

HR controlling a vállalati gyakorlatban

HR controlling in practice of enterprises

HOFER MÁRIA¹

Absztrakt

A vállalati gazdálkodás eredményességének meghatározó tényezője az erőforrások hatékony kihasználása, különösen az emberi erőforrás (EE, angolul: HR), ami – az elmúlt évtizedekben – jelentősen felértékelődött és a versenyképesség kulcstényezője lett.

Eredményeként — különösen a tudás-intenzív vállalatoknál — jelentős eltérés van a cégek piaci értéke és a Mérlegben kimutatott vagyona (Mérleg: Eszközök összesen sor) között, ami fokozott mértékben indokolja az emberi erőforrás kihasználtságának és költségeinek vizsgálatát a vállalati gyakorlatban, – hasonlóan a pénzügyi-számviteli elemzésekhez.

Bár az emberi erőforrás – speciális jellege, költségeinek növekvő nagysága és aránya miatt is – kiemelt figyelmet, érdemel(ne), a tapasztalatok szerint azonban – a nagyvállalati kör kivételével – hiányoznak, vagy nagyon hiányosak az erre vonatkozó szakszerű elemzések. Egy folyamatban lévő feltáró kutatás erre a konkrét kérdésre és megoldására keresi a választ.

Kulcsszavak: emberi erőforrás, HR controlling

Abstract

The effective utilization of resources – especially the human resource (HR) – is the most important factor of enterprises' profitability. In the last decades HR appreciated and turned into the critical factor of competitiveness.

Its result is a significant difference between BALANCE SHEET and exchange value of enterprises – especially of knowledge-enterprises. That's why reasoned the control and analysis of utilization and costs of human resource in companies' practice, – as of financial area.

Although the human resource would be worthy of projecting attention because of its special quality and increasing cost, – according to experiences – it's expert analyses are incomplete or missing, –except in large companies. Our processing research is looking for the answer and solution of this concrete question.

Key words: Human Resource, HR Controlling

BEVEZETÉS

Az emberi erőforrás (továbbiakban HR) nemcsak nélkülözhetetlen tényezője a vállalatok gazdasági tevékenységének, de kiemelt szerepét indokolja az is, hogy minőségileg különbözik a többi (technikai, pénzügyi, anyagi, stb.) erőforrástól, mivel egyedül csak az ember képes – gondolkodásával, tudásával és tapasztalataival – a fenti erőforrásokat egymás között átalakítani. (Bacsur–Boda, 2010.) Ennek ellenére az emberi erőforrás gazdálkodás háttérbe

¹ címzetes egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék, E-mail: hofer@sze.hu

szorult mind a vállalati gazdálkodást bemutató Éves beszámolóban, mind a vállalatok gazdasági elemzéseiben, és gyakorlatilag – az Éves beszámoló adatainak alapján számítható – mutatószámokra (létszámarányos árbevétel, termelékenység, bérhányad, stb.) korlátozódik.

A nagyvállalatok már régen felismerték az emberi erőforrás kiemelt szerepét és menedzselésében a HR kontrolling jelentőségét is, sőt vállalati gyakorlatukban általában alkalmazzák is. A gazdálkodó szervezetek többsége (99,1 %-a) azonban nem nagyvállalat, és a foglalkoztatottak kétharmada (66,5 %) dolgozik a KKV szektorban, ahol viszont lényegesen eltér a HR működési módja és különösen a kontrolling tevékenység gyakorlata, – ha létezik egyáltalán. (KSH 2017./2. 11. o.) Éppen ezért feltáró kutatásunk alapvető gyakorlati célja a két szektor közötti különbség megismerése volt, – a KKV szektor versenyképességének javítása érdekében. A kutatás során a HR Controlling kurzus egyetemi hallgatói – személyes interjú keretében – saját munkahelyük vagy ismerős vállalatok HR vezetőit kérték fel egy kérdőíves felmérés megbeszélésére. Az oktatási módszertan ilyen irányú fejlesztésével hallgatóink betekintést nyertek és tapasztalatot szerezhettek a vizsgált vállalatok HR és kontrolling gyakorlatába, ezáltal a tananyag érdekesebb, életszerűbb és jobban elsajátítható lett számukra, – ami eredetileg kutatásunk oktatási célja volt.

1. A PRIMER KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE

1.1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS FELÉRTÉKELŐDÉSE

A vállalatok, szervezetek gazdasági tevékenységét és annak eredményességét a Számviteli törvény 19. § (1) előírásainak megfelelően az Éves beszámoló és mellékletei mutatják be. Kiemelten a Mérleg és az Eredmény kimutatás képezik hiteles alapját a hosszú, történelmi múlt során kialakult – és számítógépes szoftverekkel, esetenként integrált vállalatirányítási rendszerekkel is támogatott – elemzések módszertanának és azok gyakorlati alkalmazásának. A Mérleg azonban csak a vállalatok „kézzel fogható” (tangible) anyagi eszközeinek adatait tartalmazza, így a „kézzel nem fogható”, (intangible) vagyis a humán vagyon elemei az elemzésekben legfeljebb csak a létszám és bérköltségnek a pénzügyi adatokra gyakorolt hatására korlátozódik. Ez a hiány az alapvetően anyag- és eszközigenyes gazdasági ágazatokban, mint pld. az ipar, mezőgazdaság, hagyományos kereskedelem, stb. területén nem annyira feltűnő, mint a szellemi tevékenységet folytató, tudás intenzív szolgáltató szektor egyes területein. (Pld. oktatás, kutatás, egészségügy, stb.).

