

# **DOKTORI (Ph.D) ÉRTEKEZÉS**

Gősi Zsuzsanna

Nyugat-magyarországi Egyetem

Sopron

2009

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM  
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
SZÉCHENYI ISTVÁN GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK  
DOKTORI ISKOLA**

# **Mérlegen az ember**

**Az emberi erőforrás értéke a vállalatok  
képzési gyakorlatának tükrében**

Doktori (Ph.D.) értekezés

**Készítette:**

**Gósi Zsuzsanna**

*Témavezető:*

*Dr. Chaudhuri Sujit CSc*

**Sopron**

**2009.**

## Mérlegen az ember

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment programja keretében

Írta:

Gösi Zsuzsanna

Témavezető: Dr Chaudhuri Sujit CSc

Elfogadásra javaslom (igen / nem) .....

A jelölt a doktori szigorlaton .....%-ot ért el.

Sopron, ..... ..

.....  
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen / nem)

Első bíráló (Dr. ....) igen / nem .....

(aláírás)

Második bíráló (Dr. ....) igen / nem .....

(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján .....%-ot ért el.

Sopron, ..... ..

.....  
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése:.....

„Ha majd a szellem napvilága  
Ragyog minden ház ablakán:  
Akkor mondhatjuk, hogy megálljunk,  
Mert itt van már Kánaán.”  
*(Petőfi Sándor)*

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1</b>	<b>Bevezetés .....</b>	<b>10</b>
1.1	A dolgozat felépítése .....	11
<b>2</b>	<b>Emberi tőke – az emberi erőforrás fogalmának meghatározása .....</b>	<b>15</b>
2.1	Nem tárgyasult erőforrások.....	15
2.1.1	Szellemi tőke .....	15
2.1.2	Intellektuális tőke .....	18
2.2	Emberi tőke – emberi erőforrás .....	18
<b>3</b>	<b>Emberi tőke értékelési modellek a közgazdaságban .....</b>	<b>21</b>
3.1	Közgazdaságtani, makrogazdasági elméletek .....	21
3.2	Az emberitőke-beruházás alapmodellje.....	25
3.3	Életjövedelem – utolérési idő .....	27
3.4	Az emberi tőkébe történt befektetés megtérülési rátájának mérése .....	29
3.5	Humán fejlettségi mutató.....	34
<b>4</b>	<b>Az emberi erőforrás értékelése menedzsment szempontból .....</b>	<b>36</b>
4.1	Szellemi tőke mérési rendszerei.....	37
4.2	Immateriális vagyonfigyelő .....	38
4.3	Immateriális vagyon; emberi erőforrás a Balanced Scorecardban.....	41
4.4	Skandia Navigator .....	43
4.5	Emberi tényező a EFQM-ben .....	45
4.6	Investors in People .....	46
4.7	Emberi erőforrás értékelmélete.....	48
4.8	Humántőke-megtérülési mutató.....	49
<b>5</b>	<b>Emberi erőforrás a számvitelben .....</b>	<b>51</b>
5.1	A mai számviteli rendszer, pénzügyi számvitel.....	51
5.1.1	A mérleg információtartalma.....	51
5.1.2	Az eredménykimutatás információ tartalma.....	52
5.1.3	A kiegészítő melléklet információtartalma .....	53
5.2	Vezetői számvitel lehetőségei .....	55
5.3	A számviteli mérés problémái.....	57
5.4	Humán erőforrás-számvitel .....	60
5.4.1	Vállalati vagyon értéke .....	61
5.4.2	Humán tőke meghatározása a számvitelben .....	63
5.4.3	Humán többletérték modell .....	66
5.5	A számbavétel egyéb lehetőségei a számvitelben .....	70
5.5.1	Stock vagy flow .....	70
5.5.2	Hill képlete .....	71
5.5.3	Az amerikai modell .....	72

5.5.4	Az európai modell .....	72
5.5.5	Enhanced Business Reportint .....	73
<b>5.6</b>	<b>A humán tőke értékcsökkenése .....</b>	<b>74</b>
<b>5.7</b>	<b>Humán kontrolling .....</b>	<b>75</b>
<b>6</b>	<b><i>Képzés – Vállalati képzés .....</i></b>	<b>79</b>
<b>6.1</b>	<b>A felnőttképzés jogszabályi háttere.....</b>	<b>80</b>
<b>6.2</b>	<b>A képzés mint érték .....</b>	<b>81</b>
<b>6.3</b>	<b>Iskolai végzettség.....</b>	<b>82</b>
6.3.1	A szervezett oktatásban résztvevők számának változása.....	84
6.3.2	A felnőttképzés szerepe .....	87
<b>6.4</b>	<b>Adatok a munkahelyi képzésekről .....</b>	<b>87</b>
<b>6.5</b>	<b>Képzetség és munkanélküliség .....</b>	<b>88</b>
<b>6.6</b>	<b>A vállalati képzések értékelése.....</b>	<b>90</b>
6.6.1	Általános és speciális képzés .....	91
6.6.2	Turner és Jackson-Cox modellje .....	94
6.6.3	Fejlesztés, képzés menedzsment szempontból .....	96
6.6.4	A képzési programok folyamata .....	96
<b>6.7</b>	<b>Képzések értékelése .....</b>	<b>99</b>
6.7.1	A befektetési hozam elmélete, mint a vállalati szféra értékelésének lehetősége .....	99
6.7.2	A képzés értéke a számvitelben.....	101
<b>6.8</b>	<b>A képzések finanszírozása.....</b>	<b>103</b>
6.8.1	A képzés költségei .....	103
6.8.2	Szakképzési hozzájárulás.....	105
<b>7</b>	<b><i>Képzési benchmark felmérés, hipotézis vizsgálatok .....</i></b>	<b>108</b>
<b>7.1</b>	<b>A felmérésben szereplő vállalkozások általános jellemzői .....</b>	<b>109</b>
<b>7.2</b>	<b>Általános jellemzők az emberi erőforrás és a képzés területén .....</b>	<b>111</b>
7.2.1	HR stratégia.....	111
7.2.2	Vállalati méret és képzés .....	113
7.2.3	Képzés és a vállalkozás tevékenységének jellege.....	114
7.2.4	Képzés és tulajdonforma.....	116
7.2.5	Esély a vállalati képzésben való részvételre .....	118
<b>7.3</b>	<b>Képzési típusok, képzési hányadok .....</b>	<b>118</b>
7.3.1	Képzési hányad.....	118
7.3.2	Képzési arányok .....	120
7.3.3	Szakmai és tréning jellegű képzések jelentősége.....	125
7.3.4	Idegen nyelvi képzések.....	126
7.3.5	A munkavállalók által preferált képzési típusok piramisa .....	128
7.3.6	I. hipotézis értékelése .....	128
<b>7.4</b>	<b>Képzések forrása.....</b>	<b>129</b>
7.4.1	Szakképzési hozzájárulás.....	129
<b>7.5</b>	<b>Képzések mérése .....</b>	<b>131</b>

7.5.1	Mérik-e a vállalkozások a képzéseket .....	131
7.5.2	A képzések hasznosságának értékelése .....	136
7.5.3	A képzések mérésének szintjei a felmérés alapján .....	140
7.5.4	II. hipotézis értékelése .....	141
<b>7.6</b>	<b>Elvárások a képző szervezettel szemben.....</b>	<b>141</b>
7.6.1	A kiválasztás szempontjaink öttényezős modellje.....	145
7.6.2	A III. hipotézis értékelése .....	146
<b>7.7</b>	<b>A vállalati képzések szervezésének modellje .....</b>	<b>146</b>
7.7.1	A kutatás új, és újszerű eredményei.....	149
7.7.2	Következtetések, javaslatok.....	150
<b>8</b>	<b>Összegzés .....</b>	<b>153</b>
<b>9</b>	<b>Summary .....</b>	<b>154</b>
<b>10</b>	<b>Felhasznált irodalom:.....</b>	<b>155</b>
<b>11</b>	<b>Mellékletek .....</b>	<b>168</b>
<b>12</b>	<b>Nyilatkozat .....</b>	<b>196</b>

# ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA A SZELLEMI TŐKE KÜLÖNFÉLE FELOSZTÁSAI ( ).....	16
2. ÁBRA TEHETSÉG ÉS KOMPETENCIA ( ) .....	17
3. ÁBRA ÉLETKERESÉTI GÖRBÉK ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINT .....	28
4. ÁBRA BERUHÁZÁS A MUNKA KÖZBENI KÉPZÉSBE AZ ÉLETCIKLUS FOLYAMÁN .....	32
5. ÁBRA HÁROMKÖRÖS VÁLLALATI MODELL.....	39
6. ÁBRA AZ IMMATERIÁLIS VAGYONFIGYELŐ (INTANGIBLE ASSETS MONITOR – SVEIBY .....	40
7. ÁBRA A HUMÁNPOLITIKAI NÉZŐPONT ÖSSZEFÜGGÉSRENDSZERE A BALANCED SCORECARDBAN() .....	42
8. ÁBRA BUSINESS NAVIGATOR.....	44
9. ÁBRA .....	62
10. ÁBRA A HUMÁN ESZKÖZ ÉS TŐKE MEGJELENÍTÉSE A VÁLLALATI MÉRLEGBEN .....	66
11. ÁBRA A HUMÁN ERŐFORRÁS BEKERÜLÉSI KÖLTSÉGEI ( ) .....	68
12. ÁBRA A STRATÉGIAI KÉPZÉSI TERVEZÉS FOLYAMATA .....	97
13. ÁBRA A KÉPZÉSBEN RÉSZ VEVŐK ARÁNYA 15-64 ÉVES NÉPESSÉGEN BELÜL 2005-BEN AZ EU 25-BEN, ILLETVE NÉHÁNY TAGÁLLAMBAN.....	104
14. ÁBRA A VÁLLALKOZÁSOK FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉSE .....	109
15. ÁBRA A FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐ VÁLLALATOK LÉTSZÁM SZERINTI MEGOSZLÁSA .....	110
16. ÁBRA A FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐ VÁLLALATOK TEVÉKENYSÉGÉNEK JELLEGE .....	111
17. ÁBRA A FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK MEGOSZLÁSA A TEVÉKENYSÉG JELLEGE SZERINT .....	115
18. ÁBRA A VÁLLALATI KÉPZÉST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK MODELLJE.....	118
19. ÁBRA A KÉPZÉSBEN RÉSZTVEVŐ MUNKAVÁLLALÓI HÁNYAD .....	119
20. ÁBRA KÉPZÉSI HÁNYADOK.....	121
21. ÁBRA RÉSZARÁNYOK .....	121
22. ÁBRA A KÉPZÉSBEN RÉSZTVEVŐ ALKALMAZOTTAK VÉGZETTSÉG SZERINT .....	122
23. ÁBRA A FIZIKAI FOGLALKOZTATOTTAK KÉPZÉSI JELLEMZŐI .....	124
24. ÁBRA A VEZETŐK KÉPZÉSI JELLEMZŐI.....	124
25. ÁBRA KÉPZÉSEK MEGOSZLÁSA .....	125
26. ÁBRA MULTISKILLING KÉPZÉSEK .....	127
27. ÁBRA PREFERÁLT KÉPZÉSI TÍPUSOK DIAGRAMJA .....	128
28. ÁBRA KÉPZÉSI KÖLTSÉGEK MEGOSZLÁSA FORRÁS SZERINT .....	130
29. ÁBRA KÉPZÉSRE BEVONNI KÍVÁNT FORRÁSOK .....	130
30. ÁBRA KÉPZÉSEK MÉRÉSE.....	134
31. ÁBRA KÉPZÉS HATÁSA A TELJESÍTMÉNYRE .....	135
32. ÁBRA KÉPZÉSI DOKUMENTUM.....	135
33. ÁBRA KÉPZÉS HATÁSA A TELJESÍTMÉNYRE .....	136
34. ÁBRA KÉPZÉSI TÍPUSOK ÉS A TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA.....	137
35. ÁBRA A KÉPZÉS SIKERKRITÉRIUMA.....	138
36. ÁBRA A KÉPZÉS SIKERTELENSÉGÉNEK OKA .....	139
37. ÁBRA MÓDOSÍTANDÓ TÉNYEZŐK .....	139
38. ÁBRA A KIVÁLASZTÁS SZEMPONTJAI.....	142
39. ÁBRA RÉSZLETES ADATOK A KIVÁLASZTÁSI SZEMPONTOKRÓL .....	143
40. ÁBRA A KIVÁLASZTÁS SZEMPONTJAINAK MODELLJE.....	145



## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT AZ OKTATÁS EGYÉNI BELSŐ MEGTÉRÜLÉSI RÁTÁI MAGYARORSZÁGON (OKTATÁSI FOKOZATONKÉNT AZ ELŐZŐ FOKOZATHOZ KÉPEST) .....	30
2. TÁBLÁZAT EGYÉNI BELSŐ MEGTÉRÜLÉSI RÁTÁK A FELNŐTTKÉPZÉSBEN .....	31
3. TÁBLÁZAT AZ OKTATÁS TÁRSADALMI BELSŐ MEGTÉRÜLÉSI RÁTÁI MAGYARORSZÁGON (OKTATÁSI FOKOZATONKÉNT AZ ELŐZŐ FOKOZATHOZ KÉPEST) .....	32
4. TÁBLÁZAT TÁRSADALMI BELSŐ MEGTÉRÜLÉSI RÁTÁK A FELNŐTTKÉPZÉSBEN .....	33
5. TÁBLÁZAT A TUDÁSSZERVEZET ALAPELVEI () .....	36
6. TÁBLÁZAT PÉLDÁK A SANDIA NAVIGATOR-BAN ALKALMAZOTT MUTATÓKRA () .....	45
7. TÁBLÁZAT A VÁLLALATI ESZKÖZÖK KÖNYV SZERINTI ÉS FAIR ÉRTÉKE KÖZÖTTI ELTÉRÉSEK EREDETE() ....	59
8. TÁBLÁZAT BRUTTÓ ÁTLAGKERESET ALAKULÁSA ISKOLAI VÉGZETTSÉG ÉS GAZDÁLKODÁSI FORMA SZERINT, 2007 .....	83
9. TÁBLÁZAT A FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA A LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINT (EZER FŐ) .....	83
10. TÁBLÁZAT TANULÓK, HALLGATÓK A NAPPALI ÉS FELNŐTTOKTATÁSBAN ÖSSZESEN – ISKOLARENDSZERŰ KÉPZÉS ESETÉN /EZER FŐBEN/ () .....	84
11. TÁBLÁZAT KÉPZÉST TÁMOGATÓ VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA (%-BAN) .....	87
12. TÁBLÁZAT A FOGLALKOZTATOTTSÁG JELLEMZŐJE ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINT 2000-BEN .....	88
13. TÁBLÁZAT A MUNKANÉLKÜLIEK SZÁMA LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINT ().....	89
14. TÁBLÁZAT A KÉPZÉSI KÖTELEZETTSÉGEK .....	95
15. TÁBLÁZAT A FELMÉRÉSBEN RÉSZT VEVŐ VÁLLALATOK LÉTSZÁM SZERINTI MEGOSZLÁSA .....	110
16. TÁBLÁZAT EGY FŐRE JUTÓ ÁTLAGOS KÉPZÉSI KÖLTSÉG.....	114
17. TÁBLÁZAT KÜLÖNBÖZŐ TŐKEELEMÉK MÉRÉSI GYAKORISÁGA ().....	132
18. TÁBLÁZAT A VÁLLALAT ÉRTÉKÉNEK MEKKORA RÉSZÉT TESZIK KI ().....	133
19. TÁBLÁZAT A KÉPZÉSEK MÉRÉSÉNEK SZINTJEI MAGYARORSZÁGON .....	140

# 1 Bevezetés

A tudás szerepe a gazdaságban, a tudás hasznosítása, a szellemi tőke, a szellemi erőforrások, az emberi erőforrás, mint érték kedvelt téma lett számos diszciplína számára. A témához több terület is kapcsolódik. Ezek többek közt: a vállalati versenyképesség erőforrás alapú megközelítése, a tudásmenedzsment, a szervezeti tanulás vizsgálata. A kilencvenes évek elejétől kezdve számos publikáció jelent meg, amely ezeket a kérdésköröket boncolgatta.

