

HASONLÓSÁG VAGY KÖZELI KAPCSOLAT? AZ EEM ÉS AZ ÜGYNÖKELMÉLET ANALÓGIÁI

SIMILARITY OR CLOSE RELATIONSHIP? ANALOGIES OF HRM AND AGENCY THEORY

A tanulmány célja az ügynökelmélet, mint közgazdaságtani elmélet és az emberierőforrás-menedzsment, mint a napi menedzseri gyakorlatot segítő gondolati rendszer összehasonlítása. Az esetleges kapcsolódási pontok azonosításával, a hasonlóságok és különbségek felismerésével az elmélet és gyakorlat számára hasznos ismereteket lehet szerezni, és ezek hozzájárulhatnak a szervezeti hatékonyság fejlesztéséhez. A tanulmány újdonsága az összehasonlításban és a közös pontok megtalálásában van. A tanulmány alapfeltételezése: az emberierőforrás-menedzsment és az ügynökelmélet az emberi kapcsolatok munkahelyi vizsgálatakor azonos megoldásokat kínál. Megvizsgálva a két gondolati rendszer által elemzett kapcsolati problémákat, arra a következtetésre jutottak a szerzők, hogy az eltérő kiindulópontok, az eltérő vizsgálati módszerek és feltételezések (axiómák) ellenére az ügynökelmélet és az emberierőforrás-menedzsment hasonló, és sokszor azonos végkövetkeztetésekre jut az emberek közötti kapcsolatok kezelésében. Vizsgálati módszertanuk nem a normatív megközelítésre koncentrálnak, hanem a leíró, tapasztalati vonatkozásokra.

Kulcsszavak: emberierőforrás-menedzsment, ügynökelmélet, információszimmetria, racionalitás, érdekelletét

This article aims to compare agency theory within organizational economics and Human Resource Management (HRM), namely as a system that aids the day-to-day practice of working managers. By identifying the connecting points and recognizing the similarities and differences, we can obtain valuable knowledge for both theory and practice, which can contribute to the development of organizational efficiency. The novelty of the essay is its comparison between the two frameworks and identification of the shared ideas. The authors' fundamental assumption is: Agency theory and HRM offer the same solutions when examining human relations in the workplace. Studying the problems of human relationships analysed by the two frameworks, they concluded that despite independent starting points, different analytical methodologies and axioms, agency theory and HRM reach identical or similar conclusions in the investigation of human relationships. Their research concentrated on the empirical aspects and not on normative theory.

Keywords: human resource management, agency theory, information asymmetry, rationality, conflict of interests

Finanszírozás/Funding:

A TKP2021-NKTA-19 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Project no. TKP2021-NKTA has been implemented with the support provided from the National Research, Development and Innovation Fund of Hungary, financed under the TKP2021-NKTA funding scheme.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgment:

A szerzők köszönetüket fejezik ki Bélyácz Iván, akadémikus, egyetemi tanár támogatásáért és bírálók segítő értékeléséért. The authors express their gratitude to Iván Bélyácz, academician, university professor, for his support and for the helpful evaluation of their reviewers.

Szerzők/Authors:

Dr. Kispál-Vitai Zsuzsanna^a (vitai.zsuzsanna@tkk.pte.hu), egyetemi tanár; Németh Julianna^a (nemethj@tkk.pte.hu), tanársegéd

^a Pécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 09. 14-én, javítva: 2022. 03. 30-án és 2022. 06. 08-án, elfogadva: 2022. 06. 08-án.
The article was received: 14. 09. 2021, revised: 30. 03. 2022 and 08. 06. 2022, accepted: 08. 06. 2022.

A vállalkozások életében számos olyan megoldandó feladat van, amelyekhez nemcsak az elméleti közgazdaságtani ismeretek, hanem a napi menedzseri gyakorlatot közvetlenül segíteni szándékozó üzleti ismeretek is nyújtanak megoldási javaslatot. Ilyen gondolatkör az emberi kapcsolatokban a szerződő felek közötti viszony, amelyhez mind az ügynökélmélet, mind az emberierőforrás-menedzsment igen sokrétű ismeretanyaggal járul hozzá. Az ügynökélméletet egyes szerzők a szervezeti közgazdaságtan (organizational economics) területéhez tartozónak ítélik (Kim & Mahoney, 2005), míg mások az intézményi közgazdaságtan területéhez sorolják (például Klein, 1998). Ebben a tanulmányban a szervezeti közgazdaságtan megnevezést fogjuk használni. Ez a kutatási terület a XXI. században is igen gyorsan fejlődik, és a megállapításai nemcsak az elméleti közgazdaságtan, hanem a napi menedzseri gyakorlat számára is értékelhető és megfogadható javaslatokat képesek adni. A szerződő felek egymáshoz való viszonyát az emberierőforrás-menedzsment is vizsgálja, abból a szempontból, hogy a gyakorló menedzser mit tegyen a szervezeti hatékonyság, a szervezet tulajdonosai vagyonának gyarapítása érdekében. Ennek ismeretében érdemes összehasonlítani, hogy vajon ez a két igen eltérő szemléletet képviselő vizsgálati környezet milyen következtetésekre jut ugyanazoknak a problémáknak a kezelésében, van-e eltérés, esetleg minőségi különbség a megoldások tekintetében. Tanulmányunk célja a vizsgálat és összehasonlítás, amelynek eredményeképpen nemcsak az elméleti, de a gyakorló szakember is könnyebben tájékozódhat a szerződéseket körülvevő bonyolult cselekvési rendszerekben.

Kutatási feltételezésünk, hogy a két keretrendszer (emberierőforrás-menedzsment, ügynökélmélet) az emberi kapcsolatok e specifikus helyzetének vizsgálatakor azonos megoldásokat kínál.

A cikk első részében a két elemzési keretrendszert mutatjuk be, ahol kiemelten kezeltük az ügynökélmélet és az emberierőforrás-menedzsment (HRM) célját és alapfeltételezéseit, ezért ezt a részt a két rendszer axiómaszerű feltételezéseinek összehasonlításával zártuk.

A második részben az ügynökproblémákat és az emberierőforrás-menedzsment problémáit mutattuk be. Ebben a részben kifejtésre kerültek az ügynökproblémák következményeként az ügynökköltségek és a HRM kapcsán pedig a teljesítménymenedzsment költségei. Annak érdekében, hogy ezeket a költségeket csökkenteni lehessen, bemutattuk az ügynökélméletben és a HRM-ben használt kapcsolatjavító eszközöket és annak eredményeit.

Tudatosan koncentráltunk az ügynökélmélet deskriptív oldalára, és nem a matematikai, normatív szempontokra. Az ügynökélmélet megállapításainál azokra a nézőpontokra fókuszálunk, amelyeken keresztül a vállalatelméletekhez, és a szervezetelméleti kutatásokhoz köthető (Kieser, 1996). Ezek a megállapítások közelebb állnak a gyakorlati szakemberek számára is hasznosítható információkhoz, mint a játékelméleti, vagy a nagyon formalizált matematikai megközelítés.

A tanulmány a következtetések után bemutatja a kutatásnak egy lehetséges jövőbeli irányát is.

A két elemzési keretrendszer bemutatása

Az ügynökélmélet

Az ügynökélmélet a szervezeti közgazdaságtan olyan átfogó, emberi kapcsolatokat leíró elmélete, amely nemcsak a modern vállalatirányításban elkerülhetetlen helyzetet – a tulajdonlás és a döntési jogok elválását – elemzi, hanem az élet más területén is alapvető összefüggések megfogalmazására alkalmas. Az elmélet elemzési alapjaként két ember kapcsolata szolgál: az egyik döntési jogokat ruház át a másikra olyan helyzetekben, amikor nem képes, vagy nem akar dönteni. Ez a kapcsolat létrejöhet a vállalatirányításban a tulajdonos és a menedzser között, de például: az orvos és beteg között, vagy az ügyvéd és megbízója között is.

Az ügynökélmélet célja és alapfeltételezése

Az ügynökélmélet a szervezeti közgazdaságtan (organizational economics) egyik elméleti ága. A szervezeti közgazdaságtani módszertant és gondolkodásmódot felhasználva vizsgálja a szervezetek természetét, felépítését és működését különös tekintettel az üzleti szervezetekre (Gibbons & Roberts, 2015). Az elmélet abban új a közgazdaságtani elméletek területén, hogy a vállalatot nem tekinti olyan homogén egységnek, amely a vizsgálatra alkalmatlan. Jensen és Meckling 1976-ban leírták, hogy a neoklasszikus közgazdaságtan a vállalatot „fekete doboznak” tekinti. A vállalatot működtetik azért, hogy profitot maximalizáljon, de hogy ez hogyan történik, és mivel érik el, hogy az egyes emberek egymással összeütköző érdekeit összehangba hozzák, nem volt a vizsgálat témája (Jensen & Meckling, 1976).

A szervezeti közgazdaságtan keretrendszerében az ügynökélmélet *célja*, hogy leírjon egy, az emberek között létrejövő speciális kapcsolatot és segítséget nyújtson ennek a lehető legjobb működtetésére. Az elmélet egyszerű alapesete a megbízó és az ügynök kapcsolata, ahol a megbízó különböző okokból egy másik félre: az ügynökre ró feladatokat. Az ügynök feladata, hogy mind a megbízója, mind pedig a saját érdekében a hasznosság maximalizáló módon cselekedjen.

A kapcsolat elemzése alapjának Kim és Mahoney (2005), valamint Eisenhardt (1989) a megbízó és az ügynök közötti szerződést tekinti, míg Jensen (1983) az egyént határozza meg az elemzés egységként, a pozitív ügynökélméletnél.