Az ezredforduló közeli évtizedekben azonban – jelentős társadalmi és gazdasági változások eredményeként – az emberi erőforrás lényegesen felértékelődött. Következtében a munkaerő már nemcsak drágább, hanem – a több szakmában is jelentkező munkaerő-hiány miatt – sok esetben termelési akadály és a vállalati versenyképesség meghatározó tényezője is lett. A következő (1.1.1.–1.1.3. sz.) alfejezetekben az emberi erőforrás felértékelődésének néhány olyan jelét ismertetem, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a vállalatok vagyoni helyzetére és gazdasági tevékenységének eredményességére, éppen ezért elengedhetetlen a menedzselése, és fokozottan indokolt a kontrolling tevékenység kiterjesztése is az emberi erőforrás gazdálkodás területére még akkor is, – ha ez a menedzsment számára komoly kihívást jelent.

1.1.1. JELENTŐS ELTÉRÉS A CÉGÉRTÉKBEN

A külföldi szakirodalom több ismert amerikai – termelő és szolgáltató – vállalat (pld. IBM, GM, HP, McDonald's, Unilever, Microsoft, SAP, Oracle, stb.) 1995. évi adatai alapján mutat ki lényeges különbséget a piaci és a Mérlegben kimutatott vagyonának értéke² között. (Sveiby, 2001. 61. o.)

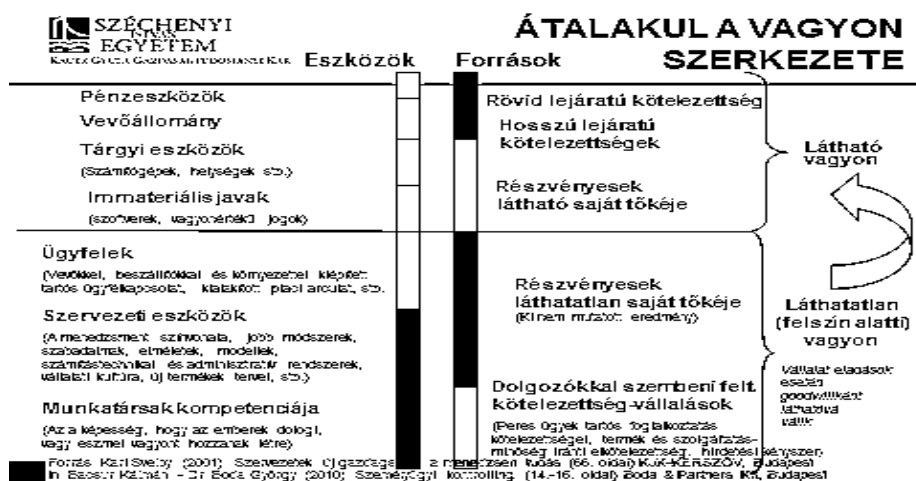
² Mérlegben kimutatott vagyon értéke = Eszközök összesen sor értéke.

Hazai vállalatainknál (pld. a Richter Rt. 1997 – 2005. adatai alapján) szintén jelentős eltérés mutatható ki, a tőzsdei részvényárfolyamok alapján számított piaci érték és a Mérlegben kimutatott vagyon (Eszközök összesen sor) különbségként. Mivel az eltérés nagyságrendje általában az eredményes gazdálkodást és tudásigényes tevékenységet folytató vállalatoknál jelentős, ez arra enged következtetni, hogy a „kézzel nem fogható”, ún. intangible vagyon eredményeként, – a vállalat személyi állományából származik, és várhatóan a jövőben is hasznot hoz. Következésképpen a vezetés nem hagyhatja figyelmen kívül az emberi erőforrás mélyebb elemzését, hatékonyságának vizsgálatát annak ellenére sem, hogy a nem látható vagyonrész hagyományos eszközökkel, módszerekkel nem is kezelhető. (Bacsur-Boda, 2010.)

1.1.2. ÁTALAKUL A VAGYON SZERKEZETE

A „kézzel nem fogható”, intangible vagyon a vállalat teljes vagyonának részét képezi, nagysága a vállalatok piaci értékének és a Mérlegben kimutatott vagyonának (Eszközök összesen sor) különbségeként számszerűen is kimutatható. Az intangible vagyon összege tehát az eltérés nagyságrendjétől függ, és jelentős eltérés esetén részaránya (%) is nagyobb lesz, – a technikai, anyagi, stb. eszközök részarányának rovására, – amint azt az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: Vállalati vagyon szerkezetének átalakulása



Forrás: Karl Sveiby (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás* (66. o.) KJK-KERSZÖV, Bp.
In: Bacsur Kálmán - Dr. Boda György (2010): *Személyügyi kontrolling* (14.-16. o.) Boda & Partners Kft, Bp.

A vagyon kezelése a vezetés feladata, azonban – a látható vagyon menedzselésének hagyományos módszerei ismeretében – érthetően nagy kihívás számára az intangible vagyon nagyságrendjének és részarányának növekedése. Mindenekelőtt ismernie kellene az összegét és alkotó elemeit, amelyek Sveiby szerint a Munkatársak kompetenciája, a Belső és a Külső szerkezet – beleértve a cég ügyfélkapcsolatait, márkáit, hírnevét, stb. (Sveiby, 2001. 63-65 o.) Az ábra és a tankönyv – könnyebb érthetőség érdekében – alkalmazott szóhasználata szerint: Munkatársak kompetenciája, Szervezeti eszközök és Ügyfelek. (Bacsur-Boda, 2010. 16. o.)

