó környezeti változások mellett is alkalmassá teszi a vállalatot a reagálásra. Mindezek alapján a 90-es évek vállalatai számára már nem a specialista szakember, hanem a generalista munkatárs válik értéké.

2.2. A toborzási folyamat napjainkban

Az elmúlt 10 évben Magyarországon is kialakult a munkaerő toborzás komplex rendszere. Összefoglalóan a toborzás a jelölteknek a megüresedett vagy az új besztásba való vonzását jelenti, melynek formái a következők lehetnek (McKenna-Beech 1998):

- *Munkaügyi Központok*: olyan szabad külső szolgáltatás, mely a szervezet számára általában alacsony toborzási költségekkel jár, mivel a munkaügyi központok költségvetési intézményként ezekre a feladatokra szakosodtak.
- *Állásközvetítő ügynökségek*: az ügynökség a munkáltató igényei alapján saját adatbázisából piaci szolgáltatásként listát állít össze az alkalmasnak ítélt jelentkezőkről.
- *Fejvadász ügynökségek*: felső- és középvezetők toborzásánál bevált módszer, ahol az ügynökség jelölteket keres és mutat be a munkáltatóknak.
- *Alkalmi jelentkezők*: olyan jelentkezők és személyek, akik a vállalat formális vagy esetleg informális csatornáit felhasználva önállóan jelentkeznek felvételre.
- *Alkalmazottak barátai és rokonai*: a szervezet alkalmazásában lévő barátokon és rokoni kapcsolatokon keresztül informális úton történő jelentkezés.
- *Középiskolák, főiskolák egyetemek*: közvetlenül az oktatási rendszerből nyílt napok, ösztöndíjak és állásbörzék segítségével történő toborzási forma.
- *Hirdetések*: népszerű toborzási forma, konkrét, a lap olvasói táborához szóló álláshirdetés.
- *Telefonos forró drót*: új, interaktív, kétirányú hirdetési eszköz, melyben biztosított a diszkrét tájékozódás lehetősége mind a két félnek.
- *Nyílt napok*: olyan vállalati rendezvények, ahol a potenciális munkavállalókkal megismertetik a vállalat adott tevékenységi körét, a munkavégzés körülményeit.

Összességében tehát megállapíthatjuk, hogy a toborzás módszertanában végig megtaláljuk az oktatással, különösen a felsőoktatással való kapcsolattartás szükségességének kifejtését. A továbbiakban arra az intézményrendszerre térünk ki, melyen keresztül a felsőoktatás a munkaerőpiachoz kapcsolódhat.

3. A felsőoktatás reagálása a vállalati toborzási folyamatokra

A munkaerőpiac és a felsőoktatás folyamatos kapcsolata feltételez valamilyen stabil, intézményesült eszközrendszert. A kapcsolattartásnak három fő módszerét a fejlett országokban már kidolgozták és alkalmazzák is. Ezen három módszer az időszakos, illetve alkalmi állásbörzék, az egyetemi és főiskolai karrier irodák és a pályakezdők követési vizsgálata. Mindhárom módszer együttes bevezetése alkalmas az első fejezetben leírt elvek érvényesítésére, a munkaerőpiac és a felsőoktatás intézményesült kapcsolatrendszerének kialakítására.

3.1. Állásbörzék rendszere Magyarországon

Magyarországon a nemzetközi szakmai diákszervezetek segítségével honosított meg az állásbörze intézményrendszer⁸, ma már minden jelentősebb felsőoktatási központban tartanak állásbörzéket. Személyes interjúkon alapuló kutatásaim alapján a következő felsőoktatási központok rendelkeznek több éves hagyományokkal az állásbörzék rendezésének terén:

- Előhírmők (1990-től):* Budapesti Műszaki Egyetem – Budapest
 Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem – Budapest
- Első követők (1993-tól):* József Attila Tudományegyetem – Szeged
 Miskolci Egyetem – Miskolc
 Eötvös József Tudományegyetem Állam és Jogtudományi Kar – Budapest
 Veszprémi Egyetem – Veszprém
- Csatlakozók (1994-től):* Eötvös József Tudományegyetem TTK, BTK – Budapest
 Janus Pannonius Tudományegyetem – Pécs
 Széchenyi István Főiskola – Győr