Mára szinte közhelyszerűvé vált az mondat hogy, hogy a **vállalati vagyon legfontosabb része a tudás, a szellemi tőke, az emberi tőke**. (Kissé máshogy fogalmazva: a vállalati vagyon esténként hazamegy (Bögel Gy.)). Jelen kutatás azzal a célból készült, hogy ennek a sokat hangoztatott mondatnak ténylegesen van-e háttere, azaz a vállalati vagyonkimutatásokban, elemzésekben megjelenik-e az emberi tőke értéke. Tisztában vannak-e a vállalkozások a mindennapi élet során ezzel ténnyel, értékelik-e rendszeresen az alkalmazottakat, fejlesztik-e őket, tervszerűen gazdálkodnak-e velük. Az „értékük” megtartása, növelése érdekében milyen lépéseket tesznek? A dolgozat elején bemutatásra kerül, hogy milyen módszereket ismer a szakirodalom a szellemi tőke, az emberi tőke mérésére, majd tovább lépve az képezi a vizsgálat tárgyát, vajon használják-e ezt a gyakorlatban. A szakirodalmi és a kérdőíves kutatás fő témája: a képzések fontossága. Azon belül megjelennek a következő kérdések: Miért értékeljük, mit és hogyan? Egyáltalán értékeljük-e pénzben a munkaerőt, az alkalmazottakat vagy fogadjuk el, hogy az embernek mint termelési tényezőnek nem lehet igazán meghatározni az értékét. Az értékelés legfontosabb indoka, hogy a mérés a gazdasági és hétköznapi életünknek egyaránt része. Mérik az iskolai teljesítményt, a megtett utat, a szabadidőre fordított időt, vagy az elkölthető pénzt. A mérés esetén leggyakrabban a pénzben történő kifejezés jut eszünkbe. Ennek az oka, hogy a mai világban a pénz tekinthetjük a közös nevezőnek, amit mindenki ért, amelyben mindenki tud gondolkodni. Ezért fontos a közgazdászoknak, a vállalkozások vezetőinek, hogy az emberi erőforrás értékét is pénzben fejezzék ki. A pénzben kifejezett adatok kimondottan egyszerűvé teszik az összehasonlítást. A humántőke pénzben történő kifejezése azt a célt szolgálja, hogy összehasonlíthatóvá tegyük a tudás értékét a vállalat többi pénzben már kifejezett vagyonával, valamint az egyes gazdálkodók, tudás-teljesítményét, - mennyiségét vagy –értékét összevevük. A magyarországi felmérés azonban a realitás talaján maradva elsősorban azt vizsgálta, hogy képzik-e egyáltalán a vállalkozások a munkaerőt – másképp fogalmazva felismerték-e annak a jelentőségét, hogy

a vállalatok esetében az egyik legfontosabb siker tényező maga az alkalmazott. Illetve a vállalati képzések részletes bemutatása azáltal, hogy a vállalkozások, mely réteget képzik, a vezetők vagy a fizikai alkalmazottakat. Honnan teremtenek forrást a képzésekre. Értékelik-e a munkavállalók képzését, és ha igen ezt milyen módszerrel valósítják meg.

## 1.1 A dolgozat felépítése

A dolgozat szerkezeti felépítése az elméleti bemutatás irányából közelít a gyakorlati felmérés eredményeinek bemutatása felé. Részletesen a következőképpen épül fel:

- a) A téma szakirodalmának, módszertanának részletes áttekintésével kívánom bemutatni az emberi erőforrás értékét, hozzájárulva a közgazdasági és menedzsment megközelítés megismertetését. Ebben a részben kerül bemutatásra az emberi tőkével kapcsolatos fogalmak ismertetése, az emberi tőke értékét bemutató közgazdasági modellek, és az emberi erőforrás értékét bemutató menedzsment modellek.
- b) A képzés területének bemutatása esetében a következő módszert használom. Az elméleti kérdések vizsgálatával, az egyes hipotézisek tesztelésével a terület elméleti ismeretanyagát kívánom gazdagítani. Ebben a részben kerül bemutatására a képzések hasznosságát, mérhetőségét lehetővé tevő modellek.
- c) Empirikus vizsgálataim segítségével gyakorlati döntéshozatalhoz kívánok segítséget nyújtani. Célként jelölném meg, hogy a vállalkozások praktikus ötleteket meríthessenek az emberi erőforrások értékelésére, illetve a képzések értékelésére.

Kutatás fő iránya elsősorban nem a gazdaság egészében jelentkező folyamatok vizsgálatára irányult. Elsődleges célja a **vállalatok / vállalkozások esetében az emberi erőforrás értékének meghatározására kidolgozott módszerek bemutatása**. Fontosnak tartottam mindenképp, hogy láthatóvá váljék, hogy ha a mindennapokban nem is használjuk rendszeresen, de számos módszer és lehetőség van az emberi erőforrás értékének bemutatására. Ennek érdekében az emberi **erőforrás fejlesztés kérdéskörét**, azaz a vállalati képzések témakörét tanulmányoztam részletesen, és ezzel kapcsolatban végeztem empirikus kutatásokat. Célom az volt, hogy bemutassam azokat a különböző módszereket, amelyek az **emberi erőforrás fejlesztésének fontosságát tükrözik** a vállalatok számára. Azok a vállalatok, akik elismerik az emberi erőforrás különleges értékét, azok képzik és fejlesztik az alkalmazottakat. A változások korát éljük, a változásokra

való reagálás képességét erősíti minden gazdaságban működő szervezetnek, hogy hangsúlyt fektetnek az emberi erőforrás és az emberi erőforrás fejlesztésére. Empirikus kutatásban arra kerestem a választ, hogy **menyire jellemző** ez a mai **magyarországi vállalatokra a vállalati képzések támogatása, szervezése**. Milyen jellegű képzési típusokat találhatunk a vállalati képzések palettáján. Megjelenik-e a tudatos fejlesztési-képzési magatartás. Az alkalmazottak mely csoportjait és milyen módon vonják be a képzésekbe. A kutatás részét képezte az is, hogy a vállalkozások által támogatott képzések tükörképét adják-e a magyarországi munkavállalók képzettségének, illetve képzettség hiányának. A kutatás része, hogy **feltárja a vállalati képzésekben rejlő lehetőségeket**. Az emberi tényezőre irányítsa a figyelmet. Fontosnak tartom, hogy a vállalatvezetők a képzésben **ne elsősorban a költségtényezőt lássák, hanem azokat a lehetőségeket**, hogy a munkavállalók a vállalati képzések esetén lojálisabbá válnak a céghez, ezáltal a szervezetek versenyelőnyre tehetnek szert. Az emberek cég iránt elkötelezettsége és munkamorálja a vállalati versenyképesség fontos összetevője.

Célként jelent meg az is, hogy a képzés szempontjainak kiválasztását vizsgálva tükörképet lássanak a szervezet a vezetői. Illetve a képzési szempontok kiválasztása egyértelműen segíti az oktatásban működő vállalkozásokat abban, hogy a szervezet igényeire megfelelően tudjanak reagálni. A vállalatvezetők elsődleges érdeke a hatékony képzések támogatása. A végső cél tehát az, hogy az eddig vezetési-szervezési ismeretek alapján és a kutatás jellemzői alapján bemutassam, hogy milyen feltételei vannak egy hatékony képzés lebonyolításának.

## **HIPOTÉZISEK**

**I hipotézis:** A vállalati képzések akkor lesznek hatékonyak és teljesítménynövelő hatásúak, ha vállalatok a tréning jellegű képzéseket támogatják.

**II hipotézis:** A vállalati képzéseket a vállalatvezetők akkor fogják elismerni, ha a egyértelműen mérhetőek lesznek ezen képzések előnyei. A mérhető adatok megjelenhetnek a számviteli rendszerben, a human kontrolling rendszerében és vállalat értékelési rendszerben.

**III hipotézis:** A képző intézmények kiválasztásakor a legfontosabb szempontok a mérhető és értékelhető tényezők – ezek a képzés költsége, a fizetési kondíciók és a szervezet akkreditációja.

A hipotézisek mellett előzetes feltevéseket is megfogalmaztam. Az előzetes feltevéseket öt csoportba soroltam be, először ezeket mutatom be. Majd ezek alapján a felállított hipotéziseket értékelem. A célom az, hogy a rendelkezésre álló információk segítségével az emberi erőforrása fejlesztésre irányítsam a figyelmet, és bemutassam a vállalati képzések napjainkra jellemző vonásait.

### **Előzetes feltételezések:**

#### **1. általános jellemzők az emberi erőforrás és a képzés területén**

- a) Az emberi erőforrást, mint termelési tényezőt a magyar vállalatok, vállalkozások nem értékelik. A vállalkozások kis hányadánál működik csak emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó osztály, illetve kevés vállalat rendelkezik HR stratégiával.
- b) A vállalati méret nagysága és a tudatos emberi erőforrás fejlesztés között szoros kapcsolat létezik. Tervszerű, tudatos képzési magatartást kifejezetten a nagyvállalati körben találhatunk. Ezen tényező megjelenik a képzésre fordított összegek nagyságában is. A képzésre fordított összegek a vállalati méret növekedésével emelkednek. Összkiadásban és egy főre jutó képzési költség tekintetében is.
- c) Összefüggést található a vállalkozások tevékenységének jellege és az oktatásra fordított kiadások között.
- d) A tulajdonforma (magyar, külföldi, állami) hatással van a képzésre fordított összegek nagyságára.

#### **2 képzési típusok, képzési hányadok**

- a) A vállalkozások még nem ismerték fel a life-long-learning jelentőségét a sikeres és eredményes gazdálkodás érdekében. A vállalkozások az alkalmazottaik csak egy kis részét, azaz kevesebb mint 50%-át képzik.
- b) A végzettség hatással van a további képzésre. A life-long-learning jelentőségét elsősorban a felsőfokú végzettségűek és a szellemi munkakörökben dolgozók ismerték fel. Feltételezhető, hogy ebben körben magasabb a képzési arány minden vállalat esetében.
- c) A vállalkozások, szervezetek számára nem az iskolarendszerű képzési típusok a megfelelőek, hanem a szakmai és tréning jellegű képzések. Ezek a képzések

biztosítják a kompetencia alapú képzést, illetve a vállalat specifikus képzések nagy részét.

- d) Az idegen nyelvi képzés nagyon jelentőségteljes a vállalati szférában, a magyar munkavállalók nyelvismeretének hiánya miatt.

### **3. képzések forrása**

- a) A vállalatok elsősorban a szakképzési hozzájárulást fordítják a saját dolgozóik képzésére.

### **4. képzések mérése**

- a) A szervezetek nem mérik a képzéseik gazdasági hasznát.
- b) A szervezetek vezető (emberi erőforrás menedzsment részleg) tudják értékelni, hogy mely képzések hasznosak számukra.

### **5. Elvárások a képző szervezettel szemben**

- a) A vállalkozások alapvetően két tényezőt vesznek figyelembe a képző intézmény kiválasztásakor. Az egyik a képzési díja. A másik a szervezet akkreditációja.

## 2 Emberi tőke – az emberi erőforrás fogalmának meghatározása

Az emberi tőke értékének meghatározásakor az első legnehezebb kérdéskör, hogy mit is tekinthetünk emberi tőkének. Mielőtt a különböző modellek bemutatásra kerülnek az első és lényeges tisztázandó kérdés, hogy mit érthetünk az emberi tőke, illetve a szellemi tőke fogalma alatt.

Ennek a tőkének a meghatározása elsősorban azért vet fel problémákat, mert jellegében különbözik minden egyéb más tőkeelemtől. Kopátsy Sándor szerint a szellemi vagyon (1):

- Minőségileg másnak tekinthető, mint a fizikailag is megragadható vagyonelemek, mert a történelem folyamán először fordul elő, hogy egy termelési tényezőre nem a szűkösség, hanem a bőség jellemző.
- Illetve a szellemi vagyon elemeit nem összeadni kell, hanem szorozni.

### 2.1 Nem tárgyasult erőforrások

A nem tárgyasult erőforrásokra („intangible assets”) vonatkozóan többféle egymást szinonimaként használt elnevezés létezik (intellektuális tőke, szellemi tőke, emberi tőke, immateriális eszközök, immateriális javad, tudástőke ...). Összességében a szakirodalomban azokat az erőforrásokat értik a nem tárgyasult eszközök alatt, amelyek nem rendelkeznek materiális-fizikai, illetve pénzbeli megjelenési formával, azonban értékesek a vállalat számára (Kaufmann – Schneider 2004). Gu és Lev arra a megállapításra jutott, hogy a nem tárgyasult erőforrások nem feltétlenül jelentenek értéket, hanem azáltal válnak azzá, hogy részt vesznek a vállalat értékteremtő folyamataiban. Ide sorolják a marketinget, a kutatás és fejlesztést, a reklámtevékenységet, a vállalati humán erőforrás gazdálkodást. (Gu-Lev 2001)

#### 2.1.1 Szellemi tőke

Alapvetően szellemi tőkeként kezelhetjük a vagyoni értékűként megtestesülő bármilyen tudást, információt, szellemi tulajdont illetve a tapasztalatot. A szellemi tőkét már sokan sokféleképpen felosztották – ezt mutatja a következő táblázat.

---

1 Kopátsy Sándor: Igaz történelem 39-40 old.

1. ábra A szellemi tőke különféle felosztásai (2)

OECD, Sharma, Botis, Fernández	Mayo, Dzinkowski, Edvinsson	Brooking	Oliver
Szervezeti rendszer	Szervezeti tőke	Infrastrukturális eszközök	Közkapcsolati vagyon
Emberi erőforrás	Ügyféltőke	Piaci eszközök	Ügyfélvagyon
	Emberi tőke	Szellemi tulajdonhoz kötődő eszközök	Márkavagyon
		Humán eszközök	Alkalmazotti vagyon

A szellemi tőke az OECD 1999-s ajánlása szerint két részből áll: a szervezeti rendszerhez kötődő értékből (structural capital) és az emberi erőforrás értékéből (human capital). Több szerző is használja ezt a megosztást.

Más felosztás szerint (Mayo, Dzinkowski) a szellemi tőkét ügyfél tőkére (ügyfél kapcsolatok, piaci részesedés, imázs, márkanevek), illetve szervezeti tőkére (eljárások, szabadalmak, adatbázisok, tudás, kultúra) oszthatjuk.

Brooking<sup>(3)</sup> négy részre osztja a szellemi tőkét. A piaci eszközök az értékesítés teljesítményéhez hozzájáruló immateriális eszközök (márkanevek, licencek, ügyfelek). A humán eszközök a szervezet probléma megoldó képességét fogják össze. A szellemi tulajdonhoz kötődő eszközök a know-how, az üzleti titkok, szabadalmak, védjegyeket jelentik. Infrastrukturális eszközök közé tartoznak többek közt a kommunikációs rendszerek, a vállalati kultúra.

Oliver<sup>(4)</sup> a részvényesi értéket négy szellemi tőke tényező összegeként határozza meg. Az ügyfél vagyon a vevőkkel fenntartott kapcsolatot jelenti. A márka vagyon a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak piaci erejét mutatja. A közkapcsolati vagyon, alatt azt érti hogy a vállalat mennyire tud a közvélemény és a kormányzat beavatkozásától mentesen működni. Az alkalmazotti vagyok az emberi tőkéből, a munkavállalók képességeiből, készségeiből származik.