1.1.3. A SZOLGÁLTATÓ SEKTOR RÉSZÁRÁNYÁNAK NÖVEKEDÉSE

Az 1.1. fejezetben jeleztem, hogy a nemzetgazdaság ágazati szerkezetének változása jelentős hatással van a vállalatok tangible és intangible vagyonrészeinek nagyságrendjére és azok egymás közötti részarányának alakulására. A tapasztalatok alapján kialakult tendencia azt mutatja, hogy az egyes nemzetgazdaságok gazdasági fejlettségével (GDP/fő) arányosan nő az

- 4) Tanulás és fejlődési nézőpontban: a színvonalas működést biztosító munkatársak kompetenciájának, fejlődőképességének, stb. teljesítménymutatóival és azok teljesítményokozóival.

A BSC egyensúlyt teremt a pénzügyi és nem-pénzügyi mutatószámok, a külső és belső teljesítményelemek között, és alkalmas az egyes nézőpontjaiban szereplő célkitűzések teljesítményértékelésére. Működésének alapja egy átgondolt, arányos, szigorú ok-okozati összefüggések alapján felépített mutatószám-rendszer, amit primer kutatásunk az érintett vállalatok gyakorlatában vizsgált és tapasztalatait a következő fejezet tartalmazza. (Kaplan – Norton, 1999.)

2. HR CONTROLLING A VÁLLALATI GYAKORLATBAN

2.1. A PRIMER KUTATÁS CÉLJA

A primer kutatás elsődleges célja az oktatási módszertan fejlesztése volt a gyakorlati képzés irányába úgy, hogy a kérdőíves felmérésből ne csak hallgatóink, hanem a válaszadó vállalatok is profitáljanak, – szakmai ismereteik bővítésével vagy szinten tartásával. Ennek érdekében emberi erőforrás szakirányos hallgatóink önként vállaltak személyes interjút saját munkahelyük vagy egy ismerős vállalat gazdasági vagy HR vezetőjével, és a kérdőív kitöltése során – szükség esetén – szakmai segítséget nyújtottak az egyes kérdések / mutatószámok tartalmi ismertetésével, értelmezésével és gyakorlati jelentőségének magyarázatával. Ezáltal sikerült elérni, hogy már évközben is foglalkozzanak a tananyaggal.

A kutatás tartalmi célja ugyan elsősorban a KKV szektor volt, de – az összehasonlítás érdekében – a nagyvállalatok HR controlling gyakorlatának vizsgálata is megengedett volt.

2.1.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A felmérés egyetlen szempontból sem reprezentatív, a vállalatok kiválasztása – a fenti helyzet következtében – teljesen esetleges, önkényes volt, és ennek eredményeképpen a vizsgált vállalatok összetételében a KKV szektor részaránya is hasonlóképpen alakult.

A kérdőív – az első két vállalati besorolásra vonatkozó kérdésen felül – összesen 13 kérdéscsoportot tartalmaz. A kérdések egyik csoportja (4+5 kérdés) – vállalati szinten – a HR és HR Controlling helyére, az integrált vállalatirányítási rendszerek és azok HR moduljainak, illetve a BSC és HR Scorecard gyakorlati alkalmazására és a Controlling (Mérleg és Eredmény kimutatás alapján számítható) pénzügyi/HR mutatószámainak használatára vonatkozik, – amelyek alkalmasak az emberi erőforrás gazdálkodás vállalati szintű hatékonyságának mérésére – a szakirodalom ajánlása alapján. (Ambrus T.–Lengyel L., 2006.)

A kérdések másik csoportja (4 kérdés) – az Emberi Erőforrás Menedzsment (továbbiakban: EEM) területén – konkrétan az EEM értéklánc fő folyamatainak elemzésére alkalmas mutatószámok gyakorlatban történő tényleges használatával foglalkozik. (Ambrus T.–Lengyel L., 2011., Efron, M. et al., 2004., Lindner S.–Dihen L.-né, 2006.)

A felmérés feldolgozása MS EXCEL szoftver felhasználásával készült, amelynek eredményét és tartalmi ismertetését az alábbi táblázatok szemléltetik.

2.1.2. A MINTA ÖSSZETÉTELE

A felmérésben összesen 40 vállalat szerepelt, amelyek – nagyságrendi kategória szerinti – összetételét az alábbi 1. táblázat mutatja be. Az előzetes elvárással szemben túl sok nagy- és nagyon kevés mikro-, illetve kisvállalat került a mintába, amelynek eredményeképpen a nagyvállalati (45 %) és KKV (53 %) szektor részaránya közel azonos lett. Ez a tény a két fő szektor összehasonlítása szempontjából előnyös, de – a KKV szektoron belül a – középvállalatok viszonylag magas (52,8 %) arányának is jelentős szerepe lesz a KKV szektor reálisnál jobb eredményeinek alakulásában.