Az elmélet elemzési keretrendszere határozottan egyszerű és korlátok közé szorított, és bár a valóság leírására törekszik, néhány axiómaszerű feltételezés alapján állít fel rendszert.

Az ügynökélméletben:

- a cselekvő ember hasznosság maximalizáló (Kieser & Ebers, 2006),
- a viselkedést stabil és konzisztens preferenciák határozzák meg (Kieser & Ebers, 2006),
- az ügynök és a megbízó között információ aszimmetria van az ügynök javára,
- a cselekvő ember teljesen racionálisan viselkedik, az elmélet nem használja a korlátozott racionalitás fo-

- galmát, és a hasznosság kutatásának újabb eredményeit sem, például a kilátásmélet megállapításait (Linder & Foss, 2013),
- e. az alaphelyzetben cselekvő két fél kockázat elfogadói hajlandósága eltérő (Kieser & Ebers, 2006),
 - f. a felek opportunisták módon is viselkedhetnek, csatlakozhatnak, hamis információkat közölhetnek, becsapathatják a másik szerződő felet (mind az ügynök, mind a megbízó) (Kieser & Ebers, 2006),
 - g. a szerződést kötő felek között érdekellentétek keletkezhetnek.

A szervezet, ahol a megbízó-ügynök kapcsolat létrejön Jensen és Meckling (1976) szerint „jogi fikció”, így a szervezeteket azok a szerződéses kapcsolatok határozzák meg, amelyek a tagjaik viselkedését szabályozzák.

Jensen (1983) a megbízó-ügynök kapcsolatok elemzésének két irányzatát különbözteti meg. Az egyik a matematikai irányultságú, az optimális kapcsolat formális matematikai modellezésével foglalkozik (ez a „normatív”), a másik inkább empirikus irányultságú, ezt nevezi pozitív ügynökelméletnek. Foss (2007) ezt a megkülönböztetést „hamisnak („bogos)” nevezi, mivel az alapvető analitikai lényeg mindkettőnél ugyanaz, a kapcsolat optimalizálása. A két vizsgálati mód, noha hasonló eredményekre jut, más módszertant használ. Jelen tanulmány a pozitív vizsgálati módszerekre koncentrálna.

Noha az ügynökelmélet arra épül, hogy nincsen tökéletes szerződés és ideális helyzet, jelen elemzés szempontjából feltételezzük egy ilyet. Ideális esetben az ügynök minden tőle telhető erőfeszítést megtesz azért, hogy a rábízott feladatot a lehető legjobban elvégezze, és ezért a megbízó megfelelő ellenszolgáltatást nyújt. A valóságban ezt a helyzetet sokszor csak kívánhatjuk, de nem történik meg, és ez a létfontosságú emberi kapcsolat súlyos terheket hordozhat.

Az ügynökelmélet problémáit és az azokhoz javasolt szakirodalmi megoldások közül néhányat az emberierőforrás-menedzsmenttel összehasonlítva együtt mutatjuk be. A problémák vizsgálata előtt bemutatjuk az emberierőforrás-menedzsment egyik lehetséges keretrendszerét és elvi problémakezelő módszertanát.

Az emberierőforrás-menedzsment

Az emberierőforrás-menedzsment (Human Resource Management, HRM) a vállalati gazdaságtan egyik területének is tekinthető (Chikán, 2020). A HRM, Torrington és munkatársai szerint (2005) minden menedzsmenttevékenység alapja, de nem minden esetben a fenntartható versenyelőny forrása. Az emberierőforrás-menedzsment abból a szempontból tekinthető átfogó menedzsmenttevékenységnek, hogy minden szervezetben szükség van a léte. A hatékony működés és a célok megvalósítása nemcsak az üzleti szervezetek feladata, minden embereket foglalkoztató intézmény igénye az eredményes tevékenység, és az általuk fontosnak tartott célok megvalósítása (Robbins & Barnwell, 2006). A mai napig nem létezik ennek a tevékenységnek általánosan elfogadott, kizárólagos meghatározása, az egyes szerzők különböző szem-

pontokat hangsúlyoznak benne. Jelen esetben a Mathis és munkatársai (2014) által megadott definíciót használjuk, amely szerint az emberierőforrás-menedzsment olyan formális rendszerek tervezése a szervezetben, amelyek az emberek képességeit úgy hasznosítják, hogy a szervezet elérje céljait. Ennek a tudománynak lényeges eleme a sokféleség, nemcsak a definícióban, de a felmerülő kérdések kezelésében is eltérő szemléleteket találunk. A Boxall, Purcell & Wright (2007) által meghatározott három fő HRM-területből a mikro-HRM területével foglalkozunk a jelen tanulmányban, mivel ez az a terület, amelyik összehasonlítható az ügynökelmélettel. (A két másik terület: a stratégiai emberierőforrás-menedzsment, és a nemzetközi emberierőforrás-menedzsment tekinthető a mikro-HRM-ből kifejlődő alterületnek is.)

Az emberierőforrás-menedzsment célja és alapfeltevései

Az emberierőforrás-menedzsment célját sokan és sokféleképpen határozták meg. Jelen esetben mi nem a különböző modellekre (Harvard (Beer et al., 1984), Michigan (Fombrun et al., 1984), AMO (Appelbaum et al., 2000)) és az eltérő filozófiákra koncentrálna (Wilkinson, Dundon & Redman, 2021), hanem egyszerűsítve a gyakorlati menedzser szempontjaira.

Mivel a HRM-nek elkülöníthető egy amerikai és egy kevésbé egységes európai irányzata, a cikkben tudatosan az amerikai irányzatra koncentrálna (Brewster, 2007). Az európai irányzatok sokféleségéből csak egyes szerzőket választottunk, mivel az európai megközelítés sokféleségének elemzése túllépne ennek a tanulmánynak a keretein.

Armstrong (2006a, p. 3) úgy fogalmazott, hogy; „Az emberierőforrás-menedzsment mindenek feletti célja annak biztosítása, hogy a szervezet sikert érjen el az embereken keresztül.” Ha a szervezetben dolgozó emberek szaktudása, munkája és motivációja a szervezeti célok megvalósítása érdekében használható fel, akkor az emberi erőforrás versenyelőnyt jelenthet. A versenyelőnyt a HRM több módon is biztosíthatja, például a termelékenység javításával, a kiváló minőségű szolgáltatások nyújtásával, az innováció állandó jelenlétével, a szervezeti kultúra hatékonyságot növelő kialakításával (Mathis et al., 2014). Az, hogy mindezt hogyan éri el, igen széles körű elméleti és gyakorlati szakmai viták tárgya.

A modellek és szemléletek a mai napig vitatottak, és a rendező szempontokban is nehéz közös pontokat találni, viszont a HRM kulcsfunkcióit igen hasonlóan látják a kutatók, jelen esetben a Mathis és munkatársai (2014) által leírt modellt ismertetjük:

- a. HRM-stratégia és elemzés, melynek része a stratégiai tervezés,
- b. jogi funkciók, egyenlő esélyek biztosítása,
- c. személyzetbiztosítás, toborzás és kiválasztás,
- d. tehetségmenedzsment, melybe beletartozik az emberi erőforrás fejlesztése, a teljesítménymenedzsmentje és a karriertervezés,
- e. a teljesítmény ellentételezésének menedzsmentje, fizetés, jutalom,

- f. munkavédelem, az USA-ban kifejezetten ide tartozik, Európában ezt sokszor külön kezelik,
- g. a munkaügyi kapcsolatok rendszere, Amerikában egyértelműen HRM-feladat, Európában ezt a kérdést az országoktól függően eltérően oldják meg (Mathis et al., 2014 alapján).

Tanulmányunkban az emberierőforrás-menedzsment egy tudatosan leegyszerűsített és célratörő képét használjuk, és nem mutattuk be azt a sokféleséget, amely ezen a területen egyre nehezebbé teszi a tájékozódást. A HRM Gooderham, Nordhaug (2010) által a Cranet-kutatások eredményeit is magában foglaló „kettős keretrendszer modellje” próbálja kezelni mindazon hatásokat, amelyek intézményi és vállalati szinten hatnak a HRM gyakorlati alkalmazására. A mi célunk az volt, hogy közös (és eltérő) pontokat keressünk az ügynökelmélet és az emberierőforrás-menedzsment elméleti fő vonulatai között.

A két elemzési keretrendszer axiómaszerű feltételezéseinek összehasonlítása

Tanulmányunk célja bemutatni az emberierőforrás-menedzsment és az ügynökelmélet főbb kapcsolódási pontját, hangsúlyozva a különbségeket is. Az alfejezet utolsó részében az ügynökelmélet axiómaszerű feltételezéseit hasonlítjuk össze a HRM-elmélet keretrendszerével, ezzel átfogóbb képet kapva alapvető analitikai feltételezéseikről.

1. táblázat

Az ügynökelmélet és az emberierőforrás-menedzsment főbb feltételezéseinek összehasonlítása

Feltétel	Ügynökelmélet	Emberierőforrás-menedzsment
A cselekvő ember (ügynök, alkalmazott)	hasznosság-maximalizáló	hasznosság-maximalizáló
Preferenciák	stabilak, konzisztensek	változók is lehetnek
Információs aszimmetria	az ügynök javára	több oldali
Racionalitás	teljes	korlátozott
Kockázatelfogadás	két fél között eltérő	eltérő is lehet, de nem szükségszerű
Önérdékkövető viselkedés (egyéni preferenciák)	előfordulhat	előfordulhat
Érdekkellentét	lehetséges	lehetséges

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. táblázatból kiolvasható, hogy mind az ügynökelmélet, mind az emberierőforrás-menedzsment hasznosság-maximalizáló cselekvő emberrel számol. Az ügynökelméletben mind a megbízó, mind pedig az ügynök a saját hasznosságát szeretné maximalizálni, ami ugyanígy igaz egy munkahelyen is. Az alkalmazott szeretné a munkáját

úgy végezni, hogy a lehető legnagyobb hasznosságot elérje, amely esetében a minőségi munkakörülményekben és a megfelelő kompenzációkban nyilvánulhat meg. A munkáltató hasznosságának maximalizálása HRM szempontból az alkalmazott képességeinek a lehető legmagasabb szintű felhasználása a vállalat érdekében, tehát munkájának minőségét és mennyiségét maximalizálni kell (Mathis et al., 2014).