2 Juhász Péter: Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái – Doktori disszertáció – Budapesti Corvinus Egyetem – 2004 szeptember – 82 old.

3 Brooking Annie (1996) Intellectual capital: Core assets for the third millenium enterprise, Thomson Business Press London

4 Oliver, Richard (2001) The return on human capital Journal of Business Strategy, 2001 July – August 7-10 p.



Edvinsson a szellemi tőkét két fő összetevőre osztotta: a humán tőkére és strukturális tőkére. A humán tőke alatt azokat az emberi tényezőket értette, amelyek értéket teremtenek a vállalat számára, és szorosan kapcsolódnak az egyénhez – vagyis az egyén helyett nem birtokolhatja a szervezet. Idetartozik az alkalmazottak kompetenciája, tapasztalata, tudása. A strukturális tőke ezzel szemben azokat a nem tárgyasult elemeket tartalmazza, amelyek a szervezet tulajdonát jelentik, amelynek két része van ügyféltőke és szervezeti tőke.

Stewart a következőképpen határozza meg a szellemi tőkét: „Anyagi és nem anyagi előnyök megszerzésére szolgáló szellemi eszközök – tudás, információ, szellemi tulajdon, tapasztalat.”

Spencer és szerzőtársai szerint: „A szellemi tőke: a fizikai, érzelmi, lelki téren a tehetségben lappangó lehetőség, és az életút során megszerzett személyes kompetenciák összessége.” Az egyéni kompetenciák összetevői (5):

- ismeretek, a tudás (knowledge): információk amellyel a személy rendelkezik
- készségek, jártasságok (skills): bizonyos fizikai és szellemi feladatok végrehajtásában megszerzett gyakorlat
- szociális szerepek, amelyek a személyes értékek mentén szerveződnek – mit tart fontosnak, követendő személy, én-kép, önértékelés
- személyiségvonások – karakter – viszonylag tartós pszichikai-fizikai jellemzők

Laáb Ágnes két megjelenési formáját emeli ki a szellemi tőkének, az egyik a tehetség a másik a kompetencia.

**2. ábra Tehetség és kompetencia (6)**

Tehetség	Kompetencia
Fizikai sík, amely a cselekvőképesség szintere (többek közt idetartozik a kitartás, az akaraterő, a versenyszellem)	A meglévő szakértelem, vagy gyakorlati intelligencia fokozása a begyakorlottság és tapasztalatszerzés révén, amely a szerzett kompetencia 1/6-át teszi ki.
Érzelmi sík, amely az érzelmi gazdaság szintere (ide tartozik az önismeret, az együttműködési készség, a konfliktuskezelés)	A meglévő EQ, Emotional Quotient gazdagítása, amely a szerzett kompetencia 4/6-át teszi ki.
Lelki sík, a tudás, a szellemi kiteljesedés szintere (általános műveltség, szakismeret, speciális vállalatismeret)	A meglévő IQ Intelligent Quotient fejlesztése, amely a szerzett kompetencia 1/6-át teszi ki.

5 Spencer L. – McClelland D. – Spencer S.: Competency Assessment Methods. History and State of Arts. Boston, Hay/McBear Research Paper 1990

6 Laáb Ágnes: Számviteli alapok – Typotex 2006 – 245 p.

### **2.1.2 Intellektuális tőke**

Az intellektuális tőke kifejezést John Kenneth Galbraith használta először, úgy fogalmazott, hogy az intellektuális tőke többet jelent, mint tisztán intellektus, magában foglal egyfajta szellemi cselekvést is. Az 1980-as években használta újra Sveiby, aki megalkotta a láthatatlan mérleg elméletét, amelyet ma is az intellektuális tőke meghatározásának alapjaként kezelnek. Edvisson és Sullivan az intellektuális tőkét olyan tudásként definiálja, amely értékévé konvertálható. Mourtiessen és szerzőtársai szerint az intellektuális tőke az alkalmazottakban, a vevőkben és vevőkapcsolatokban, folyamatokban illetve a támogató technológiákban illetve a négy elem kapcsolatában rejlik.

## **2.2 Emberi tőke – emberi erőforrás**

A tőke és az emberi erőforrás fogalmát a közgazdasági szakirodalom több szempont szerint is elkülöníti. Az egyik megközelítés szerint a tőke az, ami szűkösen áll rendelkezésre, hasznossággal rendelkezik és érték formájában kifejezhető. Az erőforrás, amelybe beruházásokat hajtanak végre és ez a beruházás az idő folyamán megtérül. (A. Smith)

**Az emberi tőke** fogalmát a közgazdaságtani szakirodalom használja elsődlegesen. A következő meghatározással találkozhatunk először a szakirodalomban: „Az emberi tőkét ebben az időben hasznos és értékes tudásállományként kezdték el kezelni, melyet oktatás, képzés révén halmoztak fel.” (Samuelson-Nordhaus 1992, 875 old.); Emberi tőkének összességében azt a tanult tudást tekinthetjük, amivel az ember képes anyagi javakat és szolgáltatásokat előállítani, vagy értéküket növelni. Máshogy fogalmazva: az emberi tőke személyek átformálásával kialakított készségek és képességek – a cselekvések megvalósításához.

Schultz (1983) szerint az emberi tőke a tőke egyik megjelenési formája, melynek főbb sajátosságai az alábbiak:

- ember részét képezi, nem választható el a személyétől
- szabad társadalomban nem adható el, piacon nem forgalmazható
- az emberek önmagukba történő beruházásával szerzhető meg
- két részből tevődik össze: öröklött és megszerzett képességek
- nem látható

Davenport (1999) az emberi tőkének négy elemét különítette el, úgy mint képesség (ability), viselkedés (behaviour), törekvés (effort), idő (time). A képesség nem más, mint szakértelem a munka különböző formáiban. A képességnek a következő részeit különbözteti meg a tudást (knowledge), készséget (skill) és a tehetséget (talent).

Kővári György szerint az emberi tőke „a tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyron része. Működtetése, fejlesztése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén, mint a szervezet részéről.

Az emberi tőke sajátosságai, az emberi és a fizikai tőke közötti különbségek (emberi jellege):

- Megsemmisülés.
- Az ember önálló, szabad akarattal bíró személyiség, amellyel cselekvéseit és ezáltal teljesítményeit képes szabályozni.
- Eltérőek az emberi és fizikai tőke beruházások: időintervallum szerinti rövid, közép- és hosszúlejáratú formái, üteme, költsége, hozama és megtérülése.
- Az emberi tőke elavulásának szabályai is sajátosak.

A menedzsment irodalom az **emberi erőforrás** elnevezést használja elsősorban. Az emberi erőforrás meghatározásának, értékelésének célja az, hogy mérhető legyen mekkora értéket teremt a vállalat azáltal, hogy a dolgozóitól megvásárolt munkavégző képességet (beleértve a szellemi és fizikai képességek összességét), és az ezzel együtt megvásárolt munkaidőt az adott módon használja fel. Az erőforrásokba, azonban befektetések végezhetők. Az emberi erőforrásba történő befektetés néhány sajátosságot mutat:

Fritz Machlup szerint akkor beszélünk erről, amikor arra a célra eszközölnék beruházásokat (ráfordításokat), hogy az emberek szellemi és fizikai felkészültségét átalakítják úgy, hogy képessé tegyék az egyéneket:

- több vagy jobb áru, szolgáltatás nyújtására,
- magasabb pénzjövedelmek szerzésére,
- jövedelmük értelmesebb elköltésére,
- az életből több öröm szerzésére.

Beruházásként a következők jelenhetnek meg:

- Egészségügyi ellátás.
- Formális, szervezett, közép-és felsőfokú szakképzettséget biztosító oktatás.
- Munkahelyi képzés, továbbképzés, átképzés.
- A munkahelyen kívüli felnőtt képzés, beleértve a posztgraduális képzést is.

- Az egyének és családok vándorlása, a migráció.
- A kutatás.

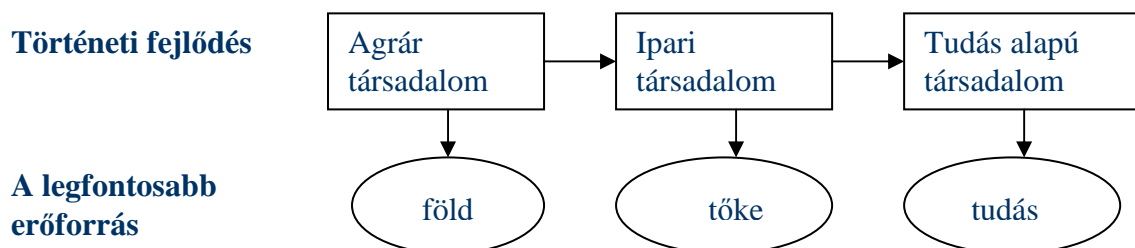
Az emberi erőforrás a vállalat számára egyszerre legalább kétféle erőforrást biztosít. Juhász (7) szerint: egyrészt a dolgozók fizikai munkavégző képességét, másrészt a tudásukat, kreativitásukat. Egyes alkalmazottaknál szélsőségesen túlsúlyba kerülhet az egyik vagy másik tényező, de jellemzően mindkettőnek fontos szerepe van. Az erőforrás mérése azonban nehézségekbe ütközik. A vállalatvezetők többsége a döntések meghozatala előtt pénzügyi, számviteli mutatókat vizsgál meg. Jelen pillanatban a magyar számviteli rendszerben az ember nem jelenik meg érték-ként az eszközoldalán, kizárólag költségként jeleníthetjük meg az eredmény-kimutatás bizonyos soraiban. Az egyetlen kivételt a profi sportolók jelentik, ahol a játékjog jelenik meg a mérleg eszköz oldalán, mint vagyonelem. Meg kell azonban jegyezni, hogy ez is csak a játékos eladása esetén jelent értéket, hiszen a saját nevelésű játékos játékjogának nincs a mérlegben kimutatható értéke. Igaz ugyan, hogy immateriális javak egy része is tulajdonképpen a szellemi tőke megjelenési formája, érte ezalatt a kutatás-kísérlet-fejlesztés és a szellemi termékek értékét. De a legtöbb vállalatvezető ezt mégsem a emberekhez, az alkalmazottakhoz kapcsolja. A pénzügyi mutatók számításánál jelentkezik egy másik probléma is. Az emberi erőforrásnál nem mérhető a maximális kapacitás, így soha nem tudunk olyan pontos értéket meghatározni, mint a gépek esetében. Ezáltal nehéz az alkalmazottak és a vezetés teljesítményének mérése. Az emberi erőforrás értékelése során azonban felmerültek olyan nézetek is (Sandfield-2002), hogy a befektetések hozta jövedelmen kívül valamennyi nyereséget az emberi erőforráshoz kell kapcsolnunk. Látnunk kell azonban azt, hogy ez túlságosan szélsőséges megközelítés, nem veszi figyelembe - többek között - a technikai fejlődés hatását.

---

1) Juhász Péter: Az emberi erőforrás értékelés kérdései – Vezetéstudomány 2005/1.szám 14 old

### 3 Emberi tőke értékelési modellek a közgazdaságban

A közgazdaságtan klasszikus kérdése, hogy mitől függ a társadalom jóléte, anyagi gazdagodása, a gazdasági növekedés? A társadalmi fejlődés során folyamatosan változott, hogy a gazdálkodás során mely erőforrások tekintették a legfontosabbnak.



Az ábra is mutatja, hogy a kezdeti agrártársadalmakban a föld volt a legfontosabb erőforrás, a föld birtoklása volt a legnagyobb érték. Az ipari társadalmakban a tőke vált a legfontosabbá, egyrészt mint pénztőke, amellyel beruházásokat lehet megvalósítani, másrészt mint eszközök, berendezési tárgyak. Ezen értékek meghatározása rengeteg módszert dolgoztak – jelen pillanatban is a legtöbb esetben a vállalati vagyon érték tulajdonképpen a vállalat rendelkezésére álló anyagi erőforrások jelentik. A mai úgynevezett tudás alapú társadalomban a tudás vált legnagyobb értékűvé, amelynek mint vállalati értéknek a meghatározásával a gazdasági szakirodalom kísérlekedik.

#### 3.1 Közgazdaságtani, makrogazdasági elméletek

##### Adam Smith, William Petty

Már a klasszikus közgazdaságtan korában létezett arra törekvés, hogy az emberi tőke értékét meghatározzuk. A klasszikus közgazdászok egy része az oktatásnak számos közvetlen és közvetett hasznot tulajdonított, például a társadalmi osztályok közötti mozgást, a népességnövekedést korlátozó hatását. A humán tőke fogalmát először William Petty (1623-1687) használta, és kísérletet tett értékének meghatározására. A klasszikus szerzők közül Adam Smith (1723-1790) foglalkozott még ezzel a kérdéssel, aki az állótőke fogalmába az emberi tőkét is beleértette. „Az állótőke részének kell tekinteni a társadalom valamennyi tagjának gazdaságilag hasznos tudását és képességét. Az ilyen

tudás és készség megszerzése tényleges kiadásokat jelent, mivel megszerzőjét neveltetése, tanulmányai vagy tanonckodása idején is el kell tartani: alapjában véve úgy kell felfogni őket, mint az illető személyben megtestesült tőkét.” (Nemzetek Gazdaságtana -1959-322.old.)

### **Von Thünen**

Az emberitőke-elmélet későbbi alapfeltételezéseit pontosan Von Thünen (1783-1850) fogalmazta meg: „Teljesen egyértelmű a válasz arra a gyakran vitatott kérdésre, vajon a nem materiális emberi javak (szolgáltatások) a nemzetgazdaság része, vagy sem. Mivel az iskolázottabb nemzetek ugyanolyan anyagi javakkal több jövedelmet hoznak létre, mint az iskolázatlanabb népek, és mivel a magasabb iskolázottság csak a több anyagi jószág elfogyasztásával járó oktatási folyamatokon keresztül biztosítható, az iskolázottabb népek nagyobb tőkét birtokolnak, amelyek hozadéka a munka nagyobb termelékenységében fejeződik ki.”

### **Kuznets**

Kuznets (1901-1985) orosz származású amerikai közgazdász azt mondta, hogy a nemzeti jövedelem nagyságát befolyásoló tényezőként nemcsak a termelési tevékenységekkel közvetlenül, hanem közvetetten összefüggő költségeket is számításba kell venni. Ide sorolta például a nevelési-oktatási kiadásokat is. Munkáiban azt a megállapítást tette, hogy a GDP hosszú távú növekedése csak kis mértékben köszönhető a fizikai tőkeállomány növekedésének, a meghatározó tényező a technikai haladás és az emberi tudás fejlődése is. Az egyik legismertebb makroökonómia modellben az ún. Solov modellben is technikai haladás jelenti a legfontosabb tényezőket. A modell szerint csak a technikai haladás eredményezhet folyamatosan emelkedő életszínvonalat. (A technikai haladás pedig elsősorban a lakosság tudás állományán, illetve az oktatás színvonalán múlik.)

### **Ernst Engel, William Far**

A XIX. század második felében kétféle irányzat alakult ki az emberek gazdasági értékének meghatározására: a termelési költségeken alapuló és a tőkésített kereseteken alapuló megközelítés.

A termelési költségeken alapuló megközelítés azt feltételezi, hogy az ember gazdasági értéke megegyezik mindazoknak az erőforrásoknak a költségével, amelyek a

felnevelés során felmerülnek születéstől addig az életkorig, amikor a nevelés befejeződik. Ernst Engel (1821-1896) születéstől 27 éves korig határozta meg ezt a költséget, úgy hogy a nevelési költségek minden évben egy konstans összeggel növekszenek.