1. Táblázat: A vállalatok nagyságrendi megoszlása

MEG-NEVEZÉS	NAGY-VÁLLALAT	ÖSSZES KKV	KÖZÉP	KIS	MIKRO	INTÉZ-MÉNY	MIND-ÖSSZES
			VÁLLALKOZÁSOK				
Vállalatok száma	18	21	11	4	6	1	40
Részaránya	45 %	53 %	28 %	10%	15 %	2 %	100 %

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásban feldolgozott kérdőív 1.) kérdése alapján

A vizsgált vállalatok területi megoszlása szintén esetleges. A felmérés ugyan Észak-Dunántúlra és Pest megyére korlátozódott, ezen belül a vizsgált vállalatok többsége (58 %) – a székhely alapján – elsősorban Győr-Moson-Sopron (38 %) és ezt követően Pest megyében (20 %) volt az alábbi 2. táblázat szerint.

2. Táblázat: A vállalatok területi megoszlása

	Vállalatok székhelye	Vállalatok száma	Részarány %-ban
1	Győr-Moson-Sopron megye	15	38%
2	Pest megye	8	20%
3	Vas megye	5	12%
4	Veszprém megye	5	12%
5	Zala és Komárom megye	4	10%
6	Egyéb	3	8%
	Összesen:	40	100%

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásban feldolgozott kérdőív 1.) kérdése alapján

A területi eloszlás szerepe nem hagyható figyelmen kívül a kutatás eredményeinek elemzésében és a következtetések levonásában, mivel a mintában túltreprezentáltak a legfejlettebb megyék.

A vállalatok ágazati megoszlását az alábbi 3. táblázat mutatja be. Az első három helyen a C.) Feldolgozóipar (22,5 %), a G.) Kereskedelem és gépjárműjavítás (20 %) és az S.) Egyéb szolgáltatások (14,5 %) vezetik a rangsort és egyben a vállalatok többségét (57 %) képviselik.

Figyelemre méltó a szolgáltatási ágazat aránya (67 %) a mintában, mert szinte pontosan megegyezik az 1.1.3 alfejezetben ábrázolt szolgáltató szektor magyarországi részarányával.

3. Táblázat: A vállalatok ágazatonkénti megoszlása

	NEMZETGAZDASÁGI ÁGAK	Vállalkozások száma	Részarány %-ban
C	Feldolgozóipar	9	22,5%
D	Villamos energia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	1	2,5%
F	Építőipar	3	8,0%
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás	8	20,0%
H	Szállítás, raktározás	4	10,0%
I	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	1	2,5%
K	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	3	8,0%

M	Szakmai, tudományos, műszaki tevék.	4	10,0%
P	Oktatás	1	2,5%
S	Egyéb szolgáltatás	6	14,5%
	ÖSSZESEN:	40	100,0%

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásban feldolgozott kérdőív 1.) kérdése alapján

2.2. A KUTATÁS TARTALMI ISMERTETÉSE

A kérdőív első 4 kérdése a vállalat besorolására illetve a HR és a HR Kontrolling vállalatban belüli helyzetére, utolsó 2 kérdése pedig – kontrollként – a HR hatékonyságát támogató integrált vállalatirányítási rendszerre, ill. annak HR moduljai alkalmazására vonatkozik.

A HR és a HR Kontrolling vállalatban belüli helyzete alapján már lehet következtetni az emberi erőforrás gazdálkodás fontosságára és hatékonyságára, mivel alapvető feltétele a szükséges információk rendszeres biztosítása és azok szakszerű elemzése. Ebben a két kérdésben határozott törésvonal a mikro- és kisvállalatok illetve a közép- és nagyvállalatok között van. A közép- és nagyvállalatoknál ugyanis van önálló HR, – sőt általában a hierarchia legmagasabb szintjén, – és a kontrolling tevékenység is működik valamilyen szinten vagy formában. A mikro- és kisvállalatoknál viszont nincs is külön HR szervezet, feladatait többnyire a tulajdonos/vezető látja el, vagy könyvelő irodákba szervezték ki a tevékenységet. Ezek után nyilvánvaló, hogy a mikro- és kisvállalatoknál HR kontrolling egyáltalán nincs.

A kérdőíves felmérés alapvetően a BSC és a HR ScoreCard alkalmazásához szükséges mutatószámok gyakorlati alkalmazására fókuszál. Ezen belül 3 kérdéscsoport a Mérleg és Eredmény kimutatás alapján számítható vállalati szintű pénzügyi és HR mutatószámokra (összesen 18), további 4 kérdéscsoport pedig az EEM értéklánc 4 fő folyamatának (Keresés – Fejlesztés – Ösztönzés – Kilépés) a HR vezetők számára ismert és a vállalati gyakorlatban ténylegesen alkalmazott konkrét mutatószámokra vonatkozik, – nyitott kérdés formájában.

Egyetlen hipotézis az volt, hogy a vállalati mérettel arányosan csökken a HR kontrolling elemzésekhez szükséges mutatószámok alkalmazása is. Az alábbi táblázatok adatai igazolják a hipotézisben megfogalmazott tendencia érvényesülését annak ellenére, hogy – a hallgatók érzése és személyes tapasztalata szerint – a kisebb cégek válaszai nem teljesen őszinték, a tényleges gyakorlatukat nagy valószínűséggel „szépítik”. Ez a tény egyébként az alábbi táblázatok egyes adataiból is kitűnik. (Pld. nehezen hihető egy mikro vállalkozásnál a Balanced ScoreCard és HR ScoreCard modellek gyakorlati alkalmazása (4. táblázat). A vállalatmérettel arányosan csökkenő tendencia viszont – a „szépítések” ellenére is – igazolható, legfeljebb az elvártnál kisebb különbségekkel.