Az állásbörzék (az angol terminus szerint: Job Fair-ek) állandósult elemei lettek a felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatrendszerének. A kialakult gyakorlat alapján megadható az állásbörzének egy szervezeti modellje (2. táblázat). Az állásbörzék intézményrendszere az elmúlt években megszilárdult, szinte minden felsőoktatási központ önálló rendezvénnel vagy rendezvény sorozattal rendelkezik

3.2. A karrier irodák működése

Az állásbörzék rendszerének megszilárdulása után a börzék hiányosságaira reagálva jöttek létre az első karrier irodák, mivel az állásbörzék nyújtotta szolgáltatásokra folyamatos igény fogalmazódott meg mind a hallgatók, mind a cégek részé-

⁸ Az első állásbörzék szervezői az AIESTE és az AIESEC nemzetközi diákszervezetek magyarországi képviselői közül kerültek ki.

ről. Mivel egy-egy állásbörze 2-3 napig tart, így az információ áramlás csatornája megszűnik a rendezvény után és nincs lehetőség a formális kapcsolattartásra a felsőoktatás és a munkáltatók között.

2. táblázat Az állásbörze rendezvények felépítése

Időtartam	Általában 2-3 nap, mely az állásbörzét megelőző felkészítő előadás és szeminárium sorozattal 4-6 hétre bővül. Jellemzően a diplomaosztás előtt februártól ápriliséig kerül megrendezésre.
Szervezés	Általában diák szervezetek rendezik, az egyetemi vezetés támogatásával, önerős kezdeményezésként, ami néha kiegészül intézményi és pályázati források összegeivel.
Helyszín	Általában az egyetem központi épülete, ahol a cégek 6-12 m ² -es standokon várják az érdeklődő hallgatókat.
Kommunikáció	A cégekkel főképp direkt levelezésen keresztül, és esetleg a gazdasági szakmai lapokban való hirdetésekben, a hallgatókkal folyamatos kapcsolattartás az intézmény falain belül.
Célok, eredmények	Az egyetemi főiskolai hallgatók és a cégek közvetlen és személyes kapcsolat teremtése. Hallgatói – álláskeresői adatbázis kialakítása a cégek részéről. Végzős hallgatóknál önéletrajzok, pályázatok közvetlen benyújtása, az első „éles” interjúk lebonyolítása. Harmad- és negyedéves hallgatóknak tájékozódás, szakmai gyakorlati hely keresése.

Az első karrier iroda a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen alakult, majd pár hónappal később a Budapesti Műszaki Egyetemen nyílt meg 1995-ben, amit követett a JATE-n működő karrier iroda. A karrier irodák előre láthatólag ugyanazt a fejlődési pályát fogják bejárni, mint az előző fejezetben bemutatott Állásbörzék. Mivel Magyarországon kevés számú és viszonylag rövid élettartamú a karrier irodák története, ezért külföldi esetpéldákon keresztül érdemes bemutatni működésüket.

Az elmúlt évtizedekben Nyugat-Európában és az USA-ban a felsőoktatási intézményekben olyan karrier központokat alakítottak ki, melyek az egyetemek, illetve főiskolák szerves egységeként működnek. Fő céljuk, hogy formális toborzási csatornát biztosítsanak a felsőoktatási intézmény és a munkaerőpiac között. Néme-

tországban a német állam által létrehozott közintézmény, a Deutsche Studentenwerken (DSW) végzi ezt a feladatot. A szervezetten belül már évek óta jól működik a karrier tanácsadás, amit állami támogatás is segíti. A DSW munkamódszere, hogy hallgatói szakmai szervezeteket integrál munkájába, ahol a feladatok zömét szakemberek intézik, akik egyben az adott felsőoktatási intézmény öregdiákjai.

Az USA-ban működő karrier irodák a német példánál sokkal változatosabbak. Nagyon sok név alatt találunk karrier irodákat, mint például:

- Career Services,
- Career Planning and Placement Office,
- Career Development Office,
- Career Center,
- Career Development and Placement Counselling.

Az irodák az esetek túlnyomó többségében a felsőoktatási intézmények legfelsőbb vezetésének közvetlen irányítása alatt az intézmény szerves egészébe integrálva végzik tevékenységüket. Az esetek több mint felében az első számú vezetőknek (rektor, dékán) vannak alárendelve. Ugyanakkor sok esetben a karrier irodák felett a hallgatói szervezetek is gyakorolnak valamilyen felügyeletet. Az amerikai egyetemeken nagy szerepet tulajdonítanak a karrier iroda megfelelő infrastrukturális felszerelésének is.