A tőkésített kereseteken alapuló megközelítés úgy próbálja meg kiszámítani az ember gazdasági értékét, hogy figyelmen kívül hagyja a költségeket, helyette az egyén jelenlegi és várható piaci értékét veszi számításba. Ezt az eljárást William Far (1807-1883) alkalmazta először, módszerének a mai jelenérték-számítás az alapja. Farra az egyének jövőbeli nettó keresetének jelenlegi értékét számította ki, figyelembe véve a megélhetési költségeket és a halandósági adatokat.

### **Makroökonómiai megközelítés, az un. rezidulális tényező**

Az oktatás-gazdaságtani kutatások során megfogalmazták azt is, hogy a növekedési modellek klasszikus két tényezős formája nem magyarázza meg a gazdasági növekedést. A Cobb-Douglas függvény eredeti alakja a termelést két tényező, a munka és tőke függvényének tekinti:

#### **1. Egyenlet Cobb-Douglas függvény**

$$R = a \times k^{\alpha} \times N^{\beta}$$

R → termelés eredménye

k → befektetett tőke

N → befektetett munka

$\alpha, \beta, a$  → állandók

Az eredeti elgondolás arra feltételezésre épült, hogy a termelés nagyságát csak k és N befolyásolja, vagyis ha a tőke és a munka egyformán nő, akkor ugyanilyen arányban nő a termelés is. Solov nevéhez fűződik annak a felismerése, hogy a gazdasági növekedés nagyobbik részét nem az eredeti függvényben is szereplő két változó magyarázza meg, hanem egy harmadik. Solov ezt a tényezőt technikai változásnak, technikai haladásnak nevezte. Technikai haladás magába foglalja a műszaki haladást, valamint az emberi tényezőket – köztük az oktatás hatását is.

### **Kvantitatív forradalom**

Az emberi tőke kutatások a 2. világháború után kaptak lendületet, ennek oka az volt, hogy a közgazdaságtanban ekkora már lezajló un. kvantitatív forradalom előtérbe

helyezte a számítások fontosságát, a kvalifikálhatóságot, létre a nagy adatbázisok, illetve ekkor kezdett el terjedni a számítástechnika hogy így lehetővé vált az adatbázisok kezelése. Az 1960-as években Jacob Mincer, Theodore Schultz és Gary Becker munkáiban került végül sor az emberitőke-elmélet megfogalmazására.

### **T. W. Shultz elmélete**

Az emberi tőke elméletének a feltételezése szerint az emberek oktatás, képzés révén beruházásokat végeznek saját termelőképességükbe. (T.W. Shultz) Ezek a beruházások növelik termelőképességüket, termelékenységüket és így munkájuk piaci értékét. Ezért jövőbeli keresetük magasabb lesz. A beruházások az emberi tőkében nem szorítkoznak a formális oktatásra. Minden olyan befektetés, amely javítja a termelőképességet, az emberitőke beruházásnak tekinthető. Ilyen amikor egészségügyi szolgáltatást, sport vagy rekreációs szolgáltatást veszünk igénybe. A vásárlások beruházásjellege független attól, hogy a költségeket az egyének, a vállalatok vagy az állam állja-e. Azért tekintjük beruházásnak, mivel nem a jelenlegi élvezet vezeti őket. Időt és pénzt áldoznak a jelenben a jövőbeli – pénzbeli és nem pénzbeli – haszon reményében. Amikor az emberitőke-elmélet értelmében az oktatási és képzési költségeket az emberi tőkébe fektetett beruházásként értelmezzük, akkor azt állítjuk, hogy a fizikai tőkejavakhoz hasonlóan az emberitőke-beruházás esetén is a tőke nagysága a tőkejavak előállítására fordított kiadásokkal, a beruházás jövedelmezősége pedig költség-haszon elemzéssel mérhető. Ez azt jelenti hogy az általános tőkeelméletet alkalmazhatjuk az emberi tőkére is. Régóta próbálkoznak ennek meghatározásával. A hétköznapi életben is kalkulációt végeztek az emberi tőke, az oktatás értékének meghatározására. Ezt mutatják azok a visszaemlékezések is, amikor a parasztcsaládok gyerekei elmesélik, hogy a család kitanította őket, és cserében le kellett mondaniuk a rájuk jutó földről, vagy annak egy részéről. E döntésekben a családok azt vették figyelembe, hogy az iskolázás éppúgy jövedelmet fog hozni a jövőben, mint a föld – vagyis az iskolázást beruházásnak tekintették.

Ha az egyén mérlegelni kívánja, hogy milyen felsőoktatási intézmény, mely szakján kívánja folytatni tanulmányait, az emberi tőke elmélet szerint át kell gondolnia e beruházás költségeit és hasznait. A költségek közé sorolható például a tandíj, a tankönyvek ára, az albérleti díj, de itt kell számba venni a nappali tagozatos képzésre való jelentkezés esetében a feláldozott hasznot is, azaz annak költségét, hogy az egyén elhalasztja belépését a



munkaerőpiacra és feláldozott szabadidőt is, bár ezt utóbbi számbavétele nagyon nehézkes illetve akár befektetésnek is minősíthető.

A hasznok oldalán nem csak a megszerzett végzettséggel elérhető jövedelmet kell számításba venni, hanem olyan nehezen számszerűsíthető tényezőket is, mint jó munkakörülményed, vagy adott foglalkozás társadalmi presztízse. A jövőben elérendő hasznokat diszkontálva a jelenértéket már össze tudjuk vetni a költség oldallal, így mérlegelve a befektetést. Felmerülhet a kérdés, hogy vajon miért nem tanul tovább mindenki, ha sok esetben nyilvánvaló, hogy magasabb lesz az úgy elérhető jövedelem. Az egyik ok a tehetség. A kevésbé tehetséges diákok esetében több a felmerülő költség, hiszen csak hosszabb idő alatt vagy több szabadidő feláldozásával képesek befejezni tanulmányaikat, a hozam oldal ugyanakkor nem változik. ( 8)

### **3.2 Az emberitőke-beruházás alapmodellje**

Az a kérdés, hogy a társadalom hatékonyan osztja-e el az erőforrásokat szorosan összefügg a növekedési problémával. A gazdasági növekedés forrásai nem határozhatóak meg abban az esetben, ha a munkát homogén jószágnak tekintjük. Éppen a gazdasági növekedés forrásainak meghatározása volt az egyik kérdés, amely elősegítette az emberi tőke elméletének kidolgozását. Az elmélet képviselői azon az állásponton vannak, hogy a növekedés nem kis részben az emberi tőke növekedéséből fakad. Különösen az oktatás járulhat hozzá a gazdasági növekedéshez.

Mint bármely más tőkejóságra, az emberi tőkére is jellemző, hogy létrehozása különböző időpontokban költségekkel jár, és ettől különböző időpontokban ad hozamot. Az emberi tőke beruházási formák közül leginkább az oktatás kerül a tudományos érdeklődés középpontjába. Az egyén számára az iskolázás hozama az iskolázottság következtében megnövekvő kereset az életpálya elkövetkező részében, tehát a teljes pénzbeli hozama az életkereset-növekmény. Az emberitőke-beruházás költségei egyrészt a közvetlen beruházási ráfordítások költségei, másrészt annak az időnek értéke amit az egyén az emberitőke-beruházással tölt el. Feltettük, hogy az emberitőke beruházás ideje alatt az emberek nem folytatnak kereső tevékenységet. A tanulás miatt elmaradt jövedelem az iskolázás közvetett költsége.

---

8 Rosen, Sherwin (1998): Emberi tőke In: Lengyel György – Szántó Zoltán Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája Budapest, Aula kiadó, 71-100 old.

Összefoglalva az emberi tőke képzés általi gyarapításának költségei három kategóriába oszthatók:

1. A zsebből fedezett vagy közvetlen költségek közé tartoznak a tandíjak, valamint a tankönyvekre és egyéb beszerzésekre fordított kiadások.
2. A költségek egy másik forrása az elmaradt kereset, mivel a beruházási időszakban a munkavégzés lehetetlen – legalábbis teljes időben.
3. A pszichés veszteségek a viselt költségek harmadik típusa, hiszen a tanulás gyakran nehéz és unalmas.

Az emberi tőke beruházási modellje azzal a feltételezéssel ér, hogy döntéskor az egyének az iskolázáshoz kapcsolható pénzbeli hasznot veszik számításba, és azt szeretnék maximalizálni. A beruházás tulajdonképpen három szakaszban mehet végbe.

Először is kisgyermekkorban az emberi tőke felhalmozását jórészt mások döntései határozzák meg. A szülői erőforrások és irányítás, valamint az illető kulturális környezete és korai iskolai tapasztalatai segítenek alakítani az alapvető nyelvi és matematikai jártasságokat, viszonyulást a tanuláshoz.

Másodszor, a tizenéves és a fiatal felnőtt életszakaszban az ismeretek és jártasságokat a középiskolában, felsőfokú tanintézetekben vagy szakképzési programokban szerzik meg, általában nappalis teljesidős tanulóként.

Végül a munkaerőpiacra lépés után a dolgozók emberi tőkéjének további felhalmozása részidős alapon zajlik, munka közbeni képzés, esti iskola, viszonylag rövid formális képzések alakjában.

Az egyén számára az iskolázás hozama az iskolázottság következtében megnövekvő kereset az életpálya elkövetkező részében, tehát a teljes pénzbeli hozam az életkereset-növekmény. Az emberitőke-beruházási költségei egyrészt a közvetlen beruházási ráfordítások költségei (tandíj, beiratkozási díj), másrészt annak az időnek az értéke, amit az egyén az emberi-tőke beruházással tölt el. A feltételezés szerint az emberitőke-beruházás ideje alatt az emberek nem folytatnak keresőtevékenységet. A tanulás miatt elmaradt jövedelem az iskolázás közvetett költsége. A beruházási döntéskor az egyén költségeket és hozamokat veti egybe, amelyek azonban nem egy időpontban jelentkeznek. Ezért jelenérték számítást alkalmazhatók.

## 2. Egyenlet Az emberi tőke jelenlegi értéke:

$$CV = \frac{W_0}{(1+i)^0} + \frac{W_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{W_n}{(1+i)^n} = \sum_{t=0}^n \frac{W_t}{(1+i)^t}$$

CV → az emberi tőke jelenlegi értéke

$W_t$  → nettó kereset a t-edik időpontban

i → kamatláb

n → várható élettartam, vagy várható aktív élethossz

Az egyének, ha pénzbeli hasznuk maximalizálására törekszenek, addig érdemes iskolába járniuk, ameddig az emberi tőke hozamának jelenlegi értéke nagyobb, mint az iskolázás költségeinek jelenlegi értéke, vagy másként: ameddig az emberi tőke nettó jelenlegi értéke, a hozamok és költségek jelenlegi értékének különbsége nulla nem lesz.

### 3. Egyenlet Az emberi tőke nettó jelen értéke

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

NCV → az emberi tőke nettó jelenlegi értéke

$W_t$  → nettó kereset a t-edik időpontban

$C_t$  → a tőke megszerzésének t-edik időszakában felmerülő költségei

i → kamatláb

n → várható élettartam, vagy várható aktív élethossz

### 3.3 Életjövedelem – utolérési idő

Az oktatási ráfordításoknak, mint beruházásnak az eredménye a képzettség. Hozama a képzettség által realizálható jövőbeni jövedelem. A képzettség és a jövedelem kapcsolata évtizedek óta foglalkoztatja a téma kutatóit, különösen az egyéni ráfordítás és hozam, illetve az iskolázottság és a jövedelem kapcsolata. Empirikusan ez általában az életjövedelem, illetve az utolérési idő kategóriáinak alkalmazásával ragadják meg. *Életjövedelem* (életkereset): az egyén által a pályakezdéstől a munkaképes kor felső határáig realizált munkajövedelmek összessége. *Utolérési idő*: az iskolai végzettség szerinti életkeresetek egymáshoz való viszonya években kifejezve.

Az emberek munkából származó jövedelme különböző. A különbségek oka azonban nem egyértelmű. Amióta léteznek életkor szerinti statisztikai megfigyelések a különböző végzettségűek munkából származó jövedelmére, megfigyelhető, hogy a

különböző iskolázottságúak életkereseti görbéi jellegzetes pályát írnak le. Ezek a jellegzetességek függetlenek a gazdasági fejlettségtől. A jellegzetességek a következők:

- A magasabb végzettségűek kereseti görbéje magasabban fekszik, mint az alacsonyabb végzettségűeké.
- A kereseti görbék az életkorral együtt csökkenő ütemben emelkednek, az életpálya végén pedig a keresetek növekedése megáll vagy csökkenés figyelhető meg.
- A magasabb végzettségűek kereseti görbéje az életpálya későbbi pontján indul – hiszen ők idősebb korban lépnek a munkaerőpiacra – és meredekebben emelkedik mint az alacsonyabb végzettségűeké.
- A magasabb iskolázottságúak kereseti görbéje később éri el a csúcspontját, mint az alacsonyabb keresetűeké.
- Az iskolai végzettség szerinti kereseti különbségek felfelé haladva nőnek, vagyis bármely életkorban annál nagyobbak az iskolázottsághoz kapcsolható kereseti előnyök minél magasabb iskolázottságúakról van szó.

3. ábra Életkereseti görbék iskolai végzettség szerint

### Jövedelmek



Az életkereseti görbék jellegzetességeit nagyszámú empirikus megfigyelés alapján állították össze. Ma már több mint 40 országra vonatkozóan állnak rendelkezésre adatok az életkereseti görbék alakulásáról<sup>9</sup>, és a görbék függetlenül az adott ország gazdasági fejlettségétől nagyon hasonlóak.

<sup>9</sup> Cipollone (1995) 145-149 old.

### **3.4 Az emberi tőkébe történt befektetés megtérülési rátájának mérése**

Amikor a közgazdászok a nevelésre és képzésre fordított kiadásokra, mint az emberi tőkébe történt beruházásra hivatkoznak, annál többet tesznek, mint a nevelés és a fizikai tőkébe történő beruházás közötti analógiákra hívják fel a figyelmet. Az feltételezik, hogy lehetséges mérni az emberi tőkébe történő befektetés hasznát, ugyan azokat a költség-haszon elemzési és befektetés értékelési módszereket használva, mint amilyeneket tradicionálisan a fizikai tőkére alkalmaznak.

A profit vagy a befektetés megtérülési rátája, a befektetés várható hozamának a mértéke, jövőbeli haszon értelmében, összehasonlítva a tőke eszközök beszerzésének költségével. Az optimális befektetési stratégia azoknak a projekteknek a meghatározása és az ezekben történő beruházás, amelyek a legmagasabb megtérülési rátát vagy profitot biztosítják. Az oktatási befektetések társadalmi és egyéni megtérülési rátáinak a becslése, amit a különböző képzési szinttel rendelkező dolgozók keresetének az áttekintése alapján 44 országban az 1958 és 1978 közötti időperiódusra végeztek (Psacharopoulos 1981 326 old.) szerint négy alapvető jellegzetességnek mutatnak:<sup>10</sup>

- 1) az elemi oktatás megtérülése (társadalmi vagy egyéni) a legmagasabbak az összes képzési szint között
- 2) az egyéni megtérülés meghaladja a társadalmi megtérülést, kiváltképp a felsőoktatás szintjén
- 3) az oktatási befektetés bármilyen formájának megtérülési rátája jelentősen meghaladja a tőke szokásos 10%-os alkalmi költség mértékét
- 4) az oktatás megtérülése a kevésbé fejlett országokban magasabb a fejlett országok hasonló beruházásaihoz képest

#### **Az oktatás egyéni belső megtérülési rátájának meghatározása**

Az egyéni belső megtérülési ráta személyre lebontva próbálja meg bemutatni a képzések hasznosságát.