Ugyanakkor nagyon pozitív jelenség, hogy a középvállalatok közel fele, a nagyvállalatoknak pedig kb. egyharmada, alkalmazza gyakorlatában a BSC vagy a HR ScoreCard modelleket, ami feltételezi a szervezettség és a hatékony gazdálkodás magasabb színvonalát az emberi erőforrás területén is. A viszonylag magas arányokat indokolhatja az is, hogy a külföldi cégek leányvállalatai is ebbe a két vállalati kategóriába tartoznak, és számukra egyébként is adottság, sőt helyzeti előny az anyavállalat gyakorlatának átvétele ezen a téren is.

4. Táblázat: A mérlegből számítható mutatószámok gyakorlati alkalmazása

VÁLLALAT	Pénzügyi	HR	HR	BALANCED	HR
	mutatók	eredményesség	hatékonyság	SCORECARD	
	mutatószámok	gyakorlati	alkalmazás	alkalmazás % aránya	
	Max. 5	Max. 6	Max. 7		

Nagyvállalatok	4	4	3	(6) 33%	(5) 28%
Középvállalatok	4	3	2	(4) 45%	(2) 18%
Kisvállalatok	3	5	2	(0) 0%	(0) 0%
Mikro vállalkozások	2	3	2	(1) 17%	(1) 17%

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásban feldolgozott kérdőívek I.-V. kérdéscsoport alapján

Nagyobb különbségek látszanak az 5. táblázat konkrét mutatóinak gyakorlati alkalmazásában. A vállalati szintű pénzügyi mutatók az Éves beszámoló kiegészítéseként vagy az elemzéséhez kötelezően készülnek, ezt a HR vezetők valószínűleg nem tudták és nem is ismerték. Itt is jól látszik a nagy- és középvállalatok hasonlósága a gyakorlati alkalmazás magas arányában, – a kis- és mikro vállalkozásokkal szemben.

A HR eredményességének és hatékonyságának mutatószámait már a nagy- és középvállalatok is csökkenő arányban használják, tehát a figyelem felhívása az emberi erőforrás gazdálkodás jelentőségére még az ő esetükben sem volt felesleges, – a kis- és mikro vállalkozásokról nem is beszélve! Ezek pedig összevont, vállalati szintű mutatószámok, egyszerűek, általában a Mérleg és az Eredmény kimutatás adataiból rendelkezésre állnak és könnyen kiszámíthatók. Ugyanakkor a HR és a vállalatvezetés számára egyaránt nagyon informatívak, stratégiai szempontból is fontosak, – különösen a KKV-k versenyképességének, termelékenységének, bérrentabilitásának, stb. javítása céljából. (Ambrus T. – Lengyel L., 2006.)

A HR hatékonysági mutatóknál ismét feltűnik a „szépités”. A mikro vállalkozásokról ugyanis nehezen hihető, hogy HR kontrolling beszámolót készítenek, vagy HR kiszolgálási arányt számolnak, stb., amikor mellettük még a kisvállalatok is sorra nullázták ezeket a kérdéseket, mivel általában nincs is önálló HR munkatárs a cégnél. Természetesen ez a tapasztalat is felhívja a figyelmet a kutatás folytatásához.

Az 5. táblázatból – a „szépitések” ellenére is – jól látszik, hogy a KKV-k versenyképességének növeléséhez még a szükséges alapinformációk is nagyon hiányosak. Pld. a legfontosabb mutatószámok alkalmazásának aránya: termelékenység (64 % - 78 %), bérrentabilitás (33 % - 56 %), egy főre jutó eredmény (33 % - 78 %), és az ezek feltételét képező munkaköri leírások készenléti aránya (33 % - 61 %), stb.. Legmagasabb viszont a bérszínvonal (83 % - 100 %) és a bérhányad (50 % - 100 %) alkalmazásának gyakorisága volt.

5. Táblázat: Mérlegből számított mutatók gyakorisága

VÁLLALATOK / MUTATÓSZÁMOK	NAGY vállalatok (18)	KÖZÉP vállalatok (11)	KIS- vállalatok (4)	MIKRO vállalkozások (6)
Pénzügyi mutatók				
1. ROS	83 %	100 %	75 %	67 %
2. ROA	71 %	64 %	25 %	17 %
3. ROI	67 %	73 %	50 %	17 %
4. ROE	67 %	73 %	25 %	33 %
5. Eszközarányos árbevétel	61%	64 %	75 %	50 %
HR eredményesség				
1. Bérhányad	94 %	64 %	100 %	50 %

2. Bérszínvonal	83 %	91 %	100 %	83 %
3. Termelékenység	78 %	64 %	75 %	67 %
4. Létszámarányos árbevétel	67 %	64 %	100 %	33 %
5. Bérrentabilitás	56 %	45 %	50 %	33 %
6. Forgási sebesség	64 %	9 %	25 %	17 %
HR hatékonyság				
1. Eredmény/fő	78 %	64 %	75 %	33 %
2. Munkaköri leírások készenléti aránya	61 %	45 %	50 %	33 %
3. Egys. eredm. bérig.	50 %	36 %	75 %	33 %
4. HR kiszolgálás ar.	39 %	18 %	(0 %)	33 %
5. HRC beszámoló készítés átfutási idő	39 %	36 %	(0 %)	17 %
6. Szervezeti változás	33 %	18 %	(0 %)	17 %
7. Emberi bef. mutató	28 %	9 %	(0 %)	17 %