Steven Hill, a Harvard Office of Career Services munkatársa szerint a karrier iroda 9000 graduális és Ph.D hallgatót lát el információkkal⁹. A központi irodának alárendelve külön működik jogi, üzleti és orvosi karrier iroda is. A központban 14 szakmai vezető (counsellor) és 17 munkatárs (administrative staff) dolgozik. Fő tevékenységük a következő:

- karrier tanácsadás,
- álláskereséssel kapcsolatos információk nyújtása,
- oktatási intézményekbe történő felvételi interjú megszervezése,
- elhelyezkedéssel kapcsolatos ismeretek, készségek oktatása,
- a hallgatók teljes állású munkakörben való elhelyezkedésének segítése,
- a régebben végzetek elhelyezkedésének segítése,
- számítógépre alapozott adatbank létesítése és használata,
- ajánlólevél, referencia nyújtás,
- önéletrajzi minták rendelkezésre bocsátása,
- segítség a középiskolát végzetteknek, hogy megtalálják a megfelelő továbbtanulási lehetőségeket.

Az amerikai egyetemeken végzett felmérések szerint az állás kereső irodák a rendelkezésre álló munkaidőben a következő tevékenységeket végzik:

⁹ Az Agóra Univesitas Kht. bostoni tanulmányútján készült interjú alapján.

- a hallgatók elhelyezkedésének segítése,
- karrier tanácsadás,
- rész munkaidős és nyári programok szervezése,
- munkaerő piaci információk gyűjtése.

A karrier irodák magyarországi bevezetéséről több tanulmány született melyek főként a karrier irodák szervezeti hátterével, finanszírozási forrásaival és az irodai munkatársak képzésével foglalkozott. A programok mindezülig országos szinten nem indultak el forráshiány és „minisztériumi akarat” hiányában. Azonban helyi egyetemi önálló kezdeményezések egyre több helyen irodát alapítottak.

Empirikus felmérések¹⁰ alapján a *hazai karrier irodák feladatkörét és módszereit* a következőképpen rendszerezhetjük:

1. Képzési/felkészítési funkciók:

- a munka világával kapcsolatos ismeretek átadása (munkaerőpiac, munkahe-lyek jellemzői, munkakör, munkaszerződés, munkaidő, bérezés),
- reális önismeret kialakításában való segítség (kéességek, készségek azono-sítása, szociális tudás felmérése, az individualitás kialakulása),
- az elhelyezkedési esélyeket javító készségek gyakorlása (szituációs játékok, helyzet gyakorlatok, egyéni felkészülés az interjúkra és a felvételi elbeszél- getésre),
- az elhelyezkedéssel kapcsolatos konkrét ismeretek átadása (viselkedés, öltöz- ködés, önéletrajz és kísérő levél készítés),
- felvételi szituáció gyakorlása.

2. Nyilvántartási/adatbanki funkciók:

- a programban részt vevő hallgatók egységes adatbázisának kialakítása,
- ösztöndíjbörze létrehozása,
- az adott intézményben végzett hallgatókról adatbázis kialakítása,
- a potenciális foglalkoztatók címlistáinak megszervezés és létrehozása.

3. Kapcsolattartási/kapcsolatépítési funkciók:

- a hallgatók elhelyezkedését segítő akciók szervezése,
- a potenciális foglalkoztatókkal való kapcsolattartás,
- a munkaközvetítéssel foglalkozó állami és magánszervezetekkel való folya- matos kapcsolattartás,
- az egyetem, illetve a főiskola arculatának kialakításában való aktív részvétel,
- szakmai gyakorlatok szervezése és közzététele.

¹⁰ BME Karrier Irodában, BKE Karrier Irodában és a JATE Karrier Irodában folytatott empirikus vizs- gálat adatai alapján.

4. Konkrét segítségnyújtás:

- önéletrajz adatbázis létrehozása és folyamatos karbantartása,
- nyári gyakorlatok és részmunkaidős foglalkoztatás szervezése,
- önéletrajz írás és kísérő levél előkészítésében, formatervezésében, nyomtatásában és szétküldésében való segítségnyújtás.