Az ügynökelmélet preferenciái stabilak és konzisztensek, ezzel szemben a HRM preferenciái változók is lehetnek. Ennek hátterében az áll, hogy a HR-osztály (optimális esetben) nemcsak a szervezet céljait veszi figyelembe az alkalmazott munkájának értékelésekor, hanem az emberi oldalt vizsgálva, az alkalmazott érdekeit is szem előtt tartva hozza meg hosszú távú stratégiai döntéseit. Ez elvileg is azt jelentheti, hogy rövid távon a szervezet érdekei háttérbe szorulnak a megfelelő dolgozói motiváció elérése érdekében, mert így a hosszú távú célok könnyebben teljesíthetők (Cowgill & Grint, 2008).

Mindezekből jól látható, hogy az információs aszimmetria mindkét esetben fennáll. Az alaphelyzetből következően az ügynökelméletben az információs aszimmetria azért jön létre, mivel a megbízó vagy nem tudja, vagy nem akarja az ügynökre bízott feladatot elvégezni. Azért bízza meg az ügynököt, mert feltételezi, hogy az ügynök a feladatot képes elvégezni a megbízó érdekében. Az ügynök információs előnye a tudásából és a képességeiből származik a tulajdonossal szemben, aki csak bízhat benne, hogy ezek a döntések a vállalat érdekeit szolgálják. Az emberierőforrás-menedzsment esetében több oldali információs aszimmetriáról beszélünk.

Az ügynökelmélet totális racionalitást feltételez a szerződő felekről (Foss, 2007). Az emberierőforrás-menedzsment elfogadja a korlátozott racionalitást (Grimshaw & Rubery, 2007), bár a modellekben impliciten a totális racionalitás van jelen. Még ha korlátozott racionalitást feltételezünk is, a HR-osztály az információtechnológia fejlődésének köszönhetően lényegesen több információval rendelkezik az alkalmazottak munkavégzéséről, mint a tulajdonosok. Ha a HR-szakember és az alkalmazott kapcsolatát vizsgáljuk, akkor az információs aszimmetria szintén két oldalról áll fenn. A HR-menedzser már a dolgozó jelentkezésekor jelentős mennyiségű információval rendelkezik a jelentkezőről a digitalizáció következtében. Az interneten hagyott digitális „lábnyom” gyakran igen sokat elárul a jövődől (és a vállalatnál már alkalmazott) dolgozóról is. Az alkalmazott is megszerezhet nyilvános vállalati információkat, de bizalmas belső adatokhoz alkalmazása előtt nem fog hozzájutni (például pénzügyi adatokhoz, vagy teljesítményértékelési rendszerek felépítéshez). Itt nehéz bármilyen „előnyt” meghatározni, mindkét fél viselkedhet opportunistá módon, és titkolhat el jelentős információkat a másik elől.

A vállalati szakember tisztában van a hosszú távú célokkal és az annak érdekében tett erőfeszítésekkel, de nem megfelelő kommunikáció esetében az alkalmazottnak ezekről az információkról nincsen tudomásuk. Az alkalmazott pedig a saját céljaival (egyéni preferenciáival, karriervágával), tudásával és munkavégzésének haté-

konyságával van tisztában (Szabó-Bálint, 2018), amelyről a HR-szakember csak közvetett módon gyűjthet adatokat (iskolai végzettségek, korábbi munkatapasztalatok) (Torrington et al., 2014).

A kockázat elfogadásról az ügynökproblémák kifejtésekor bővebben esik majd szó. Az emberierőforrás-menedzsmentben a kockázat elfogadása eltérő lehet, de ez nem szükségszerű. A munkahelyeken az alkalmazottak munkaköri leírások alapján kötelesek a munkájukat elvégezni, és döntési lehetőségeik számukra a szervezetben elfoglalt pozíciójuktól függően eltérőek lehetnek. Noha munkaköri leírás nem áll mindig rendelkezésre, de az alkalmazottak a munkájuk során elég egyértelmű jelzéseket kapnak arról, hogy milyen esetekben dönthetnek. A szervezetben a középszinten dolgozó menedzserek és a felső vezetés kényszerülhet kockázat vállalására (például új termék bevezetések vagy befektetési döntések meghozatalakor), de az alsóbb szinteken dolgozó beosztottak ritkábban kerülnek ilyen döntési helyzetbe. (Kivételt képezhet, ha a dolgozó magas szintű döntési felhatalmazást kap a munkájában, mint például az American Expressnél (Robbins & Judge, 2013 p. 18).) A HR-osztály vállalhat kockázatot, új belépők kiválasztása esetén vagy egy stratégiai tervezés során annak érdekében, hogy a cég kultúráját átalakítva jobb eredményeket érjenek el (Reilley, 2007). A HR-osztály kockázatvállalásának fenti esetei csak példák, a vállalati gyakorlat nagyon eltérő lehet. Amikor az új belépők kiválasztásában a fő döntéshozó nem a HR, hanem a vonalbeli menedzser vagy a jövőendő főnök, az információs aszimmetria és a kockázat az ő oldalára kerül. A szervezeti kultúra átalakításával kapcsolatos kockázatvállalás nem általános, a kiválasztással kapcsolatos kockázatok csökkentésére pedig igen kifinomult mechanizmusok állnak ma rendelkezésre, mint például a munkavállaló előzetes ellenőrzése, az internetes háttérinformációk gyűjtése akár a közösségi oldalakon keresztül is. Minden elővigyázatosság ellenére az opportunista viselkedés és érdekellentét fennállhat mind a munkavállaló és a HR-osztály, mind a HR-osztály és a tulajdonosok között.

A két elemzési felfogás céljainak, alapfeltételezéseinek bemutatása után a cikk áttér a második fő témára, amely az ügynök- és HR-problémák témakörével foglalkozik. Bővebben ismerteti mindkét keretrendszer főbb költségeit és a kapcsolatjavító eszközöket, amelyek segítségével némely költség csökkenthető.

A két elemzési gondolati rendszer problémái és kapcsolatjavító eszközei

Ha a két elemzési rendszert (ügynökelmélet és HRM) emberi kapcsolatok rendszerének tekintjük, akkor hasznos meghatározni a kapcsolatok keletkezési körülményeit, és annak meghatározóját. Ez mindkét esetben a *szereződés*. A szerződés mint jogi fogalom fontos eleme mind az ügynökelméletnek, mind pedig az emberierőforrás-menedzsmentnek. A szerződés a kezdőpontja a megbízó és az ügynök kapcsolatának, a HRM-ben pedig a munkáltató és a munkavállaló viszonyának. Emiatt a vizsgálat logikai ívét ennek a kapcsolatnak az elemzése alapján mutatjuk be

úgy, hogy megvizsgáljuk a kapcsolat szerződés keletkezése előtti és utáni állapotát.

Az ügynökproblémák

A *szereződés megkötésekor* a két fél eltérő és azonos érdekekkel rendelkezik egyszerre. Mindkét fél a hasznosság maximalizálásra törekszik, amely hasznosságot többféleképpen értelmezhetjük. A megbízó számára a saját hasznossága lehet vállalatának növekvő profitja, új piacok felfedezése és kihasználása, ha az orvos-beteg kapcsolatot tekintjük, akkor a beteg egészségi állapotának javulása, vagy csak egyszerűen a túlélés. A megbízó nem rendelkezik teljes körű információval arról, hogy az ügynök egyáltalán képes-e a megbízó számára elvárt hasznosságot előállítani, és már a szerződés megkötésekor feltételezi az ügynök önérdékű cselekvését. Mindezekkel együtt ebben a kapcsolatban van közös érdek is, amiért egyáltalán létrejött.

A szerződés arra szolgál, hogy viselkedési garanciákat nyújtson mindkét fél számára és kényszerítő jogi keretbe foglalja a megállapodást. Az elmélet itt igen reálisan jár el, nem feltételezi a tökéletes informáltságot és a tökéletes teljesítést, hanem az ellenkezőjével számol. Noha az elmélet kritikussai például Perrow (1968) nem fogadják el az önzést mint alapvető emberi tulajdonságot, és azzal érvelnek, hogy van olyan helyzet, amikor az emberek önzetlenül viselkednek, az empirikus adatok nagy része mást mutat. A 2000-es évek nagy vállalati bukásai, mint például az Enron vagy a WorldCom botrány alapján következtethetnénk úgy is, hogy a vállalatok vezetése tanult ezekből a történetekből. A 2010 után nyilvánosságra került csalárd vállalati gyakorlatok alapján ez nem így van. A Theranos botrány, ahol egy csepp vérből próbáltak diagnosztizálni, és hosszú ideig tévesztettek meg befektetőket, vagy a Purdue Pharma esete, ahol a cég agresszíven terjesztette az Oxycontin nevű fájdalomcsillapítót, és kiderült, hogy ez nagymértékben hozzájárult az ópium terjedéséhez Amerikában, vagy a Volkswagen botrány 2015-ben, inkább azt bizonyítja, hogy az önérdékű viselkedés általános, és ennek gátat szabni csak kényszerítő keretrendszerrel lehet (Mohan, 2019). Perrow (1968) másik fontos kifogása az, hogy az elmélet csak az ügynökről feltételezi az önérdéket, és elhanyagolja a megbízói oldalt. Ez nincs így, az elmélet mindkét félről feltételezi a nem teljes értékű információcserét és a rejtett cselekvést, csak a megbízóról feltételez nagyobb alkuerőt, Foss szerint az analitikai egyszerűsítés miatt (Foss, 2007).