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásban feldolgozott kérdőívek I.-III. kérdéscsoportjai alapján

Az EEM értéklánc fő folyamatainak a vállalatnál ténylegesen alkalmazott mutatószámait az alábbi 6. táblázat tartalmazza. Mivel ezek konkrétan a HR tevékenységi körét képezik, itt nem előre megadott mutatókból kellett választani, hanem a saját vállalati gyakorlatban használt mutatószámok megnevezése volt feladat. Sajnos, a válaszok nagyon „változatosak”, amiből a szakmai presztízs motivációjára, a hallgatónk előtti megfelelni akarás, stb. szándékára lehet következtetni. Fontos tanulság tehát a kutatás folytatásához az eddiginél nagyobb tapintat és szerénység jelentősége, hogy a kérdést ne számonkérésnek, „vizsgáztatásnak” érezzék a válaszadók, hanem a kölcsönös segítőkészség szándékával kezdeményezett konzultációnak. A mutatószámok gyakorlati alkalmazásánál itt is érvényesül a – vállalati nagyságtól függő – csökkenő tendencia, sőt nagyon éles törésvonal van ismét a nagy- és középvállalatok után, mert a kis- és mikro vállalkozások egyáltalán nem vagy csak egy mutatószámot használnak átlagosan az egyes HR folyamatok elemzésére.

6. Táblázat: Az EEM értéklánc mutatószámainak gyakorlati alkalmazása (átlagok)

VÁLLALATOK	KERESÉS - KIVÁLASZTÁS	FEJLESZTÉS - TANÁCSADÁS	ÖSZTÖNZÉS- MEGTARTÁS	ÁTHELYEZÉS KILÉPÉS
	vállalatnál alkalmazott mutatószámainak átlaga (db)			
	Max. 18	Max. 16	Max. 11	Max. 13
Nagyvállalatok	3	3	4	5
Középvállalatok	2	2	2	2
Kisvállalatok	-	1	-	-
Mikro vállalk..	-	1	1	1

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásban feldolgozott kérdőív VI./1.-4. kérdéscsoportjai alapján

A kis- és mikro vállalkozások „szépítő szándéka” ellenére is nagyon érdekes képet mutatnak az alábbi 7. táblázat vállalati gyakorlatban leggyakrabban alkalmazott mutatószámairól. Ha a táblázatban a tényleges alkalmazás gyakoriságának alsó határa – az indokolt – 50 % felett lenne (a jelenlegi 30 % helyett), akkor alig maradt volna mutatószám, és azok is inkább a munkaerő toborzás-kiválasztás és a kilépések HR folyamatokra, vagyis a HR operatív tevékenységére vonatkozna.

A Keresés- kiválasztás folyamatában pld. a pályázók aránya 25 % - 55 % és csak a mikro vállalkozások nem használják, a toborzási költséget pedig csak a kis- és a nagyvállalatok

figyelik 33 % - 50 % arányban. A költségek figyelése egyébként nem jellemző az alkalmazott HR mutatószámok között, pedig a toborzás mellett a képzési költség is a munkaerőköltséget terheli, még pedig nem is elhanyagolható nagyságrendben.

Az Áthelyezés-kilépés folyamatot már nagyobb figyelem kíséri. Pld. a kilépések arányának számítása mindegyik vállalat típusnál 45 % - 83 %, a munkaerő forgalom pedig 25 % - 64 % között szerepel. Ezen belül viszont az önkéntes (50 %-61 %) és nem önkéntes kilépések (50 %), illetve elbocsátások (50 %) figyelése már kisebb és csak egy-két vállalat típusnál fordul elő. Ugyanakkor a megüresedett álláshelyek átlagos betöltési idejét egyedül csak a középvállalatok kb. egyharmada figyeli, pedig az eltelt időtől függ, hogy mennyi túlóra költséget, vagy termelékiesést okoz, – mindkét esetben – a vállalati eredmény rovására.

Lényegesen kevesebb a – HR érdemi, magasabb minőségi tevékenységet jelentő – utánpótlás tervezésre, az ehhez szükséges képzésekre, a teljesítményértékelésre, ösztönzésre, motivációs eszközök választékos alkalmazására vonatkozó mutatószámok használata. Ez a tény bizonyára reálisan tükrözi is a vállalatok jelenlegi munkaerő-piaci helyzetét és a HR operatív illetve adminisztratív tevékenységét, aminek következtében a stratégiai tervezés, a munkaerő gazdálkodás elemzése, a HR kontrolling viszont lényegesen kisebb mértékben érvényesül. Teljesítményértékelés pld. a közép- és nagyvállalatok 27 % - 39 %-nál, de – meglepő módon – a mikro vállalkozások 33 %-nál is előfordul. Feltehetően a hallgatók sugallatára több mutatószám is szerepel az előrelépési és képzési lehetőségekre, képzési időre vonatkozóan, alkalmazásuk gyakorisága azonban többnyire csak 22 % - 33 % között van, viszont – ismét érdekes módon – a mikro és kisvállalatoknál az 50 % gyakoriság négyszer is előfordul. Teljesen hiányzik viszont a képzések hatékonyságára, megtérülési idejére vonatkozó mutatószámok gyakorlati alkalmazása. Ugyanakkor biztató, hogy – a mikro vállalkozások kivételével – minden vállalat típus odafigyel a kulcsmunkatársakra, de sajnos csak 33 % - 50 % arányban.