1997. október 17-én a Művelődési és Köznevelési Minisztérium valamint a Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája az Országos Foglalkoztatási Alap (OFA) támogatásával „Felsőoktatás és a munkaerőpiac” címmel konferenciát szervezett, ahol a munkaerő-piaci igények és a felsőoktatás lehetséges formális kapcsolatát keresték. A „karrier iroda” elnevezés sem nyert teljes elfogadásra, ahogy az USA-ban, nálunk is több önálló kifejezést használnak (karrier központ, állásközvetítő iroda, állásközvetítő és tanácsadó központ). Az OFA pályázatain a karrier irodák több önálló pályázattal vettek részt, szinte minden esetben sikerrel, így a már létező irodák működése biztosított. Megalakult a karrier irodák közös fóruma is, azonban felméréseim szerint a karrier irodák országos rendszeréről – azaz a munkaerőpiac és a felsőoktatás intézményesített, folyamatos kapcsolat rendszeréről még nem beszélhetünk.

3.3. Hallgatói követési rendszer

A hallgatói követési rendszer alapja az úgynevezett *életpálya vizsgálat*. Az életpálya vizsgálatok az egyetemeken és főiskolákon végzett hallgatók elhelyezkedésének elemzésére szolgálnak. A nemzetközi gyakorlatban elterjedt módszer, a hallgatói követési rendszer¹¹, ahol az adott egyetemen végzett hallgatót életpályájának alakulásáról kérdezik, majd ezeket az adatokat elemzik. Ezek a rendszerek általában a statisztikai adatszolgáltatási funkciók mellett (pl. munkanélküliség a végzettek körében) igen fontos kapcsolatépítési fórumot is betöltenek a végzett „öregdiákok” és az anyaintézmény között. A rendszer egyben egy visszacsatolási funkciót hordoz magában, ami az intézményi minőségbiztosítási rendszer egyik alapja lehet.

Az életpálya vizsgálatok módszere általában önkitöltős kérdőív visszaküldése az adott intézménynek. A kérdőívet postai úton leghamarabb a végzés után 8 hónappal, majd évente, vagy két évente rendszeres időközönként küldik ki az érintetteknek a végzést követő öt évben. Öt év elteltével a követési vizsgálatokat már nem érdemes folytatni, hiszen a munkavállalók öt év elteltével már nem az egyetemi végzettségük és tapasztalataik, hanem az eltelt öt év alatti teljesítményük alapján (az öt év alatt betöltött munkakörök és munkahelyek, referenciák, szakmai tapasztalatok) lesznek megítélve. Természetesen a kapcsolattartás rendszeres időközönként folya-

¹¹ A Budapesti Műszaki Egyetemen Hallgatói Követési Rendszer kialakítását kezdték meg 1997-ben, azonban nem minden évfolyamra és szakra terjesztették ki a felmérést és jelen tanulmány írásakor még nem publikusak az adatok.

tódhat, mely azonban az általam nem vizsgált „öreg diákok” rendszerébe illeszkedik bele.

A nemzetközi és hazai tapasztalatok alapján a hallgató követési rendszerrel kapcsolatban a következő célok és funkciók valósíthatók meg:

- statisztikai adatszolgáltatási funkciók (pl. munkanélküliség a végzettek körében, a fiatal diplomások bérezése, juttatásai),
- kapcsolatápolás és kapcsolatépítés,
- a fiatal diplomások elhelyezkedése és munkaerő-piaci státusza,
- a pályakezdekők elégedettsége,
- a munkaerőpiac és a felsőoktatás kapcsolatának mérhetősége,
- visszacsatolási folyamatként az intézményrendszerben egy minőségbiztosítási rendszer alapja.

Magyarországon a fiatal diplomások száma ez elmúlt öt évben megduplázódott, és évente eléri a 35.000 főt. A felsőoktatás hallgatói létszáma drasztikusan emelkedett, de nem volt olyan piaci prognózis, vagy előrejelzés, mely vizsgálta volna a fiatal diplomások munkaerőpiacon történő, szakértelmüknek megfelelő álláshoz jutásának alakulását. A helyzetet tovább bonyolította, hogy miközben a tanár szakon a hallgatói létszám emelkedett, addig a közszolgálati szférában (az iskolákban), mind a kormányzati intézmények, mind az önkormányzatok finansziális lehetőségei tovább szűkültek (létszámleépítések, iskolabezárások, létszám stoppok).