---

<sup>10</sup> Psacharopoulos g 1981 Returns to education: An updated international comparison. Comp. Edu 17 321-341)

#### 4. Egyenlet A belső megtérülési ráta képlete

$$\sum_{i=1}^k K_i (1+r)^i = \sum_{j=1}^T B_j (1/(1+r))^j$$

ahol:  $K_i$  = Az oktatás  $i$ -edik évében felmerült oktatással kapcsolatos magán kiadás (tandíj, térítési díjak, tankönyvek, tanszerek ára, oktatással kapcsolatos utazási költségek), valamint a tankötelezettség feletti életkorban az oktatás alatt elmaradt nettó kereset. (A tankötelezettségi kor felett jelen számításoknál az imént felsorolt oktatással kapcsolatos költségek helyett a teljes megélhetési költséggel egyszerűbb számolni.)

$B_j$  = A végzést követő  $j$ -edik évben a nettó kereset

$k$  = a képzés hossza

$T$  = a munkában töltött évek száma

$r$  = a belső megtérülési ráta, amely az a kamattényező, amelynek segítségével kiszámítva a kiadások és a bevételek jelenértékét, azok megegyeznek, - (azaz a kiadások felkamatolt összege megegyezik a bevételek diszkontált összegével)

A résztvevő egyének motivációja, hogy a képzés növeli a termelékenységüket, s ennek nyomán emelkedik a bérük, továbbá a képzés növeli a munkanélküliségtől való védettségüket is, e két tényező eredményeként növekszik az egyén várható életkeresete. Ha az egyén a várható életkeresetének jelenértékét egybe veti a képzési költségek jelenértékével, s az egybevetés eredménye az egyén által méltányolt nagyságú megtérülési ráta akkor vállalkozik a képzésre. Polónyi István<sup>11</sup> és Varga Júlia számításai alapján az egyéni belső megtérülési ráták azt mutatják, hogy a szakmunkás végzettségnek nagyjából stabil a megtérülési rátája. A középiskolai végzettségnek a kilencvenes évektől növekvő a rátája, a felsőfokú végzettségűnek szintén növekvő de a 2000-es évek végén megtorpanni látszó megtérülési rátája.

1. Táblázat Az oktatás egyéni belső megtérülési rátái Magyarországon (oktatási fokozatonként az előző fokozathoz képest)

	1971	1986	1993	2000
Szakmunkás	4,3 %	4,1%	4,8%	4,7%
Középiskolai	4,5%		8,2%	13,6%
Főiskolai	3,9%	9,8%	13,4%	6,8%
Egyetemi				13,3%

Az oktatásban résztvevők létszámának változása miatt érdemes külön vizsgálni a felnőttképzés belső megtérülési rátáit. A dolgozat szempontjából ez különösen azért érdekes, mert a vállalkozásoknál zajló képzések kivétel nélkül a felnőttképzés kategóriájába sorolhatók.

<sup>11</sup> Polónyi István: Felnőttképzés – Vállalati képzés, Competito 2004 (21 old)

## 2. Táblázat Egyéni belső megtérülési ráták a felnőttképzésben

Abban az esetben ha végzettség szintje megváltozik

	20 évesen	30 évesen	40 évesen	50 évesen
Általános iskolai végzettséggel szakképesítést szerezni <sup>12</sup>	25,52%	28,05%	30,21%	32,07%
Szaktanácsos végzettséggel középiskolai végzettséget szerezni <sup>13</sup>	29,79%	27,71%	25,66%	22,52%
Középiskolai végzettséggel főiskolai diplomát szerezni <sup>14</sup>		18,64%	20,69%	22,08%
Középiskolai végzettséggel egyetemi diplomát szerezni <sup>15</sup>		17,46%	19,29%	20,42%
Főiskolai végzettséggel egyetemi diplomát szerezni <sup>16</sup>		25,85%	28,85%	31,53%

Az egyéni belső megtérülési ráták alapján úgy tűnik hogy a legkifizetődőbb felnőttképzési befektetésnek csak általános iskolai végzettséggel rendelkezők számára szakképzést szerezni, valamint főiskolai végzettségű egyének számára egyetemi végzettséget szerezni. De gyakorlatilag valamennyi itt bemutatott felnőttképzés igen magas egyéni megtérülési rátát mutat, ráadásul ez a megtérülés az életkor előre haladtával növekszik – kivéve a szaktanácsosvégzettséggel bírók esetében. A fenti adatok alapján is azt a következtetést vonhatjuk le, hogy érdemes a felnőttek tovább képezni, a kérdés csak az, hogy ki fizesse ezen képzések költségeit.

### Beruházás munka közbeni képzésbe

Az alábbi ábra a munkaközbeni képzés megtérülését szemlélteti. A bemutatott személy befejezte a teljes idős iskolai tanulást, és ezzel az iskolázottsággal  $E_s$  keresetet tud elérni  $A_0$  életkorban. További képzés híján – ha az ismeretek és készségek, amelyekre dolgozó iskolai tanulása alatt szert tett, az idők folyamán nem veszítenek értékükből – a kereset az életciklusban végig  $E_s$  maradna. Ha a dolgozó úgy dönt, hogy beruház munka

<sup>12</sup> Egy OKJ szakmát adó 2 éves munkapiaci képzés esetében, amely évi 30 hetes (60 nap) képzés feltételezve 250 000 Ft tandíjjal, évi 15 000 Ft tankönyv, írószer... költséggel, és 20 000 Ft utazási költséggel számolva

<sup>13</sup> A szaktanácsosok iskolarendszerű képzésénél, ahol az érettségi megszerzése a cél, évi 15 000 Ft tankönyv, írószer... költséggel, továbbá 20 000 Ft utazási költséggel számolva

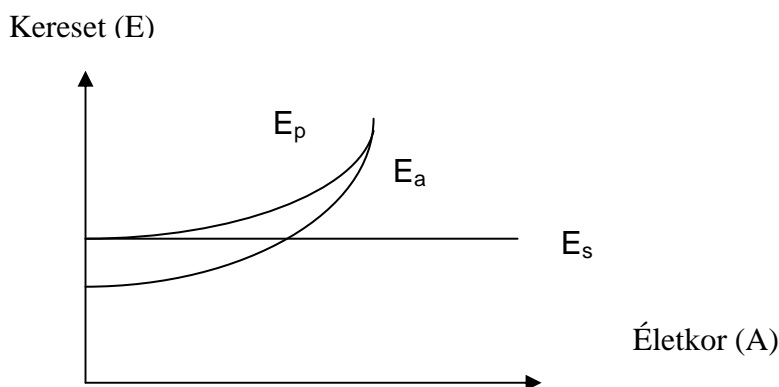
<sup>14</sup> Az első diploma megszerzését célzó 4 éves részidős képzés esetében. Évi 300 000 Ft tandíjjal (100 000 Ft állami támogatással), évi 15 000 Ft tankönyv, írószer... költséggel, továbbá 20 000 Ft utazási költséggel számolva

<sup>15</sup> Az első diploma megszerzését célzó 6 éves részidős képzés esetében. Évi 400 000 Ft tandíjjal (150 000 Ft állami támogatással), évi 15 000 Ft tankönyv, írószer... költséggel, továbbá 20 000 Ft utazási költséggel számolva

<sup>16</sup> Egy 3 éves kiegészítő diploma szerzés esetében évi 500 000 Ft tandíjjal és évi 15 000 Ft tankönyv, írószer... költséggel, továbbá 20 000 Ft utazási költséggel számolva

közbeni képzésbe, akkor jövőbeli kereseti potenciálja megnövekszik, amit az ábrán az  $E_p$  görbe mutat. A munka közbeni képzési beruházásnak azonban megvan az a közvetlen következménye, hogy a tényleges kereset elmarad a potenciálától, így tehát a tényleges kereset  $E_a$  a lehetséges vagyis az  $E_p$  alatt marad mindaddig, amíg a dolgozó beruházást végez.  $E_a$  és  $E_p$  közötti rész a dolgozó beruházási költsége.<sup>17</sup>

**4. ábra Beruházás a munka közbeni képzésbe az életciklus folyamán**



### Az oktatás társadalmi belső megtérülési rátája

A társadalmi megtérülési ráta esetében az oktatással kapcsolatos kiadások: az egy tanulóra jutó összes (állami és magán) oktatási kiadás, az oktatásban lekötött vagyon használati költsége (amortizáció), az oktatottak, tankötelezettség kor felett az elmaradt bruttó kereset.

**3. Táblázat Az oktatás társadalmi belső megtérülési rátái Magyarországon (oktatási fokozatonként az előző fokozathoz képest)**

	1971	1986	1993	2000
Szakmunkás	1,35 %	2,24%	2,58%	0,58%
Középiskolai	1,51%		2,59%	9,06%
Főiskolai	0,55%	1,02%	2,56%	2,55%
Egyetemi				5,28%

A társadalmi megtérülési rátákat vizsgálva azt állapíthatjuk meg, hogy miközben a szakmunkásképzés társadalmi megtérülési rátája radikálisan lecsökkent, ugyanakkor a középiskolai képzettség rátája igen jelentősen megnövekedett. Ugyancsak növekedett, s növekszik az egyetemi képzés társadalmi rátája, ugyanakkor a főiskolai képzés stagnál.

<sup>17</sup> Ronald G Ehrenberg, Robert Smith (2003) Korszerű munkagazdaságtan, Budapest – Panem 331p,



#### 4. Táblázat Társadalmi belső megtérülési ráták a felnőttképzésben

	20 évesen	30 évesen	40 évesen	50 évesen
Általános iskolai végzettséggel szakképesítést szerezni <sup>18</sup>	32,79%	35,82%	38,40%	40,93%
Szaktanús végzettséggel középiskolai végzettséget szerezni <sup>19</sup>	19,12%	17,80%	16,37%	13,41%
Középiskolai végzettséggel főiskolai diplomát szerezni <sup>20</sup>		43,97%	47,94%	51,82%
Középiskolai végzettséggel egyetemi diplomát szerezni <sup>21</sup>		36,50%	39,64%	41,56%
Főiskolai végzettséggel egyetemi diplomát szerezni <sup>22</sup>		169,34%	181,02%	192,47%

A felnőttképzés esetében igen magas a társadalmi megtérülési rátákat találunk, amelynek az oka, hogy az állami ráfordítások ezen a területen igen szerények. Fontos megjegyezni, hogy itt még nincsenek figyelembe véve az externáliák, amelyek a társadalmi megtérülési rátát tovább javítják.

Externáliások hatások:

- a munkaerőnek megnő a technikai változásokhoz való alkalmazkodóképessége
- az oktatás következtében a demokratikus intézmények hatékonyan működtethetők
- alacsonyabb szociális, munkanélküliséget kompenzáló és egészségügyi kiadások
- alacsonyabb bűnözés, amely csökkenti a büntetés végrehajtási költségeket
- megnő az önkéntes szolgáltatások nyújtása (öreggondozás, családi segítség nyújtás)
- kevesebb tökéletlenség a tőkepiacon (M. Fridman –, .... Tetemes bizonyíték van arra, hogy az oktatásba fektetett tőke hozama sokkal magasabb, mint a fizikai tárgyakba fektetett tőkéé. A különbség arra mutat, hogy jelenleg nem fektetnek elegendő mennyiségű tőkét az emberekbe. Az emberi tőkébe való befektetésnek ez a hiánya feltehetőleg a tőkepiac hiányosságait tükrözi. Az emberekbe történő befektetés azonban nem lehet ugyanazokkal a feltételekkel vagy ugyanolyan könnyedén finanszírozni, mint a fizikai tőkébe történő befektetéseket. Könnyű

<sup>18</sup> Egy OKJ szakmát adó 2 éves munkapiaci képzés esetében, amely évi 30 hetes (60 nap) képzés feltételezve 250 000 Ft tandíjjal, valamint 20 000 Ft utazási költség hozzájárulással számolva

<sup>19</sup> A szaktanúsok iskolarendszerű képzésénél, ahol az érettségi megszerzése a cél, évi 80 000 Ft ráfordítást figyelembe véve, valamint 20 000 Ft utazási költség hozzájárulással számolva

<sup>20</sup> Az első diploma megszerzését célzó 4 éves részidős képzés esetében (átlagos évi 300 000 Ft tandíjjal) 100 000 Ft állami támogatással, valamint 20 000 Ft utazási költség hozzájárulással számolva

<sup>21</sup> Az első diploma megszerzését célzó 6 éves részidős képzés esetében (átlagos évi 400 000 Ft tandíjjal) 150 000 Ft állami támogatással, valamint 20 000 Ft utazási költség hozzájárulással számolva

<sup>22</sup> Egy 3 éves kiegészítő diploma szerzés esetében (évi 500 000 Ft tandíjjal), valamint 20 000 Ft utazási költség hozzájárulással számolva

belátni, hogy miért. Ha fizika tőkébe történő beruházásra kölcsönöznek egy összeget, akkor a kölcsönadó azáltal szerezhethet a kölcsöne számára némi biztonságot, hogy jelzálogot jegyeztet be a tulajdonra, vagy egy bizonyos követelési jogot magának tart fenn a vagyontárgyon és adott esetben számíthat rá, hogy befektetésének legalább egy részét a vagyontárgy értékesítésével visszaszerzi. Viszont egy ember keresőképességének megnövelésére adott hasonló kölcsön esetén nyilvánvalóan semmilyen hasonló biztosíték nem szerezhető. Egy nem rabszolgatartó társadalomban a befektetés megtettesítő embert nem lehet sem eladni, sem megvásárolni. (Milton Friedman 1996)

### 3.5 Humán fejlettségi mutató

Meg kell említeni még egy mutatószámot, amikor a makrogazdasági adatokról beszélünk. Ez pedig a „humán fejlettségi mutató”. (Human Development Index) Az indexet három mutató egyszerű átlagolásával állítják elő: a „hosszú és egészséges élet” célkitűzés a születéskor várható élettartamban kerül számszerűsítésre, az „iskolázottságot” olyan arányok képviselik, mint az írástudó felnőtt lakosság, valamint a különböző szintű iskolatípusokba történő beiskolázottak részesedése a népességből, végül az „életszínvonalat” a vásárlóerő-paritáson számított egy főre jutó bruttó hazai termék reprezentálja. A mutató értéke 0 és 1 közé eshet, magas humán fejlettséggel rendelkezőnek tekinthető a 0,8-as értékét meghaladó index. Magyarország viszonylatában ez az index 2005-ben a 0,874-es értékét vette fel. <sup>(23)</sup> Amely ugyan átlépi a 0,8-as határt így világviszonylatban magasnak tekinthető, rangsorban a harminchatodik. Sajnálatos módon azonban az európai országok sorrendjében a hátsó harmadban található. Legkedvezőbb értéket a mutató az iskolázottság területén vette fel rangsor alapján a huszonkilencedik helyen található, a várható élettartam alapján azonban csak hatvanharmadik helyen állunk.

Peer Ederere és munkatársai (lisbon Council, Director of Human Capital Project) 2006-ban megjelent tanulmányában hasonló mérési rendszer dolgozott ki. Megalkotta az Európai Humán Tőke Indexet, amely az egyes európai országok szempontjából vizsgálja a

---

23 . [KSH](#), Statisztikai Tükör II. évf. 85. szám, 2008. június 27.

humánt tőkét. Az Index nem más, mint a formális és nem formális képzések összege euróban, szorozva az adott ország lakosságának számával. ( A beruházást öt lehetséges csoportba sorolja: szülői nevelés, általános és középiskolai képzés, felsőoktatás, formális és informális képzés és a munkaközbeni tanulás.) Természetesen bizonyos fokú értékcsökkenéssel is kalkuláltak, hiszen adott tudás, ismeret az idők folyamán elavul, megkopik. Az index kapcsán figyelembe vették a folyamatban lévő demográfiai jellemzőket, az egyes országok változó foglalkoztatottsági helyzetét. A csapat az EU 13 országára végzett számításokat. Az adatokból az derült ki, hogy a felhalmozott humántőke tekintetében (egy fő foglalkoztatottra vetítve) az országok között eltéréseket főleg a felnőttképzés és munka közbeni tanulás okozza. A tizenhárom felmért országból az első három helyet Svédország, Dánia és az Egyesült Királyság mondhatja magáénak.

## 4 Az emberi erőforrás értékelése menedzsment szempontból

Napjainkra történt meg a váltás, hogy az ipari paradigmák átadták a helyüket egy másfajta szemléletmódnak. Egyértelműen látszik, hogy tudás az információ fontosabbá válik. Jellemzően olyan világban élünk, ahol a szolgáltatások teszik ki mind a bruttó nemzeti termék, mind a foglalkoztatás kétharmadát. A tudás mindig is fontos volt a vállalatvezetők szemében. Régebben is megbecsülték az alkalmazottak tapasztalatát, szakértelmét. A ma vállalatainak azonban azt kell észrevenniük, hogy ha sikeresen akar gazdálkodni a jövőben akkor nem véletlenszerű, ösztönszerű megközelítésre, értékelésre van szükség hanem tervszerű és tudatos gazdálkodásra ezen a területen is. A hagyományos közgazdaságtan a vállalatot mintegy „fekete dobozt” szemlélte, s a bemenő forrásokat és létrejövő termékeket vizsgálta. Ma sokkal jellemzőbb, hogy a vállalat belsejében működő erőket térképezik fel a közgazdászok.

**5. Táblázat A tudásszervezet alapelvei (24)**

Megnevezés	Az ipari paradigma által ipari nézőpontból szemlélve	A tudás paradigmájával a tudás nézőpontjából szemlélve
Emberek	Költségokozók vagy erőforrások	Bevévelt termelők
A vezetők hatalmának alapja	A szervezeti hierarchiában elfoglalt relatív szint	A tudás relatív szintje
Hatalmi harc	Fizikai munkások kontra tőkések	Tudásmunkások kontra vezetők
A vezetés fő feladata	A beosztottak ellenőrzése	A kollégák támogatása
Információ	A kontroll eszköze	A kommunikáció eszköze, erőforrás
Termelés	Fizikai munkások fizikai erőforrásokat munkálnak meg dologi termékek létrehozása céljából	Tudásmunkások a tudást immateriális struktúrákká alakítják
Információáramlás	A szervezeti hierarchián keresztül	Kollegiális hálózatokon keresztül
A bevételek elsődleges formája	Kézzelfogható (pénz)	Eszmei (tanulás, új gondolatok, új ügyfelek, K+F)
A termelés szűk keresztmetszete	Pénztőke és emberi képesség	Idő és tudás
A termelés eredménye	Dologi termékek (hardver)	Immateriális szerkezetek (elméletek és szoftverek)
Termelési folyamat	Gépvezérelt, sorba rendezett	Gondolat által vezérelt, kaotikus
A méret hatása	A termelés folyamatának méretgazdaságossága	A hálózatok választékgazdaságossága
Vevőkapcsolatok	Egyirányú, a piacokon keresztül	Interaktív, személyes hálózatokon
Tudás	Egy eszköz vagy erőforrás a sok közül	Az üzlet gyújtópontja
A tanulás célja	Új eszközök alkalmazása	Új vagyon létrehozása
Részvénypiaci érték	Dologi javak által meghatározott	Eszmei javak által meghatározott
Gazdaságosság	Csökkenő hozadék törvénye	Növekvő és csökkenő hozadék törvény egyszerre

24 Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudása KJK Kerszöv , ( 83. old)

Az előző oldalon lévő táblázat egy összehasonlítást mutat be, amely a vállalkozások különböző tényezőit a hagyományos ipari szempontból, illetve a tudásszervezet szempontjából mutatja be. A **tudásszervezetek jellemzője, hogy** kevés dologi vagyonuk van, immateriális javaik sokkal értékesebbek, mint dologi eszközeik. A legtöbb dolgozó magasan képzett, igen tanult szakember.

A vállalat értékelési modellek a fentiek függvényében folyamatos változáson mentek keresztül, egyre inkább figyelembe véve a lehetséges láthatatlan vagyonelemeket. A vállalati érték meghatározása tulajdonképpen a cég jövőbeli pénzáramlásainak a kockázatát is figyelembe vevő tőkeköltséggel történő diszkontálásával határozzák meg.

A vállalati érték meghatározásainak a folyamatos működés esetén használt módszerei:

- Szorzószámú értékelő módszerek
  - Nyereség és forgalomarányos mutatók
  - Cash flow arányos mutatók
- Operációárazási modellek
- Diszkontált jövőbeli hozamok
  - Diszkontált cash flow
  - Diszkontált EVA

Az értékelési modellek közül a diszkontált jövőbeli hozamokat használó mutatószámokban már megjelennek a láthatatlan vagyonelemek is, illetve ezek a módszerek kísérletet tesznek a meghatározásukra. A fejezet következő részeiben olyan módszerek kerülnek bemutatásra, amelyek megkísérelik meghatározni az emberi erőforrások, az emberi tőke értékét.

## 4.1 Szellemi tőke mérési rendszerei

Az emberi tőke és a szellemi tőke mint azt a bevezető részben is láthattuk, hasonló jelentéssel rendelkeznek. Az emberi tőke mérési rendszerének kidolgozása esetén ugyanazokat az kidolgozott módszereket lehet használni, mint amelyek a szellemi tőke mérések pontosságát segítik. Éppen ezért ugyanazokat az irányelveket használhatjuk az emberi tőkére, mint szellemi tőkére. Sharma (2001) szerint a szellemi tőke helyes méréséhez - történjék az bármilyen céllal, mértékegységgel és gyakorisággal - öt szabályt célszerű szem előtt tartani:

- A rendszerezett, összefogott mérés mindig célszerűbb, mint a szétszórt eredményközlés.

- A mutatókat a megfelelő üzleti környezetet leíró változókkal együtt kell elemezni, s külön figyelmet kell fordítani az egyes üzleti egységekre, illetve vállalati szinten használható ráták közötti különbségtételekre.
- Bár az újszerű mutatók sok egyedi sajátosságot megragadhatnak, nem szabad eltekinteni a hagyományos mércék alkalmazásától sem, mert azok sokkal áttekinthetőbbé teszik az üzleti egységek közötti viszonyokat.
- A mutatók időbeli változásának bemutatása sokkal hasznosabb, mint a mutató konkrét értékének ismertetése.
- Az egyedi mutatók alkalmazásánál jobb, ha más vállalatokkal összevethető mércéket határozzunk meg.

Ez alapján Sharma három csoportba osztja a szellemi tőke-mérési rendszereket:

- A közvetlen szellemi tőke (Direct Intellectual Capital – DIC) értékelésének módszerében a szellemi tőkét elemekre bontják, és a részeket külön-külön értékelik.
- Az eszközmegtérülési (Return on Assets – ROA) modellek a vállalat standard jövedelmét elosztják a materiális javak átlagos értékével, s ezt összevetik az iparági átlaggal, majd az átlag feletti hozamot tőkésítve tudnak becslést adni a teljes szellemi tőke értékére.
- A pontrendszeren alapuló rendszerek (Score-Card – SC) az egyes szellemi tőke elemek leírására külön mutatókat határoznak meg, s ezek változásán keresztül mutatják be a szellemi javak állományát. Megközelítésük hasonló a DIC rendszerekéhez, azzal lényeges különbséggel, hogy itt nem pénzbeli értéket határoznak meg.

Sveiby ezek mellett a kategóriák mellett még egyet használ:

- Piaci kapitalizáción alapuló (Market Capitalization Methods – MCM) módszerek az intellektuális tőkét a vállalat piaci értéke és könyv szerinti értéke közötti különbségeként határozzák meg.

A következő részben bemutatásra kerülnek olyan modellek, amelyek besorolhatók a fent említett mérési rendszerekbe.

## 4.2 Immateriális vagyonfigyelő

Az immateriális vagyonfigyelő (IAM) Karl Erik Sveiby nevéhez fűződik, aki a vállalati jövedelmek forrásának az immateriális tőkeelemeket jelölte meg. Sveiby a

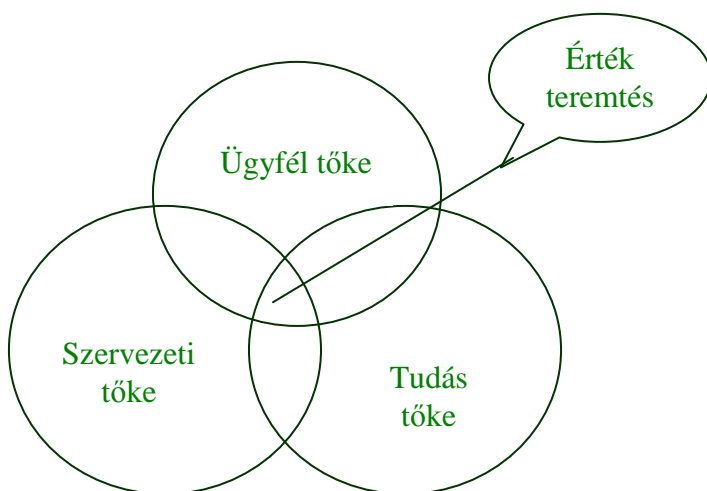
vállalatok immateriális vagyonát három csoportba sorolja, ezek a külső szerkezet vagy más néven kapcsolati tőke, a belső szerkezet vagy más néven strukturális tőke, valamint a személyzet kompetenciája (humán tőke). A három csoport az értelmezése szerint a következőket jelenti:

- Humán tőke: az alkalmazottak tudását, képességeit és kompetenciáit tartalmazza. A humán tőke tehát szorosan kapcsolódik az emberhez: a munkatársak belépésével érkezik, távozásuk esetén pedig elveszik a szervezet számára.
- Strukturális tőke (belső szerkezet): ide tartoznak pl. a szervezeti folyamatok, rutinok, működési modellek, a vállalati kultúra. E tényezőket szintén az alkalmazottak hozzák létre, és rendszerint a vállalatok birtokolják. A belső szerkezet és az emberek együttesen alkotják a szervezetet.
- Kapcsolati tőke (külső szerkezet): a külső szerkezet az ügyfelekkel és beszállítókkal kialakított kapcsolatokat és azok minőségét ragadja meg, de magában foglalja a márkanevet, védjegyeket valamint a vállalat hírnevét és arculatát is.

A mérés célját abban látja, hogy mind a külső érdekeltek, mind pedig a belső érintettek számára a nekik megfelelő információkat szolgáltatassa. Véleménye szerint az immateriális vagyon mindhárom csoportjánál növekedési/megújulási, hatékonysági és stabilitási mutatókat kell a vállalatnak számolni és több időszakon keresztül nyomon követni. Így az immateriális vagyonelemeket nyomon követve hosszabb időtávon át képet kap a gazdálkodó azok alakulásáról.

Ennek képi megfogalmazását jelenti az úgynevezett háromkörös vállalati modellje.

**5. ábra Háromkörös vállalati modell**



Ebben a modellben a három stock vagyon mindegyike flow kapcsolatokban érintkezik egymással. Ezek a flow-k az említett sockokat növelik, illetve csökkentik. A legfontosabb flow elemek az immateriális tőkeelemekbe való befektetés, azok elavulása és a kockázatok. Miután az immateriális elemek nem láthatóak, a vagyonról a hatékonyságmérés alapján lehet megállapításokat tenni. Ha a hatékonyság csökken, akkor a láthatatlan vagyon lassan eltűnik. A hatékonyság növekedése esetén a láthatatlan vagyon is növekszik. A hatékonyságfigyelés az immateriális vagyonfigyelő egyik kiemelt szempontja. Egyetlen mutatószámmal azonban a láthatatlan tőke nem mérhető. Mutatószámok együttesét lehet alkalmazni ebben az esetben. Ez azt jelenti, hogy a felsorolt három kategóriát kell mérni. A külső szerkezet esetében a vállalat növekedését, megújulást figyeljük. Azt mérjük, hogy mennyivel nőtt a vállalat piaci részesedése, elégedettek-e az ügyfelek, vannak-e visszatérő cégek. A belső szerkezet esetén a beruházások kapnak figyelmet, mellette a személyzet hozzáállása a vezetéshez és a támogató személyzet fluktuációja. A személyzet kompetenciája esetén olyan tényezők kerülnek a figyelem középpontjába, mint az egy szakértőre jutó hozzáadott érték.

**6. ábra Az immateriális vagyonfigyelő (Intangible Assets Monitor – Sveiby 25**

Piaci érték				
	Dologi eszközök	Nem dologi eszközök		
		Külső szerkezet	Belső szerkezet	Kompetencia
Növekedés	Azonos a hagyományos pénzügyi mutatókkal	Organikus növekedés	IT befektetések	Kompetencia index
			Befektetések belső szerkezete	A pozícióban eltöltött évek száma
				A képzettség szintje
				A kompetencia cserélődése
Innováció	Azonos a hagyományos pénzügyi mutatókkal	Imázsnövelő vevők	Szervezést növelő vevők	Kompetenciát növelő vevők
		Értékesítés új vevőknek	Új termékek; szolgáltatások aránya	Képzési, iskolázási költségek
			Újonnan megvalósított folyamatok	Diverzitás
Hatékonyság	Azonos a hagyományos pénzügyi mutatókkal	Vevő profitabilitás	Támogató személyzet aránya	Szakértők aránya Leverage hatás
		Egy vevőre jutó értékesítés		Egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték
		Nyerés/Vesztés index		Egy szakértőre jutó hozzáadott érték
				Egy foglalkoztatottra jutó profit
				Egy szakértőre jutó profit
Kockázat és stabilitás	Azonos a hagyományos pénzügyi mutatókkal	Elégedett vevők indexe	Érték; magatartás index	Szakértők cserélődése
		Nagy vevők aránya	A szervezet kora	Fizetések relatív szintje
		Korstruktúra	Támogató személyzet forgása	Szenioritás
		Elkötelezett vevők hányada	Újoncok aránya	
		Ismételt megrendelések gyakorisága	Szenioritás	



### 4.3 Immateriális vagyon; emberi erőforrás a Balanced Scorecardban

A Kaplan és Norton által bevezetett Balanced Scorecard egy stratégia teljesítményértékelési rendszer. Szó szerint fordítva „kiegyensúlyozott teljesítménymutatót” jelent. A rendszerből kitűnik vállalati teljesítmények elsődleges forrásának az immateriális vagyont tekintették. Szerintük: „ a pénzügyi elszámolási modellt úgy kellene kiterjeszteni, hogy az magába foglalja a társaság olyan nem tárgyasult (intangible) és intellektuális vagyonelemeit, mint a minőségi termékeket és szolgáltatásokat, a motivált gyakorlott munkavállalókat, a gyorsan reagáló és előre tervezhető belső folyamatokat, valamint az elégedett és lojális vevőket. A nem tárgyasult (intangible) vagyonnak és a vállalat képességeinek egy ilyen értékelése különösen sokat segítene, mivel az információs korszak vállalatainál ezek a vagyonelemek a siker szempontjából sokkal kritikusabbak, mint a tradicionális fizikai és dologi vagyonelemek.”<sup>26</sup>

Két szempont szerint is nagy jelentősége van a modellnek. Egyrészt a modern vállalati kultúrában először szerepelteti sikeresen a teljesítményértékelésben, a tanulást illetve a vállalati tudást, mint a teljesítményre ható tényezőket. Másrészt a vállalati stratégiát nemcsak a felsővezetői szintre, hanem a munkatársak szintjére is eljuttatja. Hangsúly helyez arra, hogy minden alkalmazott számára hozzáférhető információs rendszert képezzenek a pénzügyi illetve nem pénzügyi mutatók. Minden szinten, így a legalsó szinten lévő munkatársaknak is tisztában kell lenniük tetteik pénzügyi következményeivel, a felsővezetőknek pedig meg kell érteni hogy milyen vállalati folyamatok állnak a hosszú távú pénzügyi eredmények hátterében.

Szerintük a teljesítményméréseket a pénzügyi teljesítmények mérése mellett legalább még három területre ki kell terjeszteni. Ezek a következők:

- Az ügyfélként láttató vevői nézőpont.
- A szervezeti tőkét megadni kívánó működési nézőpont.
- A tudástőkét kezelni kívánó tanulás, fejlődés nézőpont.

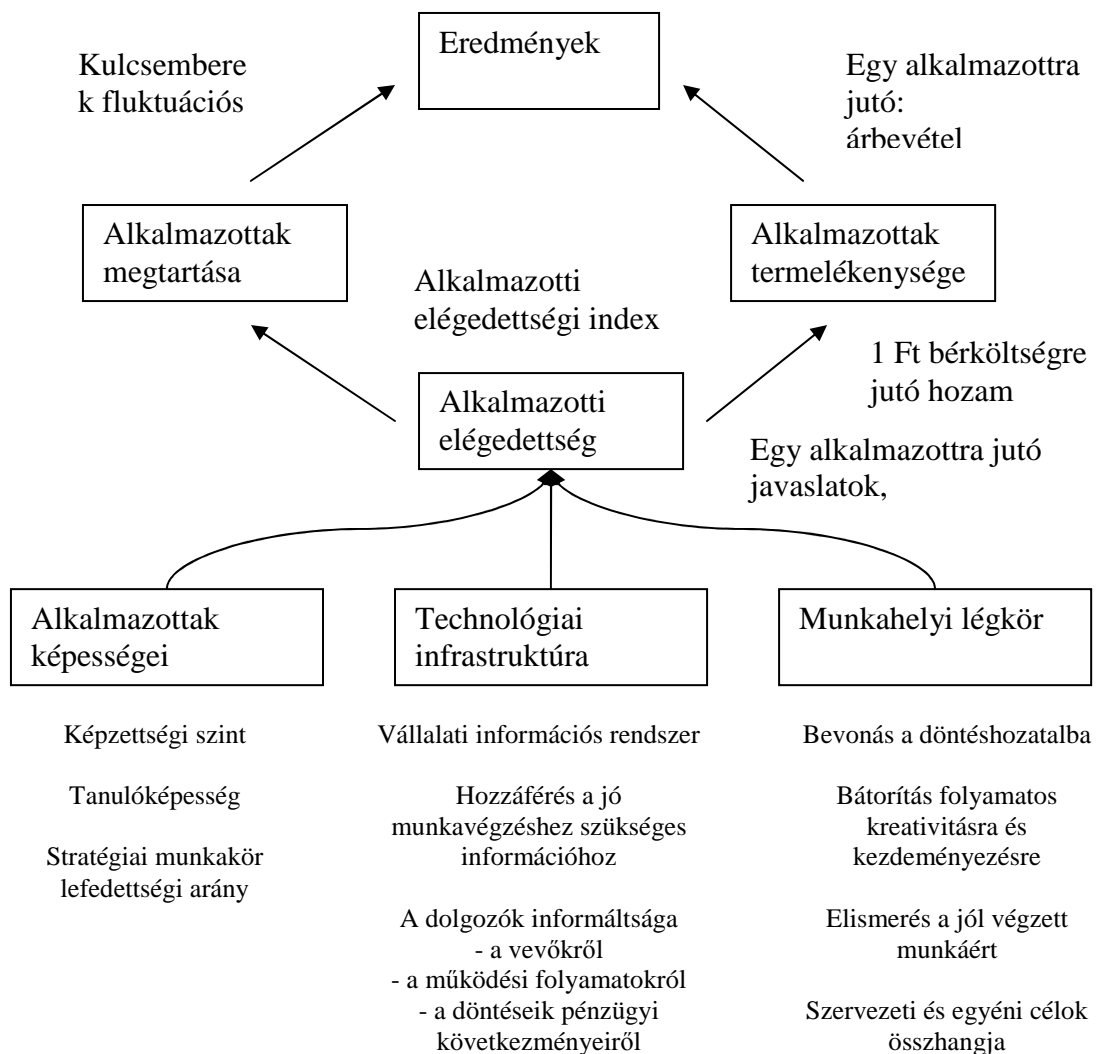
A Balanced Scorecard lényege, hogy lehetővé teszi a stratégiai célok lebontását, így a működéssel kapcsolatban kialakítható mutatókhoz való kapcsolását. „A mutatók egyensúlyt teremtenek a tulajdonosok és vevők számára fontos külső mutatók, valamint a kritikus működési folyamatokat, s a fejlődési és tanulási kapacitást jellemző belső mutatók

---

<sup>26</sup> Robert Kaplan – David Norton: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996 7 p.

között. (Kaplan-Norton 1999.pp.21). Az emberi erőforrás kapcsolatban a negyedik szempontot fontos vizsgálnunk: a Tanulás és fejlődés dimenzióját. A dimenzió mutatói azt a háttérteret teremtik meg, amely lehetővé teszi a másik három területen kitűzött nagyra törő célok elérését. A dimenzió fő kérdése, mely hosszú távú szemléletre törekszik: „Hogyan őrizhetjük meg a változási és fejlődési tanulási képességünket?” Az emberi erőforrások történő befektetés nem rövidtávon mutatkozik, hanem a vállalat hosszú távú sikerének feltétele. A szervezeti tanulóssal kapcsolatban elkülöníthetjük a csak magatartásváltozással járó (egyhurkos) tanulást, és a mélyebben ható, az értékek megváltozásával is járó (kéthurkos) tanulást. (Bakacsi 1996.pp.299) A Blanced Scorecard segítségével az egyhurkos tanulást tudjuk megvalósítani.

**7. ábra A humánpolitikai nézőpont összefüggésrendszere a Balanced Scorecardban(27)**



Összefoglalva: a Balanced Scorecard egyszerre tartalmaz eredménymutatókat, amelyek a múltbeli teljesítményt mérik, és jövőbeli teljesítményt jelző elemeket. Egyensúlyt teremt a rövid és hosszú távú célok, valamint a kemény, objektív mérőszámok és puha szubjektívebb teljesítménymutatók között.

Kaplan és Norton megfogalmazták azokat a korlátozó tényezőket is, amelyek a nem tárgyiasult erőforrások értékteremtő képességnek meghatározását nehezítik:

Az értékteremtés indirekt – azaz nem közvetlen kapcsolaton, hanem ok-okozati kapcsolaton keresztül valósul meg.

Az érték környezet függő, azaz az immateriális eszközök stratégiával való összehangolásának mértékétől függ.

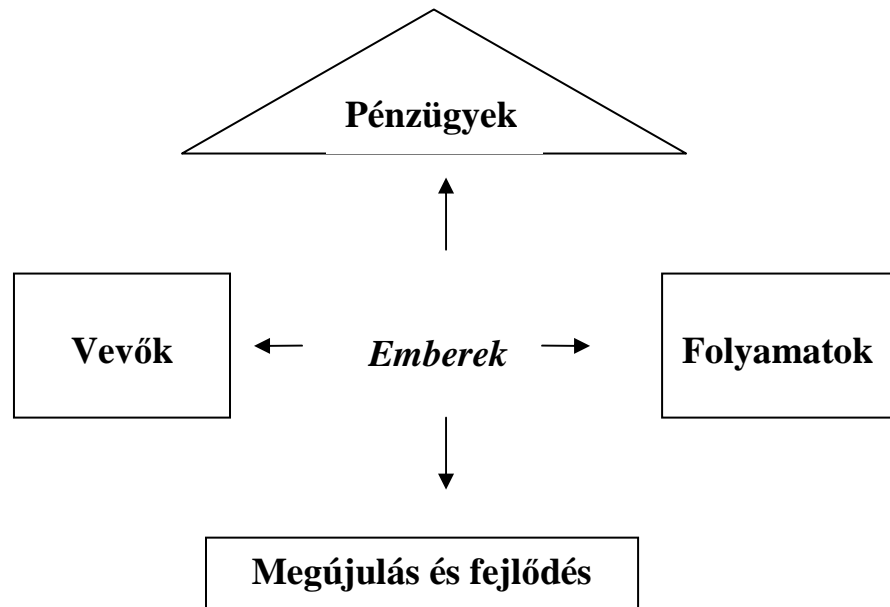
Az érték potenciális – vagyis az intellektuális tőkébe fektetett erőforrások költsége csak közelítése a tényleges értéknek. Az érték ugyanis nem elsősorban a befektetés költségétől, hanem a tudástőke jövőbeli felhasználásától függ, így adott esetben nagyobb vagy kisebb is lehet a bekerülési költségeknél.

Az immateriális eszközök szorosan összekapcsolódnak, azaz a stratégiától és más szervezeti összefüggéseiktől független értékük vagy egyáltalán nincs vagy nem értelmezhető.

#### **4.4 Skandia Navigator**

A Skandia egy 1955-ben alapított svéd biztosítási és pénzügyi szolgáltató vállalat. A cég intellektuális-tőke igazgatója, Leif Edvinsson dolgozta ki a Skandia Navigatornak nevezett teljesítménymodellt. Kialakításának célja a cég szellemi tőkéjének mérhetősége. A Skandia Navigator integrált és dinamikus megközelítésben kezeli és méri az intellektuális tőke egyes elemeit. Célja a döntéshozatal, a stratégiai és üzleti tervezés, valamint a kontroll újfajta, napjainkban igen relevánsnak számító információkkal való támogatása.

8. ábra Business Navigator



A vállalat a szellemi tőkét az ábrán látható módon bontotta elemekre. A modellben a szellemi tőke mérésére öt dimenzióban kerül sor, amelyek a következők:

1. Pénzügyi fókusz, amely a cash-flow generáló képességét méri.
2. Ügyfélfókusz, amely révén információk nyerhetők a vállalat és ügyfelei között fennálló kapcsolatokról.
3. Folyamatfókusz, amely során azt mérik, hogy technológia és folyamatok mennyiben látják el támogató feladatukat az értékteremtés során.
4. A megújuláshoz és fejlődéshez kapcsolódó fókusz, amely a vállalat jövőbeli értékteremtő potenciáljáról ad képet.
5. Az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó fókusz, amely felhívja a figyelmet a vállalat humán tőkéjére, illetve az alkalmazottak kiemelt szerepére az értékteremtés szempontjából.

Az egyes szempontokra a következő mutatókat használta:

**6. Táblázat Példák a Sandia Navigator-ban alkalmazott mutatókra (28)**

Pénzügyi fókusz	Árbevétel/alkalmazottak száma Új vevőktől származó árbevétel/összes árbevétel Új üzleti tevékenységből származó nyereség
Vevői fókusz	Ügyféllátogatásra fordított napok Megnyert/elvesztett ügyfelek aránya (%)
Folyamatfókusz	Egy alkalmazottra jutó PC-k száma IT-kapacitás (CPU) Feldolgozási idő
Megújulás és fejlődés fókusz	Elégedett alkalmazott index Tréningköltségek/adminisztratív költségek (%) Szabadalmak átlagos életkora (év)
Humán fókusz	Felsőfokú végzettségű menedzserek száma Személyzet éves forgása (%) Vezetői (leadership) index (%)

A Business Navigatort az éves jelentéshez csatolta, amelyben a vállalat stratégiáját, ennek megvalósítására vonatkozó mutatószámokat és teljesítménykövetőket mutatta be. Ezt először 1995-ben hozták nyilvánosságra: „A szellemi tőke láthatóvá tétele a Skandiában” címmel. A Skandia Navigator hasonlít az előtte említett Balanced Scorecardhoz, jövőorientált eszköz mindkettő, amelyek az intellektuális tőke feltárását nem csupán pénzügy mutatószámokkal segíti, hanem figyelmet fordít a vevők, a technológia, a termék megítélésre is, valamint útmutatóként szolgál a vállalat képességeinek, jövőben lehetőségeinek a mérésre is, illetve a szellemi tőke változásának nyomon követésére.

#### 4.5 Emberi tényező a EFQM-ben

Az EFQM az Európai Minőségi Díj odaítélését támogató elméleti keret. Központi szerepet kap benne, az önértékelési rendszer-szerep és a menedzsment rendszer jellege. A kialakított modell kilenc faktoron nyugszik öt képesítő és négy eredménykritérium alkotja. A modellben a képesítő kritériumok alapján lehet jellemezni a szervezet jelenlegi működését. Az eredménykritérium annak felmérésében nyújtanak segítséget, hogy a szervezet milyen eredményeket ér el.

---

<sup>28</sup> Bontis (2001) Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews 2001/1 46.old

A képesítő kritériumok között megjelenik a „Leadership” – amelyet magyarul Vezetésnek fordíthatunk. Ebben a rendszerben a fogalom azt mutatja, hogy a vezetők mennyire gondolkodnak és cselekszenek a vállalat missziója és víziója irányában, ebben mennyire mutatnak példát. Mennyire közvetítenek értékeket a hosszú távú működéshez és sikerhez, s mennyire tekintik személyesen fontosnak a szervezet irányítási rendszerének megvalósulását és fejlesztését. Szintén megjelenik az emberi erőforrás (people) kategória. Az vizsgálja, hogy az emberi erőforrást mennyire tervezik meg, hogy menedzselik és tudását milyen módokon fejlesztik. Az eredménykritériumok között szerepel az emberi teljesítmény is. Itt azt ragadjuk meg, hogy mit teljesít a szervezet az alkalmazottként dolgozó emberekkel kapcsolatban. Egyrészt a dolgozók észleléseit méri, másrészt teljesítmény mutatókat használ.

Magyarországon is találkozhatunk ezzel a díjjal – Nemzeti Minőség Díjat 1996-ban hozták létre. Az adottságok között itt is megtalálhatjuk a vezetést valamint az emberi erőforrást, az eredmények között pedig megjelennek a munkatársakkal kapcsolatos eredmények. Az adottságok között vizsgálja az emberi erőforrások tervezését, irányítását és továbbfejlesztését, a munkatársak szakmai tudását, a munkatársak bevonását és felhatalmazását, a párbeszédet a munkatársak és szervezet között, és a munkatársak jutalmazását. Az eredményeknek két része van ennek az egyik: a munkatársak véleményét bemutató elégedettségmutatók illetve a munkatársak elégedettségét alátámasztó belső teljesítménymutatók. A munkatársak véleményét bemutató elégedettségmutatók többek közt az alábbiak közül kerülnek ki: karrierfejlesztés, felhatalmazás, tanulási és önmegvalósítási lehetőség, képzés és fejlődés, alkalmazási feltételek, bér és egyéb juttatások. A munkatársak elégedettségét alátámasztó belső teljesítménymutatók pl.: a szükséges és rendelkezésre álló képességek összevetésének mutatói, a javaslattételi rendszerbe történő bevonás mutatói, hiányzások és megbetegedések mutatói. Egyének és csoportok teljesítmény mutatói, külső szervezetek által adományozott díjak, elismerések, munkaügyi sérelmek, panaszok, viták, munkaerő elvándorlás.

## **4.6 Investors in People**

Az Investors in People felfogható HR minőségbiztosítási rendszereként. A minősítési rendszer 1990-ben született a brit kormány kezdeményezésére. A standard valójában keretet ad a szervezeti célok rögzítéséhez és kommunikációjához, illetve a munkatársak

ennek megfelelő fejlesztéséhez, ezáltal segíti az üzleti teljesítmény és a versenyképesség javítását. A Investor in People a munkatársak tájokoztatására, fejlesztésére és ösztönzésére fordított erőforrásokat befektetésnek tekinti, melynek megtérülése a stratégiai célok megvalósulásában mutatható ki. A standard felépítése egyszerű. Három alapelvet rögzít ezek teljesülése 10 nem számszerű mutatón keresztül válik láthatóvá. A vizsgálat középpontjában az áll, hogy a HR elemekből mi válik a munkatársak által hétköznapiak részévé. Az Investor in People négy fő területre fókuszál, ezek a következők :

- Mennyire elkötelezett a szervezet a munkatársak fejlesztése irányt?
- Hogy tervezi a munkatársak fejlesztését?
- Mit tesz annak tényleges megvalósításáért?
- Hogyan értékeli a fejlesztések hatását?

### **Alapelvek és mutatók**

Első alapelv: Tervezés – Investor in People szervezet hatékony stratégiákat alakít ki arra, hogy a szervezeti teljesítményét javítását a munkatársak fejlesztésével érje el. Mutatói:

1. A szervezeti teljesítmény javítását célzó stratégia világosan meghatározott és érthető.
2. A képzés és fejlesztés tervezése a szervezeti célok elérése érdekében történik.
3. A HR-stratégiák elősegítik a munkatársak fejlesztésének esélyegyenlőségét
4. A munkatársak vezetéséhez és fejlesztéséhez szükséges vezetői képességek világosan meghatározottak és érthetőek.

Második alapelv: Megvalósítás–egy Investor in People szervezet hatékony intézkedéseket hoz arra, hogy a szervezeti teljesítmény javítását munkatársai fejlesztésével érje el. Mutatói:

5. A vezetők hatékonyak a munkatársak vezetésében és fejlesztésében
6. A munkatársak szervezethez történő hozzájárulását elismerik és megbecsülik
7. A munkatársakat bevonják a döntésekbe, hogy önállóságra és felelősségvállalásra ösztönözzék őket
8. A munkatársak hatékonyan tanulnak és fejlődnek

Harmadik alapelv: Felülvizsgálat – egy Investor in People szervezet be tudja mutatni a munkatársakba történő befektetések szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását.

Mutatók:

- 9 A munkatársakba történő befektetés javítja szervezeti teljesítményt
- 10 A munkatársak vezetésének és fejlesztésének módszereit folyamatosan javítják.

## 4.7 Emberi erőforrás értékelmélete

A szellemi tőkét tekinthetjük úgy, mint esélyt, lehetőséget akár a tulajdonosa, akár a használója számára. Az erőforrás (emberi erőforrás) a már kiaknázott lehetőséget jelöli. Ha rendelkezésre áll a megfelelő mennyiségben, összetételben, minőségben, akkor a vállalat erősségeit hordozza, ha viszont hiányzik, vagy nem használja a vállalat, akkor könnyen a működés gyenge pontjává válik. (Laáb Á. 2006) A szellemi vagyon bővítése, fejlesztése, karbantartása életre szóló tanulási feladat minden embernek. Mi motiválhatja a munkavállalót arra, hogy élete során akarva-akaratlanul tanuljon, sikereket, kudarokat éljen át, szakadatlanul tapasztalatokat szerezzen? A motiváció valós forrását a megismerési vágy jelenti, amely saját életcéljának megfejtése, elérése. A mai kor emberében azonban, nagyon erős motivációként jelenik meg ezen kívül a munkahely megtartásának a vágya, illetve az egyre magasabb jövedelem elérése is.

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. Ez a fogalom figyelmen kívül hagyja a fluktuáció lehetőségét, 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 a cégtől. Esetleg azt a személyt, aki kisebb potenciális értéket képvisel, de kevésbé valószínű, hogy elmegy a cégtől. 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.



## 4.8 Humántőke-megtérülési mutató

A munkavállalókkal kapcsolatban létezik egy olyan ki nem mondott elvárás, hogy a munkavállalók a bérüket (fizetésüket és juttatásaikat) meghaladó mértékben növeljék a szervezet értékét. Az általános vélekedés szerint az egyéni munkavállaló általános szaktudása és szakmai tapasztalatai, a társasággal kapcsolatos ismeretei és jártasságai valamint a személyiségének és élettapasztalatának kombinációja az az egyedi érték, ami kapcsolatban áll a szervezet nyereségével. Ez viszont egy időben változó értéket jelent. A humántőke-megtérülési mutató, amelyet Bukowitz (29) használ, azonban megoldja ezt a problémát - bár ez a mutató sem fejezi ki a szervezet számára képviselt értéket - alapot teremt arra, hogy a humán erőforrásokkal kapcsolatos költségek tervezhetővé váljanak. A mutató a humán erőforrások meglévő számvetési elveire épül, ugyanakkor újszerű módon alkalmazza a biztosításmatematikai és közgazdasági értékelési technikákat.

A humán-tőke megtérülési mutató a szervezet nyereségéhez történő minimálisan várható hozzájárulásként fejezi ki azt, hogy az egyén milyen értéket képvisel a szervezet számára. Mivel a mutató egy konkrét személyhez kapcsolódik, alkalmas annak meghatározására, hogy a szervezeten belül hol keletkezik érték, és azt is ki tudja mutatni, hogy milyen különbség van az egyén jövőbeni hozzájárulásának jelen értéke és jövőbeni költsége között. Az egyén hozzájárulásának becslésekor azt kell először tisztázni, hogy a munkavállaló bérét költségnek vagy az egyén által képviselt érték tükröződésének tekintjük. A mutató mindkét nézetet magába foglalja. A becsült hozzájárulás kiszámításakor a munkabért a piaccal folytatott interakciók során meghatározott érték tükröződéseként kezeli. A mutató két alapfeltevéssel dolgozik. Egyrészt azt mondja ki hogy a munkavállaló bére (díjazása, pótlékai, képzési és fejlesztési juttatásai) alkalmas annak a minimális értéknek a meghatározására, amellyel egy adott munkavállaló a szervezet teljesítményéhez hozzájárul. Másrészt figyelembe veszi azt, hogy az emberek hozzájárulása meghaladja a bérüket, azaz a szervezet számára nyereséget termelnek. A kérdés hogy vajon mekkora ennek a hozzájárulásnak a mértéke. Ezt a kérdést úgyis fel lehet tenni, hogy hol van az a pont, ahonnan egy szervezet számára már közömbössé válik,

---

29 Bukowitz W.R. – Williams R. L. \_ Mactas E. S. – Human Capital measurement. – Research Technology Management 47.k 3 sz. 2004/m-j 43-49 old

hogy egy jól képzett, bevált és termelékeny munkavállalóját tovább foglalkoztatja, vagy egy új, hasonló szakképesítéssel rendelkező, új munkaerőt alkalmaz.

Ehhez a következő pontokat kell figyelembe venni (Bukovitz 2004) :

- ❖ Tényként kell elfogadni, hogy a meglévő munkavállalók értéket jelentenek, mivel a szervezetnek nem kell felvenni őket, azaz nem kell hirdetésekkel feladni, állásinterjúkat folytatni stb., ugyanakkor nem kell az elbocsátás költségeit (végkielégítés, kilépő dolgozó tudásának rögzítése) fedeznie. Ezen értékek egy része közvetlenül kiszámolható, egy másik része közvetetten, a rájuk fordított idő alapján számszerűsíthető. (felvételi és elbocsátási költségek)
- ❖ A meglévő munkavállalók azért is értéket képviselnek a szervezet számára, mert betöltik az egyébként üres álláshelyeket. Ez az érték azoknak a napoknak a számában fejezhető ki, amennyi egy megüresedett állás betöltéséhez szükséges. (üresedési költség).
- ❖ A meglévő alkalmazottak kétféleképpen is értéket képviselnek a szervezet számára az ott eltöltött idejük alapján:
  - Ismerik a szervezet működési rendjét; tudják, kihez kell fordulniuk az adott problémával, hogyan kezelhetik a szervezeti bürokráciát, tudják, hogy melyek a lényeges kérdések és melyek nem, már túljutottak a társasággal kapcsolatos tanulási görbén (betanulási költség)
  - Egy bizonyos ponton túl a szolgálati idő hosszával arányosan csökken annak a kockázata, hogy adott munkavállaló távozzon a szervezettől – tehát az állandóság is jelentős értéket képvisel. (felmondási kockázat költsége)

A humántőke-megtérülési mutató az egyén illetve a munkakör szempontjából lényeges, különféle faktorok ötvözésével képes arra, hogy egyénre szabott képet alkothasson az egyes munkavállalók hozzájárulásáról a társaság értékéhez.

## **5 Emberi erőforrás a számvitelben**

### **5.1 A mai számviteli rendszer, pénzügyi számvitel**

Miért éppen a számviteli rendszerben keressük a választ? Az indok egyszerű: számviteli információs rendszert minden cégnek törvény által előírt módon kell kialakítani és működtetni, ezért ez nem jelent a vállalkozások számára sem többlet költséget, sem többletmunka ráfordítást. A vállalkozások a számvitel szabályai szerint évente számot adnak vagyonukról - ez az értéket nevezzük könyvszerinti értéknek. Definíciószerűen a könyv szerinti érték az adott eszközöknek, illetve forrásoknak a bekerülési értéke módosítva a terv szerinti és a terven felüli értékcsökkenéssel és ezek visszaírásával a fordulónapra számítva. A magyar vállalati számviteli szabályozás - hasonlóan az Európai Unió szabályozáshoz - a humán erőforrással kapcsolatos ráfordítások elemei közül jelenleg csak a folyamatos munkavégzéssel kapcsolatban felmerülő költségeket kíséri figyelemmel. Az éves beszámolóban a munkavállalókkal kapcsolatban kizárólag a költség oldal jelenik meg az eredménykimutatás személyi jellegű költségeinek sorában. (Az adóhivatal felé küldendő beszámolóban ezen kívül a foglalkoztatottak összlétszámát kell jelenteni.)

Minden vállalkozásnak el kell készíteni a beszámoló következő három elemét: a mérleget, az eredménykimutatást, és kiegészítő mellékletet. A három kötelező elem a következő elemeket tartalmazza az emberi erőforrással kapcsolatban.

#### **5.1.1 A mérleg információtartalma**

A vállalkozás mérlege olyan számviteli okmány, kimutatás, amely a vállalkozás eszközeit és forrásait – azaz vagyonát mutatja be, egyrészt megjelenési forma szerint, másrészt pedig eredet szerint, adott időpontra vonatkozóan, megfelelően értékelve, összevontan és pénzürtékben. A beszámoló ezen részében konkrétan az emberi erőforrás nem jelenik meg. Az immateriális javak jelennek meg a befektetett eszközök részeként, és itt jelenik meg a szellemi javak értéke, illetve a kísérlet fejlesztés aktivált értéke. A 2000. évi C. törvény 25§ (1) szerint: Az immateriális javak között a mérlegben a nem anyagi eszközöket (vagyon értékű jogokat az ingatlanhoz kapcsolódó vagyon jogok kivételével, a szellemi terméket, az üzleti vagy cégértéket), továbbá az immateriális javakra adott

előlegeket, valamint az immateriális javak értékhelyesbítését kell kimutatni. A mérlegértékükről, illetve az elszámolható értékcsökkenés nagyságáról a következő paragrafusokban található meg a szabályozást: 53-53§, 57-59§, 63§ (1) és (2) bekezdés. A kötelezettségek között megtalálhatjuk, hogy a fordulónapon milyen kötelezettségei vannak a vállalkozásnak az alkalmazottak, illetve a tulajdonosok fele. Igaz ugyan, ha pontosabb képet akarunk kapni akkor nem elég a mérleget megvizsgálni, hanem a főkönyvi kivonat egyes sorait is meg kell nézni. A munkavállalókkal szembeni bértartozást például a jövedelem-elszámolási számla tartalmazza, amelynek érték az egyéb rövid lejáratú kötelezettségek között található sok más tényezővel együtt.

### **5.1.2 Az eredménykimutatás információ tartalma**

A számviteli törvény 2001. január 1.-én életbelépett változtatása elősegítette, hogy ezek a ráfordítások pontosabban meghatározhatók legyenek. Az emberi erőforrással kapcsolatos ráfordítások többsége azóta az összköltség típusú eredménykimutatásban a személyi jellegű ráfordítások között szerepel, bár még mindig van néhány elem az anyagjellegű ráfordítások és az értékcsökkenési leírás tételei között is. (Pl.: Az oktatás és továbbképzés költségei, amelyek az igénybevett anyagjellegű szolgáltatások értékét növelik, vagy a vállalati üdülőre elszámolt értékcsökkenés, amely egybeolvad a többi tárgyi eszköz értékcsökkenésével.)

A személyi jellegű ráfordítások köre az eredmény-kimutatásban három részre osztható:

- A **béreköltségekben** szerepel a munkavállalókat, tagokat megillető - bérként, munkadíjként - elszámolt járandóság. *(Béreköltség minden olyan – az üzleti évhez kapcsolódó – kifizetés, amely a munkavállalókat, az alkalmazottakat, a tagokat megillető, az érvényes rendelkezések szerint bérként vagy munkadíjként elszámolandó járandóság ide értve a természetes személy tulajdonos (tag) személyes közreműködése ellenértékéért kivett összeget is, az alkalmazásban állók és a munkavégzésre irányuló további jogviszonyban állók részére az üzleti évre bérként számfejtett elszámolt összeg, amely elemeiben megfelel a statisztikai elszámolások szerinti keresetnek, függetlenül attól, hogy az ilyen címen kifizetett összegek után kell-e személyi jövedelemadót fizetni vagy sem, illetve alapját képezi-e vagy sem a társadalombiztosítási járulékoknak 79§ 2 bekezdés)*
- A **személyi jellegű egyéb kifizetések** közé tartoznak a természetes személyek részére nem béreköltségként és nem vállalkozási díjként kifizetett összegek. Ide tartozik többek között a betegszabadság díjazása, a munkáltatót terhelő táppénz összege, a magánnyugdíj pénztárba befizetett munkáltatói tagdíj kiegészítés,

találmányi díj, újítási díj, a reprezentáció költségei, a szerzői jogdíj, a munkába járás költségei, az étkezési térítés. *(Azok a természetes személyek részére teljesített kifizetések, elszámolt összegek, amelyeket a kifizető a természetes személy részére jogszabályi előírás vagy saját elhatározása alapján teljesít, és nem tartoznak a bérköltség, illetve a vállalkozási díj fogalmába. Ilyenek különösen a szerzői jogdíj, a lakhatási költségtérítés, a lakásépítésre nyújtott támogatás (ideértve az átvállalt kamatot és kezelési költséget is), az étkezési térítés, a munkabajárással kapcsolatos költségtérítés, a jubileumi jutalom, a dolgozó kötelezettségvállalásának térítése, a bányászati keresetkiegészítés, a tárgyjutalmak, az egyéb természetbeni munkajövedelmek, a megváltozott munkaképességű munkavállalók kereset-kiegészítése, a betegszabadság díjazása, a munkáltatót terhelő táppénz, táppénz-kiegészítés, a munkavállaló részére kötött, de a munkáltató által fizetett baleset-, élet- és nyugdíjbiztosítás díja, az önkéntes pénztárba befizetett munkáltatói tagdíjhozzájárulás, a magánnyugdíjpénztárba befizetett munkáltatói tagdíj-kiegészítés, a munkáltatót terhelő, illetve magánnyugdíjpénztárba befizetett munkáltatói tagdíj-kiegészítés, a munkáltatót terhelő, illetve általa átvállalt személyi jövedelemadó, a jóléti és kulturális költségek, a végkielégítés, a