Egy szerződés akkor lehetne hatékony, ha a lehető leg-tökéletesebb informáltság alapján jönne létre, mindkét fél oldalán. Tökéletes informáltság nem létezik, rendszerint az ügynök jóval tájékozottabb a jövőendő feladatok végrehajtásának a módjáról, mint a megbízó. Ez nyilvánvaló alapfeltétel is, hiszen a megbízó azért bízta meg, mert nem lenne képes a feladatot végrehajtani. Az ügynök információelőnyét több módon is felhasználhatja, a megbízó érdekében, és annak ellenére is. A megbízó nem ismerheti pontosan az információelőny mértékét, ezt hívja Arrow „rejtett információ”-nak (Arrow, 1985). A rejtett információt „kontraszelekció (adverse selection)” -nak is hívják, például a biztosításoknál.

A szerződés megkötése után keletkező ügynökprobléma az erkölcsi kockázat („hidden action”, vagy „moral hazard”). Még akkor is, ha a megbízónak esetleg a tökéleteshez közelítő információja van az ügynök képességeiről, és az ügynök adatait képes ellenőrizni, arról soha nem fog tudni pontos információt szerezni, hogy az ügynök valóban a megbízó számára optimális cselekvést választotta-e. Az információk megszerzésében, ami magy maga után „digitális lábnyomot”, mint az önéletrajzok, a munkáltatói ajánlások, vagy az elvégzett iskolákra vonatkozó adatok. Azt eldönteni azonban, hogy egy adott helyzetben, bizonyos piaci feltételek között egy bizonyos döntés valóban optimális volt-e, egyszerűen nem lehet. Sok olyan munka van, ahol a munkavállaló (ügynök) cselekvésének eredményét nagymértékben befolyásolhatja a környezet vagy a szerencse. Ha egy ingatlanügynök az egyik hónapban nem ad el egy lakást sem, a következőben pedig elad ötöt, az nemcsak az ügynök erőfeszítésének a következménye lehet, hanem a hirtelen bekövetkező ingatlanpiaci konjunktúrának is. Lehet, hogy az ügynök mindkét esetben ugyanakkora erőfeszítést tett, csak az eredménye más. Mindezen problémák igen nehézre teszik az eredményalapú ügynöki javadalmazást (Kieser, 1995; Linder & Foss, 2013).

A rejtett cselekvés másik esete a „lusta ügynök”, a feltételezés, hogy az erőfeszítés az ügynök számára nem-hasznosság, tehát az ügynök nem óhajt túlzott erőfeszítést tenni, vagy ez úgy is értelmezhető, hogy inkább olyanra hajlandó, amivel a saját hasznosságát is növeli (Linder & Foss, 2013).

Mindezek felvetik a kérdést, hogy az ügynök és a megbízó közötti kapcsolatban mi szerepelhet konfliktusként a szerződés megkötése után:

- *A különböző kockázati hajlandóság:* ezt különösen a gazdasági megbízó-ügynök kapcsolatokban vizsgálják. A menedzserekről (akik az ügynökök) kockázatkerülést, a tulajdonosról pedig kockázatsemlegességet feltételez az elmélet alapkonstrukciója (Kieser, 1995). Még ha a kockázatsemlegesség helyett minimális kockázati hajlandóságot is feltételezünk, reális az elképzelés, hogy a menedzser inkább az állása biztonságát tartja fontosnak, a tulajdonos számára azonban a profit fontosabb. Emiatt elképzelhető, hogy képes magasabb kockázatot is vállalni ennek érdekében. A tulajdonos azért is képes magasabb szintű kockázatot vállalni egyes esetekben, mert képes lehet a kockázat diverzifikálására is (Linder & Foss, 2013). Az elmélet kockázatról szóló feltételezéseit többen vitatják, például Wiseman, Gomez & Meija (1998).
- *A különböző időhorizont kérdése:* a menedzser jellemzően rövidebb ideig tartózkodik a vállalatnál, mint a tulajdonos, és kizárólag addig tart az érdekeltsége, amíg ott dolgozik. A tulajdonos viszont tovább is megtarthatja tulajdonjogát. Ez a feltételezés elgondolkodtató annak az információnak a birtokában, hogy a tulajdonjogot képviselő értékpapírokkal való szabad kereskedés az egyik hatékonysági elve a befektetői tulajdonú társaságoknak. Ha a befektető/tulajdonos úgy látja, hogy nem megfelelő a hozam,

akkor el fogja adni az értékpapírt. Akkor viszont az ő időhorizontját sem lehet reálisan nagyon hosszú távúnak feltételezni, és tőle hosszú távra vonatkozó döntéseket elvárni. A valóságban a hatékony kockázatkezelés érdekében a vállalati tulajdonjogot képviselő értékpapírok nagyszámú tulajdonosnál található, és nem akkora számban, hogy érdemben bármilyen vállalati döntést befolyásolhatnának. Így a nagyszámú kis tulajdonos a menedzserek (ügynökök) hatékony ellenőrzésében sem képes részt venni, kizárólag a tőkepiaci jelzések adhatnak némi támpontot a menedzseri munkáról (Bélyácz, 2017; Jensen & Smith, 1985).

- Újabban a *ratchet effect* is jelentőssé válhat, ahol az ügynök attól tart, hogy ha a teljesítménye magasan a megegyezett szint fölött van, akkor a következő munkaperiódusban az emelt szintű teljesítmény lesz az alap, és még többet kellene tennie (Cardella & Depew, 2018).

A következő részben az irodalomban leggyakrabban kutatott emberierőforrás-menedzsment problémákat mutatjuk be.

Az emberierőforrás-menedzsment problémái

Az emberierőforrás-menedzsment folyamata elkezdődik *mielőtt a dolgozó szerződést kötne* a szervezettel. A szervezetnek ideális esetben van olyan HRM-stratégiája, amely összhangban működik és elidegeníthetetlen része a szervezeti stratégiának. Van tervezés, ahol világosan követhető a szervezet számára szükséges dolgozók száma, és az utódlás kérdése. Ennek megfelelően a szervezet végez toborzási és kiválasztási tevékenységet, és amikor ezek a funkciók betöltik a szerepüket, szerződést kötnek a jövőendő dolgozóval (Armstrong, 2006 b).

A dolgozó és a munkáltató közötti szerződés megkötésének egyik igen lényeges szempontja a *pszichológiai szerződés* fogalma. A pszichológiai szerződés kölcsönös, íratlan „szerződés”, minkét fél (munkavállaló és a munkáltató) részéről, a kölcsönös követelményekről és ezek ellentételezéséről. Ezek olyan implicit kívánalmak, amiket az írott szerződésben nem írnak le (Guest & Conway, 2002; Muratbekova-Touron & Galindo, 2018).

A *munkaszerződés megkötése után* mind a munkáltató, mind a munkavállaló számára részben közös, részben eltérő érdekek fognak érvényesülni. A szervezet léte és sikeressége mindkét fél számára fontos. Abban lehetnek érdekellentétek, hogy a célok elérése *hogyan* történjen meg. A munkáltató a dolgozótól megfelelő szintű munkát vár el, a dolgozó pedig ennek szintén megfelelő szintű ellentételezését. Annak elérése, hogy a dolgozó azt tegye, amit a munkáltató kíván, és ne mást, vagy annak ellenkezőjét, a teljesítménymenedzsment és ösztönzési rendszereken keresztül történik (Mathis et al., 2014). Ezeknek a rendszereknek a működtetéséről egyértelmű elvi megállapodás nincsen az elméleti HRM-irodalomban, a heves viták a megvalósításukról az elmúlt években a gyakorlati szakemberek között viszont egyre intenzívebbek lettek (Krullaars & Visbeen, 2015; Cappelli & Tavis, 2016).

A leggyakrabban vizsgált tevékenységeket az ügynök-problémák kezelésével együtt vizsgáljuk a továbbiakban.

Az ügynökproblémák egyik következménye: az ügynökköltségek

Jensen és Meckling (1976) az ügynökköltségek három alapkategóriáját határozta meg:

- a *megbízó monitoringköltségei*, amelyek abból erednek, hogy a megbízó minimalizálni akarja az ügynök nem megfelelő tevékenységeit (a szerzők „aberrant activities”-nek nevezik ezeket), tehát ellenőrzési mechanizmusokat kell bevezetni, ami költségekkel jár,
- az ügynök *garanciaigényéből fakadó költségek*, ahol a megbízó azért fizet, hogy az ügynök ne cselekedjen a megbízó érdekeivel ellentétesen, ne csapja be, ez a költségtétel nem a megállapodott fizetség, hanem az a plusz költség, ami garanciát ad a helyes cselekvésre,
- a *reziduális veszteség*, az a hasznossági veszteség, amikor az ügynök akár szándékosan, akár nem szándékosan nem optimális módon tevékenykedik a megbízó érdekében.

Ha minden ügynökproblémát kielégítően meg lehetne oldani, ezek a költségek nem léteznének. Ez a feltételezés azonban irreális, akkor teljes informáltságnak és totálisan minden ösztönző nélküli szabálykövető viselkedésnek kellene történnie, ami a valóságban lehetetlen. A megbízó-ügynök kapcsolatokban arra lehet csak törekedni, hogy ezek a költségek a lehető legalacsonyabbak legyenek.

A HRM költségei:

a teljesítménymenedzsment költségei

Az emberierőforrás-menedzsment tevékenységek során is számolnunk kell költségekkel. Az első költségfajta, amelyet mindenki az emberi erőforrások fő költségei közé sorol: a bérköltség. Nem szabadna azonban elfelejteni, hogy az egyéb HRM-tevékenységek sem költségmentesek: a felvétel (toborzás, interjúztatás), az oktatás (továbbképzés, szakmai előadások), a kapcsolatok fenntartása (motiváció, szakszervezetek, ipari kapcsolatok), az elbocsátás és emiatt az új emberek betanítása mind valamilyen ellentételezést igényel (Uysal, 2016). Tanulmányunk szempontjából a legfontosabb a teljesítményértékelés és a teljesítménymenedzsment-költségek bővebb kifejtése, mivel ezek a tételek ugyanazt a problémát kezelik, mint az ügynökköltségek.

Purcell (1999) szerint a dolgozók az évek folyamán egyre növelik tudásukat és képességeiket, amelyek feladataik ellátásához szükségesek, ezért motiválni kell őket, hogy ezeket megfelelően használják is. A legnehezebb feladat annak felmérése, hogy az alkalmazottak milyen teljesítményt nyújtanak. Egy gyártósoron, ahol adott darabszámot, adott minőségen kell teljesíteni a vonalbeli vezetők feladata könnyebb, mint egy szellemi dolgozó esetében. Ennek megoldására a HRM többfajta teljesítményértékelési rendszert is kidolgozott, ezek eltérő jellegéből adódóan eltérő költségtételekkel társulnak. A teljesítménymenedzsment úgy próbálja elérni a

fenntartható sikerességet a vállalat számára, hogy növeli a dolgozók teljesítményét a csoportok és egyének értékteremtő képességének fejlesztésével (Armstrong, 2006 b). Az AMO (ability – képesség, motivation – motiváció, opportunity – lehetőség) elmélet szerint az ember egyéni teljesítményét akkor lehet növelni, ha az egyénnek megvan a lehetősége, a motivációja és a képessége a teljesítéshez (Boxall & Purcell, 2011). A teljesítményértékelési rendszerek stratégiai koncepciójának meghatározásakor a cégeknek tisztában kell lenniük, hogy mire szeretnék az értékelési tapasztalatokat felhasználni (Balogh et al., 2018). A teljesítménymenedzsment stratégiája négy fő részre bontható, így négy fő költséget különböztethetünk meg (Armstrong, 2006 b):

1. *A teljesítmény növelésének költsége*: Annak érdekében, hogy a szervezeti, a csoportos és az egyéni hatékonyságot növelni tudjuk, a megfelelő tevékenységet kell végezni a megfelelő időben (Lawson, 1995). Az Accenture tanácsadó szervezet vezetőinek 94%-a gondolja a teljesítménymenedzsmentet olyan eszköznek, amely a teljesítmény növeléséhez hozzá tud járulni, mégis csak 34%-uk hiszi azt, hogy mindez az üzleti célok megvalósulását is támogatja (Balogh et al., 2018).
2. *Az alkalmazottak fejlődésének költsége*: A teljesítmény növelését csak úgy érhetjük el, ha a vállalati folyamatokat rendszeresen fejlesztjük. Ez magában foglalja a vállalat alapképességének, valamint az egyének és csoportok képességeinek fejlesztését. A Cranet kutatása alapján 2014 és 2016 között a közép- és kelet-európai válaszadók 67%-a, a magyarországi válaszadók 55,2%-a használta fel a teljesítményértékelés eredményeit képzés és fejlesztés előmozdítása érdekében (Balogh et al., 2018).
3. *Az érdekhordozói igény kielégítésének költsége*: A teljesítménymenedzsment-stratégia a vállalat minden érdekhordozójának (tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak, vásárlók, beszállítók, környezet) igényeivel és elvárásaival foglalkozik. A stakeholder-elmélet szerint az alkalmazottakat a vállalaton belül partnerekként kell kezelni, figyelembe kell venni az érdekeiket és az őket érintő döntésekbe beleszóláshoz kell juttatni őket. Így a karriermenedzsment-vonatkozások fontosabbá válnak. A Cranet kutatása alapján 2014 és 2016 között a közép- és kelet-európai válaszadók 66%-a, a magyarországi válaszadók 65,3%-a használta fel a teljesítményértékelés eredményeit a karriermenedzsment-célokkal összhangban (Balogh et al., 2018).
4. *Költségek, melyek a kommunikációhoz és az információ megosztásához kapcsolódnak*: Olyan vállalati környezet létrehozása, ahol a menedzserek és beosztottjaik működő munkakapcsolatban vannak, így lehetővé téve az elvárások meghatározását és az információ megosztását a vállalati misszióról, értékekről és célokról. Ez különösen érdekes a jelenkori válságok (pl. pandémia) alatt (Venczel-Szakó et al., 2021).

A fentiek alapján látható, hogy a teljesítménymenedzsmentnek mindössze egy része foglalkozik a teljesítményértékeléssel. Magának a folyamatnak a megszervezése és működtetése jóval komplexebb, mint a dolgozóval való értékelő munka. A teljesítménymenedzsment létrehozása és működtetése jelentős járulékos költségekkel terhelt, amelyek hasonlóak az ügynökélmélet monitoringköltségeihez.

Annak érdekében, hogy a fent említett költségeket csökkenteni lehessen, fontos elemezni, hogy milyen kapcsolatjavító eszközöket használ az ügynökélmélet és a HRM.

Az ügynökélméletben használt „kapcsolatjavító” eszközök

A megbízó és az ügynök kapcsolatában két tényező kiemelt jelentőségű: a közös érdek és a szerződés. Amikor a felek eredményes megbízó-ügynök kapcsolatra törekednek, több lehetőség közül választhatnak. Kieser (1996) három mechanizmust említ, és a megbízó szempontjából tekinti a helyzetet. Az említett technikák:

- Az ügynök hatékony ösztönzése

A megbízó-ügynök kapcsolatban a megbízónak el kell (ene) érnie, hogy az ügynök úgy viselkedjen, hogy a megbízó érdekeit tartsa szem előtt, és ne a saját érdeke legyen az elsődleges. Ezt a legegyszerűbben úgy lehet elérni, hogy a két érdek közel, vagy ideális esetben azonos legyen. Az érdekek egymáshoz való közelítésének domináns eszköze a materiális juttatások adása, mint például: pénz és egyéb vagyoni értékkel rendelkező juttatások, mint tulajdonrész megszerzése a vállalatban – vállalati értékpapír, vállalati autó, számítógép, költségterítések. A választható ösztönzők száma és fajtái igen változatosak lehetnek, az előbb felsoroltak csak példák. Ezen a ponton az ügynökélmélet szorosan kapcsolódik a motivációhoz. Noha igen sok és népszerű motivációs elmélet igyekszik leírni és értelmezni az emberi viselkedést, eddig még nem sikerült olyan elméletet kidolgozni, amelyik egyértelműen megmagyarázná, és előre tudná jelezni, kinek, milyen helyzetben mit kell adni, és hogyan, ahhoz, hogy maximális teljesítményt nyújtson a megbízója érdekében.

Mіндеzen ösztönzők hatástalanok, ha a szerződést nem megfelelően kötjük meg és az ösztönzőket nem úgy használjuk, ahogyan az a két fél számára optimális. Az ügynökélmélet határozott elméleti előnye a szerződés matematikai módszertannal való optimalizálása. Ilyen például a lineáris ügynökmodell (Holmstrom & Milgrom, 1987), ahol kifejezték az optimális ösztönzési intenzitást. Matematikai kifejezések használata nélkül az alaptényezők (az ösztönzési intenzitás):

- minél jobban függ a megbízó profitja az ügynök erőfeszítésétől, annál több ösztönzőt kell használni (de előfordulhat, hogy van olyan helyzet, amikor az ösztönzők növelése nem vezet több erőfeszítéshez),
- minél kockázatkerülőbb az ügynök, annál több ösztönzőt kell használni,

- ha az ügynök által elért eredmény kockázata nagyobb a környezeti behatás miatt, akkor alacsonyabb az ösztönzési intenzitás,
- minél nagyobb az ügynök döntési jogköre a munkája fölött, azaz minél kisebbek a költségei akkor, ha a megbízó érdekében dolgozik, annál nagyobb az ösztönzési intenzitás (Linder & Foss, 2013).

Eisenhardt (1989) részletesen vizsgálja a szerződések kialakításának egyes helyzeteket, hangsúlyosan, hogy mikor érdemes viselkedésalapú és mikor eredmények által vezérelt szerződéseket kötni. A kimenet bizonytalansága viselkedésalapú szerződéseket részesít előnyben, mivel az ügynök által elért eredmény lehet, hogy nem függ az ügynök erőfeszítéseitől. Ha az ügynök kockázatkerülő, akkor a viselkedésorientált szerződést részesíti előnyben, ha a megbízó kerüli a kockázatot, akkor eredményorientált szerződést fognak kötni. Minél hosszabb a kapcsolat, annál inkább a viselkedésalapú szerződéseket részesítik előnyben. A két fél között kialakuló bizalom lehetővé teszi az eredmény variabilitásának elfogadását (Eisenhardt, 1989).

- Az ügynök viselkedésének szigorú irányítása

Kieser (1996) „direktív magatartásvezérlésnek” nevezi. A szerződésekben minden részletre kiterjedően megfogalmazott feltételek alapján nemcsak pozitívan lehetne ösztönözni az ügynököt, de a szankcionálás alapjait is meg lehetne fogalmazni. A szerződéseket azonban nem lehet tökéletesen megírni, nem lehet ilyen módon minden feltételt megfogalmazni, azért sem, mert a szerződés megkötése idején egyik fél sem ismerheti, hogy hová fog fejlődni a kapcsolat a jövőben. Még ha teljes racionalitást is feltételezünk a két félről, a munkafolyamat kimenete akkor sem egyértelmű, a környezeti hatások miatt sem és a célok esetleges megváltozása miatt sem.

- A kapcsolatot figyelő információs rendszer javítása.

Az ügynöknek információelőnye van a megbízó hátrányára. Ezen a megbízó úgy javíthat, hogy az ügynök tevékenységét figyeli, erre sokféle módszer létezik. Ilyenek például a költségvetési tervezés, a számviteli jelentési rendszerek, az igazgatótanácsok, az éves jelentések (Eisenhardt, 1989). Bizonyos szempontból egyes menedzsmenttechnikák is alkalmasak lehetnek ellenőrzésre, mint például a „Management by Objectives”, ahol a munkáltató és a munkavállaló közösen egyeznek meg a munkavállaló feladataiban. Itt az éves ellenőrzés beépített kötelezettség, ahol kiderülhet, hogy a munkavállaló/ügynök, hol nem teljesített megfelelően. Egy monitoringrendszer azonban csak addig érdemes fejleszteni, amíg a monitoring költségei nem haladják meg az ügynök tevékenységéből származó eredményt. A monitoringnak kétségtelen előnye, hogy ha ezt az ügynök tudja, akkor hajlamosabb a megbízó érdekében cselekedni, mivel az ezzel ellentétes viselkedés kiderül (Eisenhardt, 1989).

A gyakorlatban a megfigyelési probléma egyszerűbbé is válhat. Az ügynök-megbízó kapcsolatban a közös érdek a nyereségesség. Ha ez a közös érdek nyilvánvaló, akkor egyszerű ellenőrzési rendszerek is jól működhetnek. A hosszú távú kapcsolatok, amelyek erősítik a bizalmat a két fél között szintén lehetővé teszik a ritkább ellenőrzést. A nem kézzelfogható tényezők itt igen súlyosan is fontolóra vehetők, mint például az ügynök (menedzser) jó híre, de a megbízóé is (a vállalati goodwill pénzben is kifejezhető), a becsapásból származó erkölcsi veszteség biztosan kárt okoz mindkét félnek. Az Enron botrány tönkretette a közreműködő számviteli céget, az Arthur Andersen is (noha itt éppen az vezetett a bukáshoz, hogy az ügynök túlságosan is „képviselte” a megbízó érdekeit, és képesek voltak információt eltüntetni a megbízójuk érdekében) (Segal, 2018; Pratt & Zeckhouser, 1958).

A HRM-ben használt „kapcsolatjavító” eszközök

- A dolgozó motiválása

Az emberierőforrás-menedzsmentben az alkalmazó és az alkalmazott kapcsolatában kiemelt jelentőségű a motiváció. A motivációkutatásban igen sok leíró és előíró jellegű elmélet született, de olyan egységes elmélet, amely az emberi motiváció sokszínűségét érdemben és kizárólagosan képes lenne magyarázni, egyelőre nem létezik. Így a HRM-ben használható kapcsolatjavítás egyik módszere sem képes minden helyzetben, minden emberre olyan átfogóan használható segítséget nyújtani, mint az ügynökelmélet lineáris ügynökmodellje. Kérdés, hogy a lineáris ügynökmodell feltételezései mennyire alkalmazhatók a gyakorlatban.

A munkaszerződés egy jogi csere, ahol a munkaerőt (fizikai vagy szellemi) cseréli el az alkalmazott bérre. Emiatt a munkakapcsolatok egyik legnagyobb konfliktusának forrása, hogy nehéz pontosan meghatározni mennyi az a munka, amit a fizetésért el kell végezni. Annak érdekében, hogy hatékony jutalmazási rendszert hozunk létre, meg kell érteni az alkalmazottak igényeit, és hogy pontosan mit várnak egy munkahelyi helyzettől. Ma mind a gyakorlatban, mind a szakirodalomban egyetértés van abban, hogy a pénz nem az egyetlen ösztönző a modern munkaszerződésekből, a különböző egyéb juttatások, a munkahely biztonsága és a dolgozók elismerése is jelentős tényezők a munkahelyi igazságosság megítélésében (Dessler & Chhinzer, 2017; Armstrong 2006 a).

- A dolgozó munkájának szigorú irányítása és a munkáról származó információ megszerzése

A szervezeti kontrollmechanizmusok hivatottak biztosítani, hogy a dolgozók a szervezetben megfelelő, vagy ha lehetséges, kiemelkedő eredménnyel dolgozzanak. A HRM-irodalomban is nyilvánvaló, hogy a szerződéseket nem lehet minden tényezőre kiterjedően megírni, így a dolgozók munkahelyi viselkedésének szabályozását igen változatos eszközökkel próbálják elérni. A dolgozók szigorú ellenőrzése volt a kezdet, majd a menedzseri gyakorlat és a kutatások elvezettek a dolgozók felhatalmazása, a

tulajdonosi attitűd erősítése, a szervezeti bizalom megszlárdítása irányába (Torrington et al., 2005; Mathis et al., 2014). A XXI. század technológiai fejlődése ellentmondásos módon ismét visszahozta az ellenőrzést, amelynek most olyan formái is léteznek, amelyek tökéletes biztonsággal képesek megmondani, hol járt és mit tett a dolgozó. (Egyes technikák igen sok jogi kérdést vetnek fel, mint például a dolgozók kezébe mikrochip behelyezése, a zárt láncú kamerák üzemeltetése a munkahelyeken, vagy a mobiltelefon cellainformációjának figyelése (Metz, 2018; Jurkowski, 2017)). A munka megszervezése is történhet úgy, hogy maga a munkavégzés módja ellenőrzi az alkalmazottat, és azzal az illúzióval bíztatja, hogy ő irányít, mint például a Toyota termelési rendszer, vagy az egyszerűbb futószalag (Toyota, 2019).

Az információs aszimmetriából származó előny a XXI. században a nyugati országokban úgy tűnik, mintha a munkáltató javára mozdulna el. A technológia fejlődése a monitorozást egyre egyszerűbbé és hatékonyabbá teszi, és nemcsak a fizikai vagy a könnyebben ellenőrizhető munkahelyeken, hanem a szellemi munkában is. A számítógépek használata, ezen belül az interneten és a vállalati intraneteken végzett mindennapos munka valós időben is nyomon követhető, ha a munkáltató ezt akarja. Itt érdekes lehet a dolgozó attitűdje a megfigyeléssel és a kontrollal kapcsolatban. Van azonban olyan kutatás, amelyik azt bizonyítja, hogy a dolgozók nemcsak, hogy elfogadják, de pozitívan értékelik a szervezeti kontroll megnyilvánulásait (Verburg et al., 2018). A korábban említett Harvard modellnek célja, hogy a szervezeti stratégia fontos része legyen a két fél közötti egyeztetés és kapcsolattartás, illetve a munkavállalók bevonása az értékteremtő folyamatokba. A 2014 és 2016 közötti Cranet-kutatás is vizsgálta az alkalmazottak információval való ellátottságát. Az eredmény az volt, hogy a magyarországi vállalatok a KKE-országokhoz képest és globális viszonylatban is alacsonyabb arányban tájékoztatják alkalmazottaikat (mind a vezetőket, mind a szellemi alkalmazottakat, mind a fizikai alkalmazottakat) a munkaszervezésről, a pénzügyi teljesítményről és az üzleti stratégiáról is (Sipos et al., 2018).

Diszkusszió és összefoglalás

Az ügynökelmélet a leegyszerűsített axiomatikus megközelítés miatt igen sok kritikát kapott, vitatják a feltételezéseit, és sokszor empirikusan is bizonyított, hogy az elmélet egyes javaslatai nem egészen úgy működnek, mint azt feltételezték (Tosi et al., 2000; Roberts, 2010). Az elmélet egyik továbbfejlesztése a viselkedési ügynökelmélet, amely az eredeti feltételezéseket további tényezőkkel egészíti ki, amelyeket a viselkedési közgazdaságtan használ. Ezek:

- a veszteség kerülése, és a referenciaponthoz való viszonyítás,
- a kockázatos és bizonytalan kimenetekhez való viszony,
- a temporális diszkontálás,
- a korrekt viselkedés és az igazságtalansággal szembeni ellenállás.

A viselkedési ügynökelmélet a szervezeti viselkedés területéről is felhasznál egyes motivációs elméleteket, mint az elváráselmélet, a Deci és Ryan-féle öndeterminációs elmélet külső és belső motivációra vonatkozó részei és a célkitűzés-elmélet. Ebben a módosított és az ügynököt a középpontba helyező modellben már nem a totális racionalitás, hanem a korlátozott racionalitás az alapfeltételezés a szereplők viselkedéséről (Pepper & Gore, 2012).

A viselkedési ügynökelmélet sok közös vonást mutat az emberierőforrás-menedzsment alapfeltételezéseivel és eszköztárával. A motivációs elméletek használata, különösen a külső és belső motiváció kapcsolatának kezelése ugyanazokat a megoldási javaslatokat ajánlja az ügynökproblémák kezelésére, mint az emberierőforrás-menedzsment. A kevesebb külső motiváció („gyengébb ösztönzők” – kevesebb pénz) sokszor jobb eredményt hozhat, ha az ügynök munkáját értelmes célok kitűzésével támogatjuk. Az ügynök munkateljesítménye áll a középpontban, azt kívánjuk a lehetséges költségkorlátok között optimalizálni. A pénz és a motiváció között nem lineáris a kapcsolat, hanem az emberierőforrás-menedzsmentek által tapasztaltnál sokkal komplexebb. Az ügynök erőfeszítését nemcsak a megszerezhető anyagi javak irányítják, hanem ezt módosítja az ügynök veszteségelkerülő magatartása, a később megszerezhető jutalmak hiperbolikus diszkontálása, a méltányosság érzékelése és a külső és belső motiváció nem lineáris – néha egymást kizáró kapcsolata (Pepper & Gore, 2015).

A viselkedési ügynökelméletben használt ajánlások, például a célkitűzés használata az ügynök motiválásában, vagy a fix és változó bér, valamint a rövid és hosszú távú ösztönzők kombinálása ugyanígy javasolt az emberierőforrás-menedzsmentben. Ezek alkalmasak arra is, hogy kivédjék az esetleges „ratchet” hatást, az előző jó teljesítmény alapján az alapteljesítmény-szint megemelését a megbízó részéről (Allen & Lueck, 1999).

A szervezetek életében a célok megvalósításában, a hatékonyság elérésében, a szervezeti sikerességben kulcsszerepe van az emberi kapcsolatok kezelésének. A tanulmányban vizsgált kétféle keretrendszer ezt a feladatot próbálja meg kezelni. A közgazdaságtan hagyományosan keveset foglalkozott az egyes ember szervezeten belüli viselkedésével, vagy az emberekkel való optimális bánásmóddal. A vállalat „fekete doboz” (Jensen & Meckling, 1976), a gazdaság szempontjából lényeges a piac működése és ennek optimalizálása. A szervezeti közgazdaságtan elméletei már foglalkoznak a szervezeten belüli folyamatokkal, így az ügynökelmélet is lényeges összefüggéseket tár fel. Kaufman (2004) részletesen elemzi az emberierőforrás-menedzsment gyengeségeit és az elméletalkotást megnehezítő tényezőket, és egyúttal intézményi közgazdaságtani és mikroökonómiai alapon ajánl egy formalizáltabb elméleti rendszert. Ez a rendszer azonban nem általánosan elfogadott. Az ügynökelmélet határozott előnye a szigorú formalizálhatóság, annak ígérete, hogy sok tényező számszerűsíthető és előre megjósolható matematikai modellezéssel.

A 2. táblázat egy olyan összehasonlító táblázat, amelyben a két elméletet kapcsoljuk össze, bemutatjuk az összekapcsolható, illetve eltérő állításait szisztematikus rend-

szerezettséggel, ezzel segítve az olvasót a tárgyalt téma átlátásában.

2. táblázat

Az ügynökelmélet és az emberierőforrás-menedzsment összehasonlítása

	Ügynökelmélet	Emberierőforrás-menedzsment
Módszertan	Elmélet, matematikai modellek	Gyakorlat
Problémák (szerződés megkötése)		
• előtt	• nincs	• stratégia, tervezés, toborzás kiválasztás, pszichológiai szerződés
• időpontjában	• két fél eltérő és azonos érdekekkel rendelkezik egyszerre	• két fél eltérő és azonos érdekekkel rendelkezik egyszerre
• után	• erkölcsi kockázat	• erkölcsi kockázat
Költségek	• monitoring • ügynök garanciaigénye • reziduális veszteség	• monitoring • teljesítménynövelés • fejlődés • érdekhordozók igény kielégítése • kommunikáció- és információmegosztás
Kapcsolatjavító eszközök	• ösztönzés • viselkedés szigorú irányítása • Információs rendszer javítása	• ösztönzés • Viselkedés szigorú irányítása • Információs rendszer javítása
Továbbfejlesztés	Viselkedési ügynökelmélet	Stratégiai HRM lágy modell használatával

Forrás: saját szerkesztés

Az ügynökelmélet elméleti és matematikai módszertant használ ezzel szemben az emberierőforrás-menedzsment a gyakorlat szempontjából közelít, ezáltal a két keretrendszer módszertani eszköztára alapvetően más. A két gondolatrendszer elemzését a szerződéskötés problematikájához kötöttük. Míg az ügynökelmélet kapcsán a szerződéskötés előtt nem beszélhetünk ügynök-megbízó problémáról, az emberierőforrás-menedzsment kapcsán a stratégiai tervezés, toborzás és kiválasztás már a szerződéskötés előtt zajlik, amelyek során az információs aszimmetria már felépül a két fél között. A szerződéskötéskor mindkét gondolatrendszer esetén mindkét fél rendelkezik a másik féllel azonos és ellentétes érdekekkel, amelyeket a minél pontosabb szerződés igyekszik kiküszöbölni. A szerződéskötést követően azonban az információs aszimmetria felerősödik az ügynökelméletben az ügynök javára, az emberierőforrás-menedzsmentben pedig hol egyik, hol a másik fél javára, adott helyzettől függően. Mindkét gondolatvilág kiemeli a monitorozás költségét, amellyel az információs különbségek csökkenthetők lennének, de ezen

kívül beszélhetünk egyéb költségekről, amelyek csak hol az egyik, hol a másik elmélet esetén állnak fent. Kapcsolatjavító eszközök esetén szinte teljesen azonos megoldásokról (ösztönzés, viselkedés szigorú irányítása, információ rendszer javítása) beszélhetünk csak kisebb eltérések találhatók a megfogalmazás és a pontos kivitelezés kapcsán. A további fejlesztési lehetőségek során a cikkben kifejtettük a viselkedési ügynökelméletet és belátható, hogy az emberierőforrás-menedzsment az ügynököt mind stratégiai partnerként, mind változási ügynökként, adminisztratív szakértőként és érdekképviselőként is fontosnak tartja a vállalat működésében, így az Ulrich & Brockbank (2005) megközelítés alapján értéktérítő munkát végez.

A két nézőpont összevetésével rögtön felmerül két kérdés: egyrészt feltétlenül szükséges-e egy olyan elmélet, ami minden helyzetre formalizált megoldást nyújt (vagy legalább is ígér), a másik kérdés pedig az, hogy a formalizálhatóság, a matematikai megoldások mennyiben segítik érdemben mind az elmélet fejlődését, mind a gyakorlati szakember munkáját. A kétféle megközelítés összehasonlításából világosan kiderült, hogy mindkettő érdemben próbálja kezelni az emberi kapcsolatok kritikus pontjait, és mindkettő kínál használható megoldásokat. A formalizáltság kétségtelenül a biztos támpont igényével óhajt segíteni és segít is. Az emberierőforrás-menedzsment kevésbé elegáns, sokféle, sokszor elméleti alapokat nélkülöző, csak tapasztalati alapú megoldásai csak ajánlások lehetnek, abszolút megoldásokat nem képesek adni. Kahneman (2011) írja a „Lassú és gyors gondolkodás” című könyvében, hogy amikor standardizált interjúkérdések egyszerű statisztikai módszertani értékeléssel döntöttek az izraeli hadseregben a katonák jövőbeli teljesítményéről, az interjúk jósló hitelessége sokkal jobb volt, mint amikor strukturálatlan interjúkat használtak, és az interjúztatók benyomásai alapján döntöttek. Ez a probléma egyik oldala. A másik, hogy Kahneman (2011) azt is megírja, hogy miután végeztek a statisztikai értékeléssel azt mondta az interjúztatóknak: „Csukjátok be a szemeteket, és képzeljétek el, hogy milyen katona lesz belőle.”, és a kétféle értékelés nagyon közel volt egymáshoz. Mintzberg írja az elméletek létrehozásáról, hogy a rendkívül sok változtatáson kívül kreativitásra és az oda nem illő gondolatok megtalálására is szükség van (Mintzberg, 2005).

A gazdaság hatékony működésének az emberi erőforrás eredményes kezelése alapvető és meghatározó feltétele. A kérdés itt az, mit nevezünk eredményesnek és azt hogyan érjük el. Az emberekkel való bánásmód kutatása nagyon messzire jutott el a XX. század elejének „az egyetlen legjobb módszer” szemléletétől a dolgozók irányításának és ellenőrzésének sokféle hatékony módjáiig. Az ügynökelmélet formalizált módszertana és totális racionalitást képviselő megoldási módjai igen sokszor ugyanarra az eredményre jutnak, mint az emberierőforrás-menedzsment sok hibával terhelt, tapasztalati alapú útkeresése.

Igazoltnak látjuk fő kutatási állításunkat: *Az emberierőforrás-gazdálkodás és az ügynökelmélet az emberi kapcsolatok munkahelyi helyzetének vizsgálatakor azonos megoldásokat kínál*, noha a két rendszer igen eltérő módszertannal vizsgálja az emberi kapcsolatokat, végkövet-

zetéseik igen sokszor azonosak, és azonos tanácsokkal látják el a vállalatok tulajdonosait és vezetőit. Különösen akkor igaz ez, ha a viselkedési irányzat eredményeit is figyelembe vesszük.

Melyik keretrendszer a „jobb”? Ezt a kérdést nem érdemes mélyebben tekinteni, mivel mindkettő hasznos szempontokat szolgáltat mind az elméleti kutatóknak, mind a gyakorlati szakembereknek. Az emberierőforrás-menedzsment mostanáig keresi a stabil elméleti háttérrel, az ügynökelmélet pedig a meggyőző empirikus igazolást. Ígéretes közeledést mutat a viselkedési ügynökelmélet a valós emberi viselkedés szempontjainak beépítésével a gyakorlati problémák megoldásához. A két elmélet szintézisét nem tartjuk járható útnak, de az emberi viselkedés megtismeréséhez, leírásához és befolyásolásához mindkét keretrendszer ismeretanyagára szükség van.

A kutatás jövőbeli irányai

Az emberek egymás közötti gazdasági kapcsolatai gazdag kutatási területet kínálnak, bármilyen keretrendszerben keressük is a gazdasági problémák megoldásait. Mindkét elméleti rendszer eddig a totális racionalitás alapján ajánlott megoldási módszereket. Az emberierőforrás-menedzsment megközelítési rendszere sem építi be a korlátozott racionalitást, habár elismeri a heurisztikus döntések létét mégis a teljesen racionális menedzsmentre épít, noha igyekszik a hibákat kiküszöbölni (mint például a munkaerő teljesítményértékelésénél).

A gondolkodás további iránya lehet a döntésemélet és a kognitív pszichológia fejlődése által szolgáltatott új információk beépítése mindkét keretrendszerbe (Foss, 2001). Az ügynökelmélet, mint a szervezeti gazdaságtan egyik alapmegközelítése jobban megalapozott megoldási javaslatokat tudna ajánlani az ügynökproblémákra, az emberierőforrás-menedzsmentben pedig az elméleti megalapozottság sokkal robusztusabb lehetne a gyakorlatias ajánlások mellett.

Érdekes jövőbeli fejlesztési iránya lehet a cikknek az emberierőforrás-menedzsment egyes alrendszeriben megvizsgálni az ügynökelmélet alkalmazásának lehetőségeit, megnézni erre vonatkozóan nemzetközi szakirodalomban megjelent gyakorlatokat, és ezeket bemutatni a magyar szakmai közösség számára.

Felhasznált irodalom

- Allen, D.W. & Lueck, D. (1999). Searching for Ratchet Effects in Agricultural Contracts. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 24(2), 536-552. <https://www.jstor.org/stable/40987037>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006a). *A handbook of Human Resource Management Practice* (10. ed). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006b). *Strategic Human Resource Management – A guide to action* (6. ed). London: Kogan Page.

- Arrow, K. (1985). The Economics of Agency. In Pratt, J.W. & Zeckhauser, R.J. (Eds.), *Principals and Agents: The Structure of Business* (pp. 37-55). Boston: Harvard Business School Press
- Balogh, G., Poór, J., Vinogradov, Sz., Illés, B. Cs., & Tóth, K. (2018). Személyzetfejlesztés. In Poór, J., Karoliny, M., Kovács, I. É., & Illés, B. Cs. (Eds.), *A HR gyakorlata: Hasonló és eltérő jellemzők az emberi erőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában* (pp. 219-287). Budapest: Wolters Kluwer.
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: Simon and Schuster.
- Bélyácz, I. (2017). Túlélő kiútatlanságok a vállalatirányításban. *Köz-Gazdaság*, 12(2), 249-267.
- Boxall, P. F. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3. ed). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human Resource Management, Scope, Analysis and Singnificance. In *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 1-17). Oxford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001>
- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1(3), 239-259. <http://www.itol.org/wp-content/uploads/2014/06/A-European-perspective-on-HRM.pdf>
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review, (10). <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>
- Cardella, E. & Depew, B. (2018). Output restriction and the ratchet effect: Evidence from a real effort work task. *Games and Economic Behavior*, 107, 182-192.
<https://doi.org/10.1016/j.geb.2017.11.005>
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan* [Digitális kiadás]. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545897>
- Cowgill, R. & Grint, K. (2008). Leadership, task and relationship: Orpheus, Prometheus and Janus. *Human Resource Management Journal*, 18, 188–195.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00065.x>
- Dessler, G. & Chhinzer, N. (2017). *Human Resources Management in Canada*. Toronto: Pearson.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Fombrun, C. J., Tichy, M. M., & Devanna M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- Foss, N. J. (2001). Bounded Rationality in the Economics of Organization: Present Use and (Some) Future Possibilities. *Journal of Management and Governance*, 5, 401-425.
<https://doi.org/10.1023/A:1014007330294>
- Foss, N. J. (2007). *Agency Theory in Management* [online]. <https://organizationsandmarkets.com/2007/08/17/agency-theory-in-management/>
- Gibbons, R. & Roberts, J. (2015). Organizational Economics. In Scott, R. A. & Buchmann, M.C. (Eds.), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. Chichester: John Wiley and Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781118900772>
- Gooderham, P. & Nordhaug, O. (2010). One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 21(1), 24-36.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>
- Grimshaw, D. & Rubery, J. (2007). *Economics and HRM*. In Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 68-87). Oxford: Oxford University Press.
- Guest, D. E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1987). Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives. *Econometrica*, 55(2), 303-328.
<https://doi.org/10.2307/1913238>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M. C. & Smith, C. W. Jr. (1985). Stockholder, Manager and Creditor Interests, Applications of Agency Theory. In Altman E. & Subrahmanyam, M. (Eds.), *Recent Advances in Corporate Finance*. Boston: Dow-Jones Irwin. https://www.researchgate.net/publication/228138310_Stockholder_Manager_and_Creditor_Interests_Applications_of_Agency_Theory
- Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *The Accounting Review* 58(2), 319 – 339.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94036>
- Jurkowski, S. (2017). *Electronic Surveillance, Legal Information Institute*. https://www.law.cornell.edu/wex/electronic_surveillance
- Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. Farrar. New York: Straus and Giroux.
- Kaufman, B. E. (2004). Toward an Integrative Theory of Human Resource Management. In B. E. Kaufman (Eds.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Kieser, A. & Ebers, M. (2006). *Organisations-theorien* (6. ed). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Kieser, A. (1995). *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó.
- Kim, J. & Mahoney, J. T. (2005). Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management. *Managerial and Decision Economics*, 26, 223-242.
<https://doi.org/10.1002/mde.1218>

- Klein, P. (1998). *New Institutional Economics*.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.115811>
- Krullars, T. & Visbeen, J. (2015). *The changing performance management paradigm: evolution or revolution?* <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-performance-survey-2015.pdf>
- Lawson, P. (1995). Performance management: an overview. In *The Performance Management Handbook*. London: Institute of Personnel and Development.
- Linder, S. & Foss, N. J. (2013). Agency Theory. *SMG Working paper 2013(7)*. <http://ssrn.com/abstract=2255895>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management* (14. ed). Stamford: CENGAGE Learning.
- Metz, R. (2018). This company embeds microchips in its employees, and they love it. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/s/611884/this-company-embeds-microchips-in-its-employees-and-they-love-it/>
- Mintzberg, H. (2005). Developing Theory about the Development of Theory. In Smith K.G. & Hitt, M.A. (Eds.), *Great Minds In Management: The Process of Theory Development*. New York: Oxford University Press.
- Mohan, P. (2019). These are the worst scandals of the past decade. *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/90444328/these-are-the-worst-scandals-of-the-last-decade>
- Muratbekova-Touron, M. & Galindo, G. (2018). Leveraging psychological contracts as an HR strategy: The case of software developers. *European Management Journal*, 36(6), 717-726.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.001>
- Pepper, A. & Gore, J. (2015). Behavioral agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of Management*, 41(4), 1045-1068.
<https://doi.org/10.1177/0149206312461054>
- Perrow, S. (1968). Economic Theories of Organization. *Theory and Society*, 15(1-2), 11-45.
<https://doi.org/10.1007/BF00156926>
- Poór, J., Sipos, N., Szeiner, Zs., & Kovács, I. É. (2018). *Ösztönzés és juttatások – javadalmazás*. In Poór, J. Karoliny, M. Kovács, I. É. & Illés, B. Cs. (Eds.), *A HR gyakorlata: Hasonló és eltérő jellemzők az emberi erőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában* (pp. 289-320). Budapest: Wolters Kluwer.
- Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J. (1958). Principals and Agents: An Overview. In Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J. (Eds.), *Principals and Agents: The Structure of Business* (pp. 1-35). Boston: Harvard Business School Press.
- Purcell, J. (1999). Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00201.x>
- Reilley, A. P. (2007). *The changing HR function*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Robbins, S. P. & Barnwell, N. (2006). *Organisation Theory: Concepts and cases* (5. ed). Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S. P. & Judge T. (2013). *Organizational behavior* (15. ed). Boston: Pearson.
- Roberts, J. (2010). Designing incentives in organizations. *Journal of Institutional Economics*, 6, 125-132.
<https://doi.org/10.1017/S1744137409990221>
- Segal, T. (2018). *Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling*. <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/>
- Szabó-Bálint, B. (2018). A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 85-92.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.08>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6. ed). Harlow: Pearson.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management* (9. ed), Harlow: Pearson.
- Tosi, H., Werner, S., Katz, J., & Gomez-Mejia, L. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26, 301-339.
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600207>
- Toyota (2019). *Toyota Production System*. <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-production-system>
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uysal, G. (2016). Human Resource Accounting: Cost and benefits analysis. *Management Studies*, 4(5).
<https://doi.org/10.17265/2328-2185/2016.05.001>
- Venczel-Szakó, T., Balogh, G. & Borgulya, I. (2021). Táv munka, home office. Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány*, 52(2), 73-86.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D.E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179-206.
<https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Wilkinson, A. Dundon, T. & Redman, T. (2021) *Contemporary Human Resource Management*, Thousand Oaks: SAGE.
- Wiseman, R. M. & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk-taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967>