Mindezek ismeretében a Művelődési és Közoktatási Minisztérium megbízásából 1997-ben a BKE Humán erőforrás Tanszékén kutatási vizsgálat indult, melynek témája az iskolarendszerekből kilépő fiatalok követése és pályavizsgálata volt (továbbiakban: FIDÉV). A kutatás egy próbafelvételen alapult a felsőoktatás intézményi struktúrájának és kibocsátásának, valamint a munkaerőpiac keresleti és kínálati viszonyainak ismerete alapján. A próbafelvétel az intézmények nappali tagozatán 1996-ban végzett hallgatók vizsgálatára terjedt ki. A mintában hangsúlyt fektettek a szakképzési irányok és a kibocsátó intézmények arányára is.

A próbafelvételbe hét egyetem és hét főiskola került be¹², tizenegy egyetemi és nyolc főiskolai szakkal 1997 őszén, tehát a végzést követően egy év múlva¹³. A megkérdezés módja postai úton eljuttatott kérdőív volt, melyet az alapsokaság (5686 fő) mintegy 30%-a küldött vissza (1729 fő). A statisztikai kritériumok (az alapsokaság és a minta) egyezőségének biztosítása érdekében a kutatók további 500 fő személyes kikérdezését hajtották végre.

A próbafelvétel statisztikai tanulságai alapján az alapsokaság (az egy évben végzett hallgatók) teljes körű megkérdezése esetén a postai úton lebonyolított felvételtől jól értékelhető eredmény várható a jövőben is. A más országokban működő

¹² A felmérésben a következő intézmények vettek részt: BKE, JPTE, GATE, PSZF, KVF, KKF, BME, BDMF, GAMF, KKM, PATE, DATE, BGYTF, KLTE.

¹³ A nemzetközi tapasztalatok szerint a követési vizsgálatokat a végzést követő 8. hónapban érdemes csak elkezdni, az álláskeresés és a próbaidő időintervalluma miatt.

életpálya vizsgálatok adataihoz hasonló visszaküldési arányt tapasztalhatunk, noha Magyarországon, ellentétben külföldi példákkal, a kutatók a válaszadók arányának növelésére semmiféle eszközt nem használtak. Az életpálya vizsgálatok országos szinten idén megismétlődnek, amelyben már a JATE-s hallgatók is szerepelnek.

4. Összefoglalás

Az állásbörzék, a karrier központok, valamint a hallgatói követési rendszerek megteremthetik a formális kapcsolatot a felsőoktatás és a munkaerőpiac között. Dolgozatomban bemutattam ezen szervezetek általános felépítését, modelljét, működését, nemzetközi és magyarországi tapasztalatait. Ennek a kapcsolatrendszernek a kialakítása, működtetése azonban elsősorban a konkrét szereplők aktivitásától függ. Azaz egy-egy felsőoktatási központ és egy-egy regionális munkaerőpiac szereplőinek tényleges kapcsolatfelvétele és közös munkája eredményezhet csak jól működő intézményrendszert, melynek elvi alapjai ebben a dolgozatban is fellelhetők.

A felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolódásának, a dolgozatban vázolt intézményrendszerének három lehetséges elvi eredményét tudom bemutatni, melyek a következők:

1. A régió meghatározó cégei a *helyi állásbörzéken* való megjelenésekkel kapcsolatépítési funkciót valósítanak meg. A cégek tájékozódhatnak a potenciális munkaerő-állomány képzési színvonaláról, szakmai ismereteiről, illetve a diákok képességeiről, és a szakmai gyakorlatokhoz adatbázist építhetnek fel.
2. A régióban működő cégek a Karrier Irodán keresztül a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökbe folyamatosan kereshetnek diplomás pályakezdőt. A Karrier Iroda adatbankján keresztül a munkáltatók és a hallgatók egyaránt reális képet kaphatnak a betöltendő munkakörökről.
3. A Hallgatói Követési Rendszeren keresztül az elhelyezkedési adatok alapján a diplomások esetleges munkanélküliségi rátájáról, a régió megtartó képességéről, az adott diplomával betöltött állások jellegéről, a formális és informális toborzási csatornákról, a pályakezdők keresetéről kaphatunk részletes tájékoztatást.