7. Táblázat: EEM értéklánc leggyakoribb mutatószámai

VÁLLALATOK / MUTATÓSZÁMOK	NAGY vállalat (18)	KÖZÉP vállalat (11)	KIS- vállalat (4)	MIKRO vállalk. (6)
KERESÉS - KIVÁLASZTÁS				
Pályázók aránya	39 %	55 %	25 %	
Megüresedett álláshelyek átlagos betöltési ideje ³		36 %		
Belépések aránya	39 %	36 %		33 %
Bemutatkozási arány	33%		25%	
<u>Toborzási költség</u>	33 %		50 %	
Külső toborzási arány	33 %	27 %		17 %
Betanítási-beillesztési idő	22 %	27 %		33 %
FEJLESZTÉS - TANÁCSADÁS				
Teljesítmény-értékelések sz.	39 %	27 %		33 %
Kulcsmunkatársak aránya	33%	36 %	50 %	
Egy munkakörben > 10 év	33 %		25 %	
Képzésben résztvevők aránya	33 %	27 %	25 %	50 %
<u>Egy főre jutó képzési költség</u>	33 %	27 %	25 %	33 %

³ A táblázat üres rovatainak jelentése, hogy az adott sorban szereplő mutatószámot nem alkalmazza a vizsgált vállalat típus.

Egy főre jutó képzési idő	22%		50%	33%
Utánpótlási tervben szereplők	22 %		50 %	50 %
ÖSZTÖNZÉS- MEGTARTÁS				
Béren kívüli juttatások aránya	50 %	36 %	25 %	17 %
Kifizetett ösztönző díjazások	33 %	64 %	25%	17 %
<u>Munkavédelmi költség/fő</u>	<u>22 %</u>	<u>36 %</u>	<u>25 %</u>	<u>17 %</u>
ÁTHELYEZÉS KILÉPÉS				
Kilépési arány	83 %	45 %	50 %	50 %
Munkaerő forgalom	61 %	64 %	25 %	
Önkéntes kilépések aránya	61 %			50 %
Nem önkéntes kilépések	50 %			
Elbocsátások aránya				50 %

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásban feldolgozott kérdőív VI./1.-4. kérdéscsoportjai alapján

Az emberi erőforrás felértékelődésének következtében az egyre magasabb munkaerő költségre vonatkozóan mindössze 3 mutatószám került a 7. táblázatba. Közülük is csak a kifizetett ösztönző díjazások 17 % - 64 % aránya utal az ösztönzés hatékonyságának vizsgálatára. A munkavédelmi költség és a béren kívüli juttatások aránya – nagyságrendjük és részarányuk szerint – nem lenne fontos mutatószám, de jelzésértékű és értékelendő is, hogy nem véletlenül kerültek a figyelem középpontjába, és – kivétel nélkül – mindegyik vállalatípus alkalmazza is. (17 % - 36 % illetve 17 % - 50 % arányban) Az ösztönzési tevékenység kevés mutatószámának használatát részben indokolja a bérköltség diszkrét kezelésének követelménye, ami így megnehezíti a kifizetések kontrollját, hatékonyságának mérését. Az is elképzelhető viszont, hogy a vállalatok erről a területről inkább nem beszélnek.

A 8. táblázat az integrált vállalatirányítási rendszerek és azok HR moduljainak gyakorlati alkalmazását mutatja be és egyben megerősíti a kutatás eddigi tapasztalatait. A controlling mutatószámok – vállalatok nagyságával – arányosan csökkenő tendenciáját ugyanis a technikai háttér hiánya is indokolja. Különösen a NINCS sorokon szembeűnő a tendencia alakulása, a nagyvállalatok 0 %-ától a mikro és kis vállalatok 100 %-áig még a technikai feltétel sem áll rendelkezésre érdemi HR controlling tevékenység, adatfeldolgozás, elemzések végzésére.

8. Táblázat: Controlling hatékonyságát növelő eszközök

INTEGRÁLT RENDSZER	NAGY- VÁLLALAT	KKV-K ÖSSZESEN	KÖZÉP- VÁLLALAT	KIS- VÁLLALAT	MIKRO VÁLL.
A vállalatnál alkalmazott integrált vállalat-irányítási rendszerek:					
SAP	61%	14%	18%	25%	0%
Egyebek	33%	24%	36%	25%	0%
NINCS	6%	62%	46%	50%	100%
Összesen:	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Az integrált vállalatirányítási rendszerek vállalatnál alkalmazott HR moduljai:					
SAP	33%	5%	9%	0%	0%
NEXON	39%	9%	18%	0%	0%
Egyebek	28%	29%	46%	0%	17%
NINCS	0%	57%	27%	100%	83%
Összesen:	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásban feldolgozott kérdőív 5.-6. kérdései alapján

A 8. táblázat adatai alapján a vállalatok – a mikro vállalkozások kivételével – csökkenő arányban ugyan, de alkalmaznak több integrált vállalatirányítási rendszert a termelés, beszerzés, értékesítés, stb. területén, – amelyek közül leggyakoribb az SAP. A vállalatoknál alkalmazott HR modulok azonban gyakran eltérnek a más területeken már működő vállalatirányítási rendszertől. A táblázatban látható, hogy az SAP HR modulja mellett jelentős arányú a NEXON alkalmazása is, amelynek előnye a kompatibilitása és a hazai fejlesztése, hazai jogszabályi háttérrel.

A fentiekén kívül a HR rendkívül munkaigényes, adminisztratív tevékenységéhez (munkaügyi nyilvántartások, statisztikák, bérelszámolás, béren kívüli juttatások nyilvántartása, elszámolása, stb.) a vállalatok egy része más, vagy akár saját fejlesztésű szoftvereket is használ, amelyek arányát az Egyebek sor összesítve mutatja. Az is látszik viszont a táblázatból, hogy a mikro és kisvállalatok egyáltalán nem használnak semmilyen HR szoftvert, pedig a bérelszámolást, adó- és járulékfizetéseket, bevallásokat, stb. nekik is teljesíteni kell. Ez tény is megerősíti a HR tevékenység kiszervezését, – általában könyvelő irodák megbízásával, és ezzel gyakorlatilag fontos információkról esetlegesen vagy csak késve szereznek tudomást.

2. ÖSSZEGZÉS/CONCLUSION

A HR Kontrolling kurzusok hallgatóinak személyes közreműködésével végzett kérdőíves felmérésünk során betekintést nyertünk 40 vállalat HR kontrolling gyakorlatába, amelyből 21 KKV volt tulajdonképpen a kutatásunk eredeti célcsoportja.

A kutatás eredményeként – a kérdőívekre kapott válaszok alapján, egzakt módon – bizonyítást nyert a KKV szektor HR kontrolling gyakorlatáról alkotott egyetlen hipotézis, amely szerint:

- 1) Minél kisebb egy vállalat, annál kevésbé foglalkozik a rendelkezésre álló egyre értékesebb és drágább emberi erőforrás eredményességének, hatékonyságának mérésével.

A vállalatok alapvető érdeke lenne pedig a munkaerő hosszabb távon történő megtartása és fejlesztése, ehhez viszont érdemes lenne – a toborzás és a kilépések mutatószámainak figyelése mellett – a munkaerő gazdálkodás egyéb területeire is nagyobb hangsúlyt fektetni. Ezt indokolja az a tény is, hogy a munkaerőhiány miatt egyre nehezebb a megfelelő munkaerőhöz hozzájutni.

Úgy gondolom, hogy a HR kontrolling elméleti ismereteinek terjesztésével, a figyelem felhívásával hallgatóink komoly szerepet vállaltak abban, hogy – főleg a KKV cégek vezetői számára is – hasznos volt a személyes interjú keretében végzett kérdőíves felmérés. Reméljük, hogy hallgatóink évközi munkájával – ha szerényen is – hozzájárultak a KKV szektor termelékenységének, versenyképességének javításához.

A kutatás – a felmerült problémákkal, torzító hatásokkal együtt is – eredményesnek értékelhető, mert mindkét célját – oktatási és gyakorlati téren egyaránt – sikerült elérnie, sőt a feltáró jellegének is megfelelt.

- 1.) A kiinduló szempont az oktatási cél volt, amelynek eredményességet indokolja, hogy:
 - a. hallgatóink szívesen vettek részt a kutatásban,
 - b. a tananyag így életszerűbb volt a tankönyvénél és az előadásoknál,
 - c. a vállalati HR vezetőkkel szembeni kontroller szerep is tetszett nekik, és

- d. aki komolyan végezte feladatát az interjú során, az a kérdésekkel együtt a tananyag tartalmát is megértette, sőt meg is jegyezte már az évközi munka során.
- 2.) A gyakorlati cél alapvetően a KKV szektor számára nyújtott szakmai segítség volt. Ez a célkitűzésünk sajnos csak úgy valósult meg, hogy a mértéke csupán egy „csepp a tengerben”, mivel éppen ebben a szektorban volt nagyon kevés – főleg a kis- és mikro – vállalkozások száma. Ez nagyon kedvezőtlen hatást gyakorolt az eredményekre azért is, mert így már egyetlen cég valószínűtlen válasza is jelentősen befolyásolta (pld. 0 % helyett 17 %) pld. ebben az esetben a mikro vállalkozás-csoport eredményét.
- Fontos tanulságok viszont a kutatás folytatásához, hogy:
- a hallgatókkal előzetesen egyeztetni kell a vizsgált vállalatok körét, és
 - arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy csak illetékes vállalati vezető válaszai tekinthetők érvényesnek, és
 - az interjú során olyan stílus és légkör legyen, ahol a válaszadó vezető partnerként fogadja el a hallgatót és – nemleges válasz esetén – sem érzi magát szakmailag kevésbé felkészültnek.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ambrus T. –Lengyel L. (2011): *Humán controlling eszközök a gyakorlatban* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest
- Ambrus T. –Lengyel L. (2006): *Humán controlling számítások* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest
- Bacsur K.–Boda Gy. (2010): *Személyügyi kontrolling* Boda és Partner Kft. Budapest
- Effron, M.–Gandossy, R.–Goldsmith, M. (szerk. 2004.): *HR a 21. században* HVG Kiadói Rt Budapest
- Kaplan, R. S.–Norton, D. P. (1999): *BALANCED SCORECARD Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer* KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest
- Sveiby, K. E. (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás* KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest
- KSH (2017/1): *Nemzetgazdasági ágak az EU-28 tagállamában 2016.*
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_int025.html Letöltve:2018-01-24.
- KSH (2017/2): *A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban, 2016.*
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv16.pdf> Letöltve: 2018-07-17
- Lindner S.–Dihen L.-né (2006): *A személyügyi kontrolling gyakorlata.* L'Harmattan Kiadó - Zsigmond Király Főiskola, Budapest