

Humán tőke és a humán kontrolling

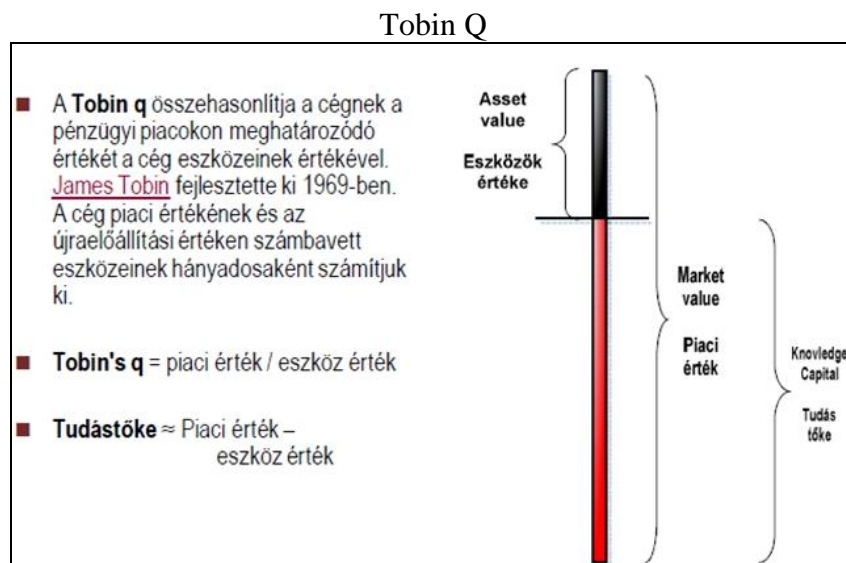
A humán tőke, valamint a láthatatlan vagyon meghatározása a szócikkekben már többször szóba került. A vállalatoknál jelen pillanatban az egyik legnehezebben meghatározható vagyonrész. Stratégiai jelentősége azonban megkérdőjelezhetetlen. Ebben a részben néhány ábra segítségével bemutatásra kerül a láthatatlan vagyon.

Ha meg tudod mérni, és számokban ki tudod fejezni azt, amiről beszélsz, akkor biztos lehetsz benne, hogy tudásod is van róla. Ám ha erre nem vagy képes, akkor a tudásod hiányos, bizonytalan. Lehetséges, hogy kialakulófélben van, de gondolataid még messze vannak a tudományos szinttől.

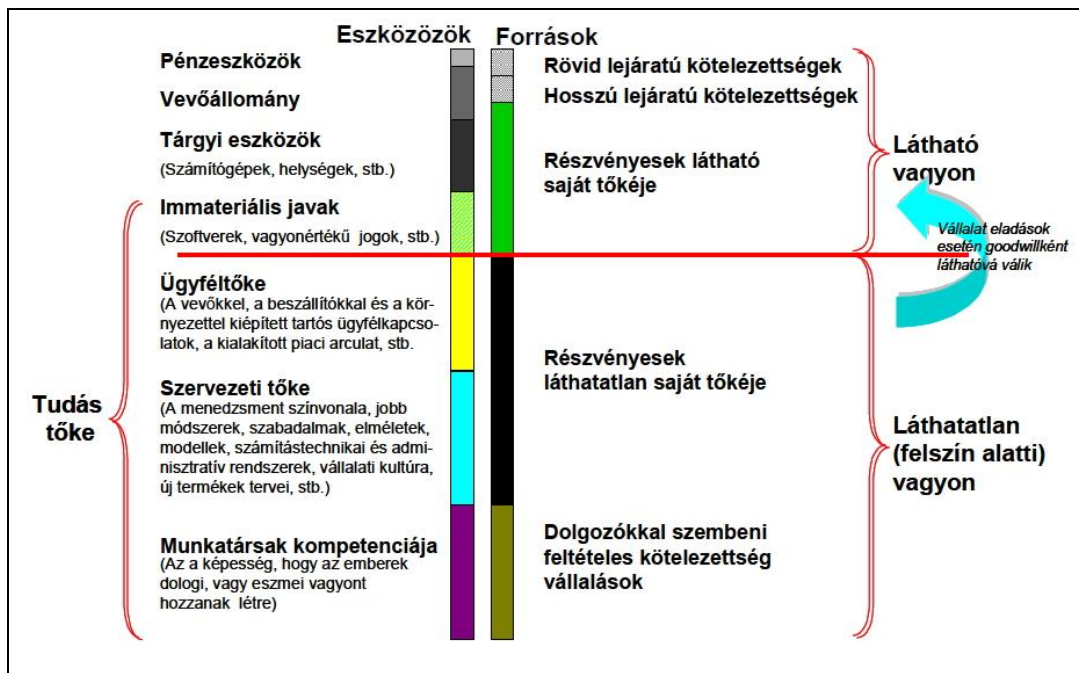
Lord Kelvin, angol fizikus (1824-1907)
a Lordok Házának tagja

Második címsor-2: Humán tőke megjelenítése

Szöveg: A tudástőke létezéséről nagyon régóta tudomása van az emberiségének. Nem véletlenül tisztelték már a legrégebbi társadalmakban is a varázslókat, polihisztorokat. Az első, talán legjelentősebb gazdasági irodalomban megjelenő tanulmány James Tobin nevéhez fűződik, aki összehasonlította a cégek pénzügyi piacokon megjelenő értékét a cég eszközeinek értékével. Az eredeti számviteli rendszer a vállalkozások saját és idegen tőke mögötti eszközértékét méri a tulajdonosok szempontjából. Azonban a vállalati adás-vételek rávilágítottak arra a tényre, hogy piaci érték többnyire meghaladja az eszközértéket. Ez úgynevezett Tobin Q segítségével határozta meg. (Boda 2010)



Az ábrából látható, hogy már 40 évvel ezelőtt is úgy gondolták, az eszközérték alacsonyabb, mint a cégek láthatatlan vagyona. A Tobin Q által elindított folyamat alapján létrejöttek olyan elméletek, amely igyekeztek még inkább elkülöníteni és szemléletessé tenni a láthatatlan vagyonelemeket. Mérlegszerű (Boda, Sveiby) bemutatásban már külön tételként jelenik meg az ügyféltőke, a szervezeti tőke és a munkatársak kompetenciája is. Az előző ábrához képest, ezen már látszik, hogy a vagyonelemek több területre oszthatóak, de mindegyikben közös, hogy az emberi erőforráshoz kapcsolódnak.



Az emberi erőforrás értékelmélete szerint az egyén (vállalati) értéke függ azoknak a gazdasági szolgáltatásoknak az értékétől, amelyeket az egyén potenciálisan nyújtani tud és annak valószínűségétől, hogy az érintett szolgáltatásokat a vállalat realizálni fogja. Az egyén potenciális értékét a vállalat számára várható feltételes értéknek nevezik. Ebben az esetben figyelmen kívül hagynak olyan fontos tényezőt, mint a fluktuáció. Ezért azt a legmagasabb potenciális értéket mutatja, amit az egyén a vállalat számára jelenthet. Mivel a fluktuáció lehetősége mindig fennáll, az elvárt realizálható érték fogalmát is használjuk, ami azt az értéket mutatja, amire a szervezet számít a fluktuációt is figyelembe véve. Ha a felmondás lehetősége nagyobb, mint nulla, akkor a várható feltételes érték természetesen nagyobb az elvárt realizálható értéknél. Kérdés, hogy kiválasztás esetében mi alapján dönt a vezető. Másképp fogalmazva: a vállalatok az üres álláshelyre pályázók közül azt a személyt választják-e ki, aki a vállalat számára a várható legnagyobb potenciális értéket képviseli, figyelmen kívül hagyva annak a lehetőségét, hogy az illető elmegy-e a cégtől? Esetleg azt a személyt, aki kisebb potenciális értéket képvisel, de kevésbé valószínű, hogy tovább áll? Ezek a kritériumok használhatóak a személyügyi döntések esetében. A munkavállaló képzése és fejlesztése előtt érdemes felmérni, hogy mekkora valószínűsége van az adott munkavállaló távozásának, illetve a képzés–fejlesztés hatására mekkora lesz a várható feltételes érték a cég számára. A válaszok egy részét a humán kontrolling eszköztárával megadhatjuk.

A humán kontrolling is megküzd azzal a problémával, hogy az emberi erőforrás az a tényező, amelyet értékelni, mérni nagyon nehezen lehet. A munkaerő formájában megjelenő intellektuális tőke számos tekintetben különbözik a vállalat vagyonának egyéb elemeitől:¹

- A humán tőke nem statikus, hanem dinamikus erő, amely új megoldáshoz, növekvő teljesítményhez segítheti a vállalatot.
- Önmagában is innovatív, megfelelő fejlesztéssel, tanulással teljesítménye, hozamteremtő képessége növelhető, felhasználása során nem „kopik el”, hanem minőségi megújulásra képes.
- A vállalat dönthet valamilyen technológia mellett, de annak eredményességét, hatékonyságát a humán tényezők jelentősen befolyásolják.

¹ Humán tőke, humán kontrolling CEO Magazin 2001/5

- A munkaerő önálló döntéseket hoz: minden más erőforrással ellentétben maga dönt arról is, hogy meddig marad a szervezetben. Nem „tulajdona” a vállalatnak, nem képezi a „saját tőke” részét, nem vehető meg úgy, mint egy gép vagy egy technológia.
- Nem raktározható, este többnyire hazamegy, és a vállalatvezetésnek el kell tudnia érni, hogy másnap visszajöjjön.
- Használata során nem fogy el, sőt gyarapodik, fejlődik.”

Források

- Boda György (2010): A tudástőke mérési módszerei és használhatóságuk (http://www.bodaandpartners.com/userfiles/file/A_tudastoke_meresi_modszerei.pdf)
- Humán tőke, humán kontrolling CEO Magazin 2001/5
- Boda György(2008): A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre, Budapest Információs Társadalomért Alapítvány

Kapcsolódó anyag tartalom

Témakör: Tudástőke központú teljesítménymérés

Wiki szócikk: Humán tőke, intellektuális tőke, szervezeti tőke, kapcsolati tőke

Kapcsolódó anyag címe: Humán tőke, Humán kontrolling

Kapcsolódó anyag szövege összefoglalása Ebben a részben bemutatásra kerül a humán kontrolling, mint a szervezeti kontrolling egy funkcionális területe. A humán kontrolling jelentősége, felépítése, mutatószámai, jövője. A fejezet elején részletesen kifejtésre kerül, hogy mit tartalmaz a humán kontrolling kifejezés. Melyek azok a részterületei, amelyekkel való foglalkozás minden szervezet számára szinte „kötelező” a napi működésük során.

Második címsor-2: Humán kontrolling

szöveg: A kontrolling a vezetés része, legfontosabb feladatai a költség és eredmény nyomon követése, a vállalati rendszerek hatékonyságának biztosítása. A humán kontrolling a vállalati kontrolling egyik alrendszere. Funkcionális szempontból az emberi erőforrás menedzsmentet támogatja a személyzeti tervezésen, a tervek ellenőrzésén, gazdasági elemzésen és az erről készült beszámolókon keresztül a személyügyi folyamatok koordinálásával és szervezeti igényeknek való megfeleltetésével. Ennek része az emberi erőforrás menedzsment hatékonyságának és eredményességének vizsgálata is. A humán kontrolling az emberierőforrás-gazdálkodásra vonatkozó vezetői feladatokra fókuszál. Természetesen csak akkor eredményes, ha a célokat a költségek csökkentésével, ugyanakkor a minőségi színvonal emelésével éri el. A humán kontrolling az emberi erőforrások ésszerű felhasználásának kikényszerítésével a szervezeti stratégia megvalósítását szolgálja, amellyel leginkább biztosítható a szervezet céljainak elérése.

Humán kontrolling fogalmak (Bacsur,-Boda 2010):

- ⇒ Potthoff & Tresher: A humán kontrolling a munkaerő-gazdálkodás folyamatainak tervezését és ellenőrzést jelenti, amennyiben azok számszerűsíthetők.
- ⇒ Wunderer & Sailer: A humán kontrolling a munkaerő gazdálkodás adatainak tudatos és rendszerszerű tervezése és ellenőrzése, valamint a terv és tényadatok eltérésének elemzése.
- ⇒ Brinkmann: A humán kontrolling tervezési, ellenőrzési és irányítási rendszer, melynek célja, hogy segítse a vállalatot operatív és stratégiai céljainak elérésében.
- ⇒ Hentze & Kammel: A humán kontrolling egy átfogó, rendszerű és célorientált koncepció a pro-aktív szervezetek számára, mely magába foglalja a személyügyi tervezést, ellenőrzés és információ-ellátás rendszerinek koordinációját és fejlesztését, és ezeken keresztül biztosítja a vállalat emberi erőforrás gazdálkodási céljainak elérését.
- ⇒ Rátkai Balázs: Az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos múlt-, jelen- és jövőidejű információk meghatározásának, mérésének, elemzésének és kommunikációjának folyamatát megvalósító HR funkció, melynek célja a hatékony irányítás.

- ⇒ Váradi Andrea: A humán kontrolling lényegében az általános kontrolling elvek és módszerek emberi erőforrásokra történő megfeleltetése.
- ⇒ Sztei Tibor: A humán kontrolling egy olyan eszköz, amely segít társasági szinten megvalósítani egy racionális, költségérzékeny humán erőforrás gazdálkodást. Egzakt módon meghatározható mérőszám rendszere segítségével jelezi az erőforrások felhasználását a menedzsment számára; folyamatos visszajelzést biztosít a vezetés részére a változásokról.

A humán kontrolling jelentősége abban áll, hogy a szervezeteknek ma már tudatosan kell gazdálkodniuk az emberi erőforrással. A nagyvállalatok esetében már differenciált emberi erőforrás gazdálkodási modellekre van szükség. Az eltérő foglalkoztatási kategóriákat szelektíven kell kezelni, megfelelő célokat és feladatokat kitűzni. A differenciált emberi erőforrás gazdálkodással közelíthetők a személyi állomány egészének, illetve különböző részeinek eltérő érdekei. Az emberi erőforrás-gazdálkodás fontosságát alátámasztja, hogy a munkaerő illetve annak tudása, készsége, képessége a vállalkozások életében, magában az értékteremtési folyamatban központi helyet foglal el. A humán kontrolling valójában eszközt biztosít a menedzsment számára az emberi erőforrással való gazdálkodás megvalósításához. Tekinthető a személyi menedzsment alkotórészének, amely tartalmilag és funkcionálisan is összekapcsolódik az emberi erőforrás gazdálkodás döntési folyamatával. A döntési folyamatokat szisztematikusan és jövőre orientáltan támogatja, a múlt és jelenbeli adatokra alapozva. Ebben a folyamatban jelentős szerepe van a költségeknek, amelyben a tényleges költségeket vetik egybe a tervezett személyügyi költségekkel. Az összevetés megtörténik a szervezet egészre, de emellett az adott költséghelyre is (üzemekre, szervezeti egységekre). A humán kontrolling segítséget nyújt az emberi erőforrás gazdálkodás tervezési és információellátási rendszerének kialakításához és továbbfejlesztéséhez. Az egész szervezetre orientált szolgáltató és tanácsadó funkciót tölt be a vállalatvezetés különféle szintjein az élők munkával kapcsolatos célok és intézkedések tekintetében. Hozzájárul az emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységek koordinálásához.

A humán kontrolling vállalati megjelenésének okai:

- A tudás alapú gazdaság terjedése, a professzionizálódás előtérbe kerülése. (life long learning)
- Az emberi tőke egyre meghatározóbb szerepe a vállalkozások piaci értékében, a humán erőforrás egyre növekvő jelentősége a versenyképesség növelésében, a termékek tudástartalmának növekedése. (innováció)
- Az emberi tőke stratégiaalkotó és megvalósító szerepének növekedése a hosszú távú értékteremtés biztosításában. (hozzáadott érték)
- A szervezet érintettjei (steakholderek) felismerték az emberi erőforrás fontosságát/befolyásoló erejét a vállalkozási teljesítményekben. (befektetés, megtérülés)
- Az emberi erőforráshoz kötődő kiadásokat csak akkor fogadja el a piac, ha ez megfelelő teljesítménnyel, és a megkívánt minőséggel párosul. (output szemlélet)

A human kontrolling, mint az előzőekben is látható, sajátos terület. A sajátosságát erősíti a terület szolgáltató jellege, illetve az erős kötődés a menedzsmenthez. A sajátosságát növeli, hogy tárgya maga az emberi erőforrás, azaz a munkaerő. A munkaerő, mint speciális erőforrás, motiválható képességei kiaknázásában, fejlesztésében és nem utolsósorban maga dönt arról, meddig kíván egy adott vállalkozásban maradni. E döntésében nagymértékben befolyásolják nem anyagi természetű, illetve vállalkozáson kívül, annak érdekkörén, befolyásolási lehetőségein túli megfontolások.

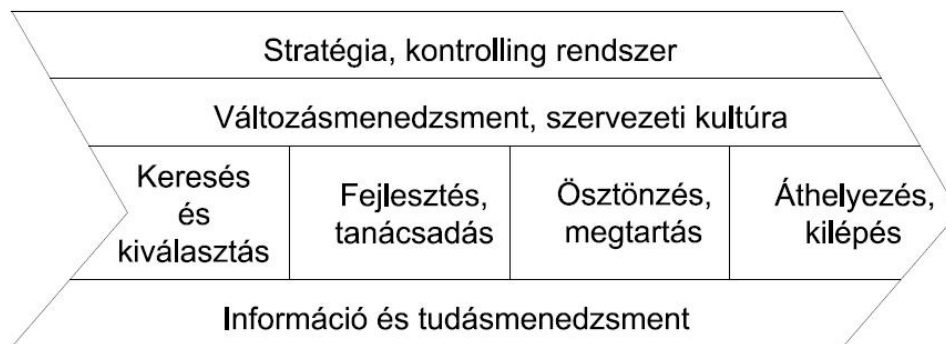
A humán kontrolling kialakításának alapját a humán erőforrás menedzsment releváns területei adják, ezek:

- teljesítménymenedzsment
- ösztönzési rendszerek kialakítása fejlesztése
- a szervezeti kultúra kialakítása, javítása
- erőforrás fejlesztése
- szociális, egészségügyi körülmények
- érdekvédelem.

Stratégiai dimenzióban a humán erőforrás-gazdálkodás centrumában a humánpolitika áll. Operatív szinten a humánstratégiából levezetett célok, feladatok, akciók állnak a tevékenység központjában.

Harmadik címsor-3: Emberi erőforrás menedzsment értéklánc modellje

Az emberi erőforrás menedzsmentnek az egyik legfontosabb része, hogy a vállalati stratégia integrált része legyen. (Bacsur-Boda 2010). Stratégiai szintre kerül így az emberi erőforrás menedzsment, amelyet az alábbi ábrán láthatunk:



Stratégia, tervezés-kontrolling a legfelső szint → ez jelzi a teljes együttműködést a vállalati stratégiával. A tervezés-kontrolling része a rövid- és középtávú feladatok megtervezése, megvalósítása és folyamatos nyomkövetése.

A változásmenedzselés, a szervezeti kultúra arra utal, hogy az emberi erőforrás menedzsment stratégiának folyamatos összhangban kell lennie a külső és belső folyamatosan változó környezettel. A felmerülő kérdésekre a szervezet folyamatosan válaszokkal reagál, amelyet nagyban befolyásol a szervezeti kultúra és a változások menedzselésének képessége. A szervezeti kultúra jelentős mértékben meghatározza a stratégiai mozgásteret.

A modell harmadik szintjén a munkaerő-áramlással összefüggő emberi erőforrás menedzsment tevékenységek helyezkednek el. Ezek a

- keresés és kiválasztás: a munkaerő-piacon a munkaerőt meg kell találni, a megfelelő embereket ki kell választani, és olyan módon kell őket elhelyezni a szervezetben, hogy alkalmasak legyenek – a feladataiknak megfelelő szinten – az önálló munkavégzésre.
- fejlesztés és tanácsadás; a munkavállalók kompetenciája a tudásvállalatok esetében rendkívüli jelentőséggel bír, és ezért minden tudásvállalat nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a munkavállalóit fejlessze, és a fejlődésben támogassa.
- ösztönzés és megtartás: a tudásvállalat esetében az ösztönzés és megtartás szerepe egyrészt az, hogy a méltányosság elvét alkalmazva egyensúlyt teremtsen a munkavállaló által birtokolt „láthatatlan” eszköz és a tulajdonos saját „láthatatlan”

tőkéje között, másrészt biztosítsa, hogy a munkavállaló által hordozott intellektuális tőkeelemek a vállalaton belül maradjanak.

- áthelyezés és kilépés: A munkavállaló valamely munkakörben több-kevesebb időt tölt. De mindig eljön egy időpont, amikor a munkavállaló szerepe az addig betöltött munkakörben véget ér. Ez két módon történhet: vagy a szervezeten belül, de egy másik munkakörben folytatódik az életútja (áthelyezés), és kezdődik előről a folyamat, vagy életútja a szervezeten kívül folytatódik (kilépés a szervezetről).

Információ és tudásmenedzsment, amely valójában az intellektuális tőkeelemekkel való tudatos gazdálkodást jelenti. A tudásvállalatok számára elengedhetetlenül fontos hogy a láthatatlan vagyón részt folyamatosan menedzseljék, erre új technikát és eljárásokat alakítsanak ki.

Negyedik címsor-4: Humán kontrolling részterületei, felépítése, feladatai

Szöveg: A humán kontrolling napjainkban talán két legfontosabb feladata a munkaerő-tervezés, valamint a munkaerővel kapcsolatos költségek meghatározásának módszerei.

A **munkaerő-tervezés** célja a szervezeti feladatok ellátáshoz szükséges alkalmazott létszám meghatározása. Az alkalmazott létszám meghatározásánál figyelni kell a szervezet munkaerőigényének összetételére is. A munkaerő tervezés során meghatározásra kerül a szervezeti feladatok teljesítéséhez szükséges létszámigény megállapítása, a létszám fedezet vizsgálata. A tervezés során számolni kell a létszámigényt befolyásoló belső és külső (környezeti) tényezőkkel, a szervezet működésével kapcsolatos jellemzőkkel, amelyek hatnak a mennyiség és minőségi létszámigényre. A **munkaerőterv** más megfogalmazásban az emberi erőforrás terv egyik fejezete, amely a sikeres és eredményes üzletvitelhez szükséges létszám meghatározására irányul. A munkaerő foglalkoztatásával összefüggő tapasztalatok vizsgálata és elemzése alapján határozható meg a jövőbeni munkaerőigény. A tervezés során a valós helyzetkép felvázolására, az adottságok és lehetőségek számbavételére, illetve az ebből adódó következtetések levonására nagy figyelmet kell fordítani. A munkaerőterv alapján kerülhet sor a személyi állománnyal kapcsolatos programok kidolgozására és végrehajtására. A munkaerőterv a szervezetek üzleti tervéhez kell, hogy kapcsolódjon. A munkaerő tervezés gyakorlatában a 3-5 évre vonatkozó középtávú tervezés bír a legnagyobb jelentőséggel, mivel ez az időtáv, ami még jól belátható, kellő pontossággal tervezhető a személyügyi folyamatok szempontjából.

A munkaerő tervezés során különféle módszerek használhatóak:

- A munkaidő kihasználásra, a munkaidőn belüli veszteségek feltárására szolgálnak a munkatanulmányok és munkanapfelvételek. (időméréssel, kamerás felvételekkel, mintavételen alapuló felmérés)
- A munkaerő mobilitásra vonatkozó elemzést pedig a fluktuációvizsgálat alapozhatja meg.

A munkaerő tervezés lehet bázis alapú tervezés (az előző időszak létszámadataiból indul ki), nullabázisú tervezés (nem veszi figyelembe az előző időszak adatait) és norma, normatív alapú tervezése (az elvégzendő feladat mennyiségéből indul ki)

Költségtervezés a humán kontrollingban. A személyi jellegű költségek tervezésének speciális jellegét az adja, hogy a bérköltség és az egyéb személyi jellegű költségek tervezése nem közvetlenül történik, hanem áttételesen a létszámtervezésen keresztül. A személyügyi tervezés területén az egyik legáltalánosabb a kerettervezés (ilyen a bérköltség tervezés). A vállalati szinten meghatározott bérköltség az egyes szervezeti egységek részére bérkeret formájában is előírható, amelynek betartása a szervezeti egység vezetőjének feladata.

A kontrolling szempontjából a költségeket az alábbiak szerint csoportosíthatjuk

- egyedi és általános költségek
- állandó és változó költségek.

A munkaerő tervezés során figyelni kell arra, hogy a személyi jellegű költség esetében nem mindig egyértelmű a hozzárendelés. Egyedi költségeknek tekinthetők a „produktív” dolgozók béréi és járulécai, míg az „imporoduktív” bére és járulécai az általános költségek kategóriájába tartozik. Így pl. a vezető, vagy könyvelő tevékenysége a vállalkozás számára nélkülözhetetlen, azonban az ő teljesítményüket nem lehet egy termékre elszámolni, csak az általános költségek között.

A munkaerővel kapcsolatos általános költségek közé sorolhatjuk a következőket:

- nem közvetlenül a termék előállításához kapcsolódó bérek és járulékok
- a végkielégítés és járulécai
- a munkaerő biztosítási költsége
- a továbbképzés költségei
- az utazási költségtérítések
- a szociális és jóléti kiadások.

A szervezet szempontjából lényeges, hogy a teljes munkaerőköltség meghatározásra kerüljön. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) a munkaerőköltség fogalmára és elemeire vonatkozóan ajánlást dolgozott ki, mely szerint statisztikai szempontból a munkaerőköltség körébe az alábbi, a munkáltatót terhelő kifizetések tartoznak:

- a munkáért járó díjazások
- a le nem dolgozott időre járó kifizetések
- a jutalmak, prémiumok, a túlóradíjak
- a természetbeni juttatások, az étkezési hozzájárulások, a munkavállalóknak nyújtott lakástámogatások
- a szociális és egyéb juttatások, a dolgozók munkába járási költségeinek térítése, ruházati költségtérítés
- a munkáltató társadalombiztosítási hozzájárulása
- a továbbképzési költségek
- a munkaerő-toborzással kapcsolatos költségek
- a bérekhez kapcsolódó adójellegű kifizetések illetve támogatások, amelyek a munkáltatók terheit hivatottak növelni vagy csökkenteni.

A munkaerőköltség meghatározásának alternatív módszerei

Az alternatív költség-meghatározási módszereket azért lenne célszerű alkalmazni, mert így a vállalati döntéshozók egy esetleges átszervezés vagy leépítés előtt pontosabban látnák az alkalmazottaik értékét.

Helyettesítési költség: Alapvetően megegyezik a mai áron számított bekerülési költséggel, ám igen lényeges különbség, hogy nem csak az új dolgozó felvételével és betanításával kapcsolatban felmerülő költségeket tartalmazza, hanem az előző kilépésével kapcsolatos kiadásokat is. (Mekkora költség lenne a munkakört újból feltölteni?) A kilépésnek többféle költsége is lehet: a távozás előtti hatékonyságvesztés, a betöltetlen állás miatti kiesés és a végkielégítések. E módszer is tartalmazza azt a hiányosságot, hogy nem veszi figyelembe a munkavállalók cég iránti elkötelezettségét, a csapatmunkára való alkalmasságot, illetve a szokásosnál alacsonyabb bérszínvonalat.

Alternatív költség (opportunity cost): Az adott munkaerő más körülmények közötti legmagasabb árát tükrözi. Erre legalkalmasabb az lenne, hogy a vállalaton belül alakítanának

ki munkapiacot, ahol az emberekért ugyanolyan (megtérülés alapú) verseny foly, mint sok esetben, például a befektetésekhez szükséges tőkéért.

Piaci alapú módszerek: Ez csak a speciális iparágakban működik, ahol az alkalmazottakat különleges erőforrásnak tekintik: topmenedzserek, élsportolók. A módszer azonban csak igen szűk körben alkalmazható. A piaci alapú módszereknél az alkalmazottak által teremtett többletértéket nem adott vállalat vagy egy munkaerő kapcsolódó szellemi tőkéérték elemmel határozzák meg, hanem a piacon általános rendelkezésre álló szellemi tőkét veszik figyelembe.

Jövedelem alapú módszerek: Arra technikára alapoz, hogy a jövőbeli jövedelmekből egyértelműen meghatározható a munkaerőhöz kapcsolódó rész. A bérekre épülő érték-megközelítések alapját az a gondolatmenet adja, amely szerint senki nem fizetne többet valamiért, mint amennyit az neki ér.

Ötödik címsor-5: Személyügyi beszámoló

Szöveg: A humán kontrolling egyik része lehet a személyügyi beszámoló, mely a személyügyi tevékenység terv- és tényadatainak eltéréseit elemzi. Az elemzés alapján - amennyiben szükséges - beavatkozási, cselekvési javaslatokat, prognózisokat fogalmaz meg a menedzsment döntés-előkészítő tevékenységének támogatására. A személyügyi beszámoló tartalmazza az emberi erőforrás mennyiségi és minőségi összetételét, és az ehhez kapcsolódó pénzügyi adatokat. Ennek része a létszám és munkaerő forgalmi adatok valamint a munkaerő költség adatok, illetve azok elemzése.

A személyügyi beszámoló akkor jelenthet valós, értékelhető kimutatást, ha a szervezet ismeri a hozzákapcsolódó folyamatokat. A személyügyi tevékenység klasszikus elemei a toborzás (munkaerő keresés), a kiválasztás, a fejlesztés, a képzés, az ösztönzés, a megtartás, az áthelyezés és a kilépés.

Személyügyi beszámoló folyamatának lépései:

- A beszámoló szerkezetének kialakítása
- A beszámoló adatainak megtervezése
- A tényadatok összegyűjtése
- A terv és tényadatok összevetése
- Az eltérések értelmezése, elemzése
- A beavatkozási javaslat elkészítése
- A beszámoló összeállítása
- A beszámoló eljuttatása a címzettekhez

Személyügyi beszámoló **részei**

A terv és tényadatok eltéréseinek vizsgálata az egyik legfontosabb része a beszámolónak, hiszen ez az alapja annak, hogy el tudjuk dönteni, a tervezett cél irányában haladtunk-e. Az **elemzés** a terv és tényadatok eltéréseinek vizsgálata. Lényege, hogy fel kell tárnunk az eltérés mögött álló okokat, eseményeket, tevékenységeket és folyamatokat valamint ezek összefüggéseit. A **beavatkozás**, a cselekvési javaslat, a prognózis az elemzés alapján készíthető el. Az okok ismeretében felmérhetők a kedvező és kedvezőtlen tendenciák, ezek alapozzák meg a cselekvési javaslatok kidolgozását. A dokumentum az ábrákkal, táblázatokkal kiegészített elemző szövegeket tartalmazza. A személyügyi beszámoló a menedzsment döntés előkészítő tevékenységének támogatása. A személyügyi kontroller, illetve a HR osztály kizárólag előkészíti a javaslatokat, a döntés minden esetben a vállalkozás menedzsmentjének feladata.

A személyügyi beszámoló **gyakorisága** szempontjából két alapvető típust különböztetünk meg:

- Rendszeres személyügyi beszámoló, amely jellemzően havi vagy negyedéves beszámolót jelent szemben a számviteli beszámoló éves gyakoriságával. Ennél gyakrabban nagyon ritkán készül, de a mindennapi életben előfordulhat napi vagy heti rendszerességgel is, amennyiben a vállalkozás nagy létszámban foglalkoztat alkalmi munkavállalókat.
- Eseti személyügyi beszámoló általában konkrét döntési helyzetekre vonatkozik. Egy tényleges projekt, döntési helyzet kapcsolódó személyügyi tevékenységét és feladatait mutatja be. Az eseti beszámoló tartalmazhat hasonló adatokat, de eltéréseket is mutathat a rendszeres beszámolóhoz képest.

Személyügyi beszámoló **formája**

- A személyügyi beszámoló készülhet nyomtatott vagy elektronikus formában is. Jellemzően kötött szerkezeti felépítésű és megszabott terjedelmű, előre meghatározott tartalmú táblázatokat, grafikonokat és ábrákat illetve ezek kombinációit tartalmazza, amelyekhez szöveges értelmezés, magyarázat, beavatkozási javaslat is tartozik
- Jellemzően az ok-okozati összefüggéseket is táblázatosan szerepeltetik, és csak az új javaslatok, ötletek, módosítások jelennek meg szöveges formában.
- A sokszor előforduló elemek jellemzően csak szimbolikusan, egy-két szóval jelölve kerülnek bele.

Hatodik címsor-6: Mutatószámok a humán kontrollingban

szöveg: A vezetés általában többféle mutatószámot igényel a vállalkozások működésével kapcsolatban. A szervezetek jellemzőik, méreteik illetve a tulajdonosok/menedzserek igényei szerint választhatják ki a rendszeresen használt mutatószámokat. A mutatószámok rendszerét kapcsolhatjuk az emberi erőforrás menedzsment folyamatokhoz, amelyek a keresés és kiválasztás, fejlesztés és tanácsadás, ösztönzés és megtartás valamint az áthelyezés és kilépés. A humán kontrollingot a tevékenység szerint részterületekre bonthatjuk, és ezek alapján kezdődhet el a mutatószámrendszerek kidolgozása:

- Költség kontrolling – a humánpolitikai funkciók és a személyügyi részleg költségeinek számbavétele, ellenőrzése és a költségvetéstől való eltérések megállapítása. Ez az alapja a vezetői számvitelnek.
- Gazdaságossági, hatékonysági kontrolling – az emberierőforrás-gazdálkodás rendelkezésére álló eszközök és források hatékony felhasználásának, illetve megtérülésének nyomon követésével igyekszik a nem hatékony gazdálkodást lehetőleg minél optimálisabb mederbe terelni.
- Eredmény kontrolling – a humán erőforrás-gazdálkodási tevékenységek eredményeit méri. A különböző kompetenciaértékelő módszerek, a megelégedettségi index, illetve a termelékenységben bekövetkezett változások összevetésével lehetőség nyílik a humánpolitika eredményességének értékelésére.

Keresés és kiválasztás mutatószámrendszere

A keresés és kiválasztás mutatószám rendszerének kidolgozása esetében két kulcskategóriát értelmezhetünk: a belső és külső toborzás és a felmerült költségek. Ennek a folyamatnak egyik jellemző mutatószáma lehet a külső toborzás aránya, amely megmutatja, hogy vállalkozás milyen mértékben épít a szervezeten kívüli erőforrásokra. A szervezetek számára érdekes mutató lehet a hirdetés nélkül megszerezhető munkaerő aránya. Gyakorlatilag azt mutatja meg, hogy a vállalkozás mennyire vonzó a munkaerő-piac számára, milyen

mértékben kell hirdetéssel és egyéb aktív toborzási eszközökkel megszerezni a munkaerőt, és mekkora az önként (spontán) jelentkezők aránya. A vállalkozás költségei szempontjából fontos mutató lehet még az átlagos betanítási és beillesztési idő, valamint az átlagos betanítási és beillesztési költség.

A munkaerő fluktuáció a vállalkozás számára jelentős költségeket okozhat, amely megfelelő emberi erőforrással csökkenthető. A munkaerő fluktuáció jellemző költségei:

- A megüresedett pozíciók betöltésére feladott hirdetések
- Új munkaerő toborzás – pl. ügynökség bevonása
- Kiválasztás költségei – a meghallgatások által érintett dolgozók munkaideje, esetleg speciális válogató tesztek kialakítása, kapcsolódó adminisztráció
- Munkába állás költsége – orvosi költségek, speciális munkaruhák
- Személyzeti funkcióhoz kapcsolódó költségek – irodák fenntartása, üzemeltetése
- Bevezető képzési költségek, munkába állás előtti tréning költsége
- Termelési költségek – új alkalmazottól általában nagyobb selejt arány és kisebb hatékonyság várható.

Néhány jellemző mutatószám:

$$\text{Munkaerő forgalom (\%)} = \frac{\text{Belépők száma / fő /} + \text{kilépők szám / fő /}}{\text{Átlagos állományi létszám / fő /}} \times 100$$

$$\text{Munkaerőváltás (fő)} = \text{Minimum \{Belépők száma ; Kilépők száma \}}$$

Megtartás – alkalmazás mutatószámrendszere

A létszám tekintetében jelentősége van annak is, hogy a meglévő létszám milyen összetételű. A tudásvállalatok esetében jellemzően a szellemi foglalkozásúak aránya magas, míg az elsősorban gyártással, termeléssel foglalkozó vállalatok esetében jelentős lehet a fizikai létszám aránya. Ezen kívül jellemezheti a vállalkozás foglalkoztatáspolitikáját a részmunkaidőben foglalkoztatottak létszáma, vagy akár a vezetők aránya. A munkaerő állományt vizsgálhatjuk a végzettség szempontjából. Természetesen a tudásvállalatok esetében meghatározó lesz a felsőfokú végzettségűek aránya.

Néhány jellemző mutatószám:

Több mint 10 éve ugyanabban a munkakörben lévők aránya (%) =

$$\frac{\text{több mint 10 éve ugyanabban a munkakörbe n lév őév száma}}{\text{alkalmazot tak száma}} \times 100$$

A mutató a szervezet dinamikáját jelzi. Nem szerencsés, ha a kulcsmunkatársak és a vezető beosztottak több mint tíz évig dolgoznak ugyanabban a munkakörben. A munkakör rotáció, a munkakörbővítés, de akár a projektfeladatokhoz kapcsolt munkaerő állomány folyamatosan frissíti, aktualizálja a munkavállaló tudását. Fizikai munkakörök esetében pedig elfogadható lehet a mutatószám, hiszen olyan rutinnal rendelkezhetnek munkatársak, amelyekkel az új belépők még nem.

Tervezett utánpótlásban szereplők aránya =

$$\frac{\text{utánpótlás i tervekben szereplő személyek száma}}{\text{alkalmazottak létszáma}} \times 100$$

Az utánpótlási terv a tudatos vállalati karriertervezés egyik mutatószáma lehet. Azon szervezetek esetében, ahol az alkalmazottakat, munkatársakat tekintik a szervezet legfontosabb erőforrásainak, gyakran találkozhatunk tudatos karrier utak kialakításával. A karriertervezési folyamat a végzős diákok bevonásától a nyugdíjas vagy nyugdíj előtt álló alkalmazottak mentori szerepéig tarthat.

A fejlesztés és tanácsadás folyamatának mérése

Ki nem volt még képzésen soha? (fő) → azon alkalmazottak létszáma, akik még soha nem voltak a vállalat által szervezett képzésen. Tudásvállalatok esetében ez a mutató zérus érték közelében jár, hiszen minden új dolgozó szervezett keretek között vesz részt képzéseken a betanítás-beillesztés keretében. A manapság tudás vállalattá váló, több évtizedes múlttal rendelkező vállalkozások esetében azonban előfordulhat, hogy a személyügyi rendszerek kialakítását megelőzően belépett munkavállalók között akad néhány, aki még soha nem volt képzésen. Összességében kimondható, hogy a mutató magas értéke az emberi erőforrás menedzsment stratégia hiányosságaira utal.

$$\text{Egy főre jutó képzési idő (óra/fő)} = \frac{\text{összes képzésre fordított idő}}{\text{alkalmazottak létszáma}}$$

A mutató kifejezi, hogy a vállalkozások esetében mennyire stratégia kérdés az alkalmazottak továbbképzése. Sokkal pontosabb képet kaphatunk a szervezetről, ha a mutatót munkaköri csoportonként, vezető és kulcsmunkatársak tekintetében vizsgáljuk.

Munkaerő gazdálkodás mutatószámai

A vállalkozásnak már a tervezés során figyelembe kell vennie, hogy az alkalmazottakat időnként évközben nélkülöznie kell. Ennek lehetnek törvényben meghatározott okai (szabadság és egyéb igazolt távollétek), de előfordulhat betegség, esetleg igazolatlan távollét. A munkaidőmérleget ennek figyelembevételével kell és lehet megtervezni. A munkaidőmérleg tervezése emiatt nem éves, hanem jellemzően havi bontásban készül, elsősorban azért, hogy a folyamatos munkaerő ellátottság biztosítva legyen. A két legfontosabb mutató a munkaerő-kihasználási mutató és hiányzási arány.

$$\text{Munkaerő-kihasználási mutató (\%)} = \frac{\text{Teljesített napok száma}}{\text{Munkarend szerinti teljesíthető napok száma}} \times 100$$

A munkaerő-kihasználási mutató azt fejezi ki, hogyan alakul a vállalkozásnál az egész napos távollétek, illetve a teljesített napok száma a munkarend szerint teljesíthető napok számához viszonyítva.

$$\text{Hiányzási arány (\%)} = \frac{\text{Hiányzás miatt kiesett munkanapok száma}}{\text{Munkarend szerinti teljesíthető napok száma}} \times 100$$

Személyi jellegű költségek hatékonysága

A munkaerő foglalkoztatásával kapcsolatban felmerülő költségek eltérőek lehetnek a különböző iparágak esetében. Az átalakuló gazdasági világban azonban jellemzően ez az arány nőhet, hiszen számtalan területen szükség van az egyre képzettebb munkaerőre, illetve a munkaerő folyamatos továbbképzésére. Ez az igény azonban növeli a személyi jellegű ráfordítások arányát.

$$\text{Személyügyi költséghányad (\%)} = \frac{\text{Személyi jel. ráfordítások / e Ft/}}{\text{Összes költség / e Ft/}} \times 100$$

Az egy főre jutó személyi jellegű költség jól mutatja a vállalatnál dolgozó munkatársakra fordított összegek nagyságát. Figyelni kell arra, hogy kis létszámú vállalatok esetében, akár egyetlen kiugróan magas fizetés is torzíthatja a mutató értékét.

$$\text{Egy főre jutó személyi költség (Ft / fő)} = \frac{\text{Személyi jel. ráfordítások / Ft/}}{\text{Átlagos állományi létszám / fő/}}$$

A szervezet tulajdonosai, és menedzserei szempontjából természetesen nagyon fontos, hogy az alkalmazottak értéket teremtsenek részükre is. Ezt is többféle mutatószámmal ki lehet fejezni, de talán leggyakrabban használt az egy főre jutó eredmény.

$$\text{Egy főre jutó eredmény} = \frac{\text{Adózott eredmény / e Ft/}}{\text{Létszám / fő/}}$$

Egyéb mutatószámok

Az eddig használt mutatószámok kialakításában a mérhetőség volt az egyik legfontosabb szempont. A tudásvállalatok esetében, azonban ezek mutatók nem mindig mutatnak valóságos képet. Egy kutatási-fejlesztési folyamat eltarthat több évig is és az eredménye majd a jövőben, egy adott évben realizálódik. A tulajdonosok szempontjából azonban a hosszú távú nyereség, vagy a cég jó hírneve szempontjából ezek a projektek nagyon fontosak lehetnek. A humán kontrolling mutatószámokban azonban ez nem tükröződik.

A vállalati innováció megítélésnek szempontjából fontos lehet, hogy meghatározásra kerüljön a kutató munkatársak aránya vagy az információs technológia területen dolgozók aránya.

Hetedik címsor-7: Humánerőforrás audit

A humán kontrolling egyik fejlődési irányát jelenti a humán erőforrás audit. Az emberi erőforrás audit olyan vizsgáló, elemző és összehasonlító eljárás, amely az emberi erőforrás-gazdálkodási funkciók eredményességének értékelésére irányul. Középpontjában a teljes humán erőforrás menedzsment átfogó, alapos és szisztematikus felülvizsgálata áll, beleértve az alapul szolgáló stratégiákat és célrendszert, az alkalmazott tervezési módszereket, az információs rendszert, az ellenőrző tevékenységeket és magát a szervezetet. Ezen kívül a humán erőforrás audit annak feltárására is alkalmas, hogy a humán szervezet vezetői és dolgozói mennyire képesek az emberi erőforrások eszközrendszerét a céloknak és stratégiáknak megfelelően használni, illetve a gyakorlatban működtetni.

A humán kontrolling további lehetősége: a humán benchmarking alkalmazása. A humán benchmarking olyan folyamat, amely révén a cég alkalmassá teszi magát a folyamatos fejlődésre azáltal, hogy teljesítménymutatóit, működését, folyamatait összehasonlítja más

hasonló cégek mutatóival, folyamataival. A cég összehasonlítható jellemzői közé sorolhatjuk a munkavállalókat, a szervezeti kultúrát. A munkavállalóhoz kemény (nem, kor, jövedelem stb.) és lágy (képeségek, készségek, tudás) jellemzőket rendelhetünk és méréseket végezhetünk különböző mutatószámok felhasználásával.

A humán benchmarking jellemzői:

- azonosítja az eltérést
- megmutatja, hogyan lehet az eltérést csökkenteni
- elősegíti az implementáció eredményességének mérését
- folyamatfejlesztésre ösztönöz.

Források

- Bacsur Kálmán – Dr Boda György [2010]: Személyügyi controlling, Firefly Outdoor Media, Budapest
- Dr Lindner Sándor – Dihen Lajosné – Dr Henkey István (2006): Humán Controlling, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Ambrus Tibor – Lengyel László (2011): Humán controlling eszközök a gyakorlatban, Complex Kiadó, Budapest
- Boda György – Stocker Miklós – Szlávik Péter (2011): Tervezés és controlling, Aula Kiadó, Budapest

További információk:

- http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Internal_Audit_Belso_ellenorzes/Internai_audit_es_controlling
- http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2008/04/06_az-ellenorzes-es-beavatkozas-jelentosege-a-hatekony-kontrollingban.PPS#1

Kapcsolódó anyag tartalom

Témakör: Tudástőke központú teljesítménymérés

Wiki szócikk: Humán tőke, intellektuális tőke, szervezeti tőke, kapcsolati tőke

Kapcsolódó anyag címe: HR kontrolling a magyarországi vállalkozásoknál

Szöveg összefoglalása: Az alábbi részben bemutatásra kerül néhány magyar vállalkozás esetében, hogy milyen módon működik a humán kontrolling.

Második címsor-2 HR-kontrolling a Magyar Telekomnál (cikkrészlet) Szerző: Mészáros Etelka Megjelent: 2014.01.17 (<http://www.hrportal.hu/hr/hr-kontrolling-a-magyar-telekomnal-20140116.html>)

A cikkben Mészáros Etelka kérdezte Sággy Andreát, a Magyar Telekom HR Gazdálkodási Központ vezetőjét, a HR-kontrolling korábbi és jelenlegi működéséről, stratégiai terveiről.

- Milyen volt korábban a Telekom HR-kontrolling működése és milyen ma?

- A Magyar Telekom Nyrt. esetében a HR-kontrolling funkció szervezetileg elkülönülten működik, a HR Gazdálkodási Központ biztosítja - fejtette ki Sággy Andrea. A HR-kontrolling ugyan mindig a HR-terület hatáskörébe tartozott, de a jelenlegi működése egy hosszú tanulási folyamat eredménye. Korábban elsősorban az irányítási funkció dominált, elkülönülten a pénzügyi területtől, míg jelenleg szoros együttműködés van a két terület között, és az irányítási funkció mellett az együttműködés, az üzletet értő partneri kapcsolat került előtérbe, ahol proaktív eszközökkel, szemlélettel támogatjuk az üzleti területeket. A Központ munkatársai nem csak a Magyar Telekom Nyrt. tekintetében, hanem a teljes Magyar Telekom Csoportra - bel- és külföldi leányvállalatokra is - végzik a HR-kontrolling feladatokat, mint például: létszám- és munkaerőköltség tervezés, "várhatóság", elemzések, javadalmazási rendszerek működtetése

- A költséghatékonyság elérésére milyen elvet alkalmaznak?

- 2008-ban a Magyar Telekomnál bevezetésre került a Total Workforce Management (Teljes Munkaerő Menedzsment) rendszer, mellyel a vállalat célja az volt, hogy az emberi erőforrás menedzsment fókuszában ne csupán a létszám illetve a személyi jellegű kiadások álljanak, hanem az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó összes költség, ideértve a megbízási jogviszony alapján foglalkoztatott, kölcsönzött (bérelt) munkavállalókat, valamint a kiszervezett, illetve vállalkozói szerződés alapján történő foglalkoztatást is. A rendszer lehetővé teszi a vállalat számára, hogy rugalmasabban és hatékonyabban menedzselje az emberi erőforrásokhoz köthető összes költséget, ezáltal az egyes foglalkoztatási formák közötti átcsoportosításra is lehetőség nyílik a költséghatékonyság növelése érdekében.

Harmadik címsor-3 Az MVM Zrt. HR-kontrolling rendszere (cikkrészlet)

<http://www.hrportal.hu/hr/erosodo-strategiai-szerepben-a-hr-kontrolling-20131108.html>

Szerző: Mészáros Etelka: Erősödő szerepben a HR-kontrolling, Megjelent 2013.11.11

Az MVM Zrt. HR-kontrolling rendszere

Simon Csilla, az MVM Zrt. humánstratégiai és módszertani osztályvezetője, az MVM csoport holdingszintű HR-kontrolling kialakítását mutatta be. Az MVM Zrt. Magyarország villamos energia termelője, kereskedője és az átviteli hálózat működtetője, a távközlési piac aktív szereplője, valamint a hazai gázpiac új, de már meghatározó cége. A cégcsoport többségi

állami tulajdonban van, a tulajdonosi jogokat az MNV Zrt. gyakorolja. A csoportban 58 társaság van. A társaságok közül 38 tagvállalat kerül konszolidálásra, mely a feladat nehézségét jól szemlélteti. A munkavállalói létszám 8000 fő felett van.A konszolidált tagvállalatok fele a közös SAP HCM modul és a HCM BI-t használja, ez hozzávetőlegesen 6000 munkavállaló adatait tartalmazza. A tagvállalatok másik fele elkülönült HR adminisztrációs rendszerből készíti az adatszolgáltatást és saját technikai megoldással tervez. Ezen tagvállalatok egy részénél tervezik az SAP HCM és BI modulok bevezetését, másik felénél jogszabályi megfelelések miatt az elkülönült adatkezelésnek fenn kell maradnia.

A humánerőforrás gazdálkodás alapelvei között elsődleges szempont a belső transzparencia érvényesülése, az érdekképviselőkkel kötött megállapodások betartása, követhetősége és a csoportszintű célok érvényesülése a tagvállalati sajátosságok figyelembevétele mellett.

A csoportszintű HR kontrolling rendszer tovább fejlesztésében nagyon sok lehetőség rejlik még, melyek teljes körű kihasználásához a csoportszintű személyes adatok kezelését is meg kellett oldania az MVM Zrt.-nek, melyhez szükséges minden munkavállaló hozzájárulása és a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóságnál az adatkezelés nyilvántartásba vétele. A munkavállalók hozzájárulása év végére fog befejeződni, a nyilvántartásba vétel pedig már megtörtént.