Mint az bizonyára mindannyiunk előtt közismert, a humán erőforrás potenciál minőségi színvonalát és az innovációs készséget jelentősen befolyásolják az iskolázottsági mutatók, melyek kistérségenként és településenként jelentősen szóródnak (Gúr-Simkó 1997). A Borsod-Abaúj-Zemplén megyében végzett felmérés szerint Miskolc az ott működő egyetlennek köszönhetően jelentős tudástöbblettel rendelkezik munkaügyi körzetéhez és a megyéhez képest egyaránt (Miskolcon a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 10,5%, a középiskolát végzettek aránya 23,9%).

Ha azonban régió munkaerőpiaca és felsőoktatása között nem alakul ki egy stabil közvetítő intézményrendszer, akkor az előbb említett „természetes” jelenség – a felsőoktatási központ által megtermelt tudástöbblet – nem állandósul, és a régióból eltávoznak a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók (Zsoldos 1997). Ezzel az egyetemi város, az adott megye és régió elveszti a felsőoktatási intézmény nyújtotta tudástöbbletet. Véleményem szerint a felsőfokú végzettséggel rendelkező fiatal diplomások megtartásának szükséges (természetesen nem elégséges) feltétele egy egészséges kapcsolatrendszer az adott felsőoktatási központ és az adott munkaerőpiac (város, megye, régió) között.

Az első fejezetben Schultz kutatásai alapján arra a megállapításra jutottunk, hogy állami, azaz közösségi és az egyéni szerepvállalás egyaránt elengedhetetlen sikertényező a felsőoktatásban. Ennek alapján lehetőséget kell biztosítani, hogy kialakuljon az adott felsőoktatási intézménynek életteret adó város, a megye és a régió intézményesült kapcsolatrendszere, ami felválthatja a felsőoktatási intézmények és a régió munkaerő-piacának jelenleg működő informális és eseti kapcsolatrendszerét, tovább formálja a felsőoktatásban tanuló diákoknak az adott régióhoz való viszonyát (Sikora–Tóth 1997). A dolgozat megírásakor a felvázolt intézményrendszer konkrét megnyilvánulását is szerettem volna bemutatni a dél-alföldi régióban, azonban ezen három pillérré támaszkodó intézményrendszer itt még gyermekcipőben jár (az első hallgató követési kérdőív 2000 februárjában esedékes).

Felhasznált irodalom

- Becker, G. S. 1967: *Human Capital and the Personal Distribution of Income: An Analytical Approach*. University of Michigan, Ann Arbor
- Fésűs K. 1985: *A munkaerő-gazdálkodás szervezése*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Gáspár L. 1995: *Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe*. JPTE Továbbképző Intézet, Pécs.
- Gazdag M. 1991: *Vállalati humánpolitika*. Szelektor, Budapest.
- Gúr N. – Simkó J. 1997: A társadalmi gazdasági változások hatása Borsod megyében a kilencvenes években. *Vezetéstudomány*, 9. 25-34. o.
- Kövári Gy. 1991: *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Országos Munkaügyi Központ, Budapest.
- Kulcsár S. 1991: *Vállalati személyzeti ismeretek*. Országos Munkaügyi Központ, Budapest.
- Lévai Z. – Bauer J. 1996: *A személyügyi tevékenysége gyakorlata*. Szókratész Kft., Budapest.
- McKenna E. – Beech N. 1998: *Emberi erőforrás menedzsment*. Panem Kft, Budapest.

- Schultz, T. W. 1983: *Beruházás az emberi tőkébe*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Sikora G. – Tóth Á. 1997: Pályakezdő reálértelmiség az átalakuló borsodi munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány*, 9. 14-24. o.
- Tímár J. 1996: Munkaerő kereslet 2010-ben: ágazatok, foglalkozások és képzettség szerint. *Közgazdasági Szemle*, 11. 995-1009. o.
- Tóthné Sikora G. 1997: Emberi tőke, emberi erőforrás, emberi tényező. *Vezetéstudomány*, 4. 28-31. o.
- Zsoldos M. 1997: A stratégiai személyzetfejlesztés szerepe a régió gazdasági szerkezetének átalakításában. *Vezetéstudomány*, 9. 35-43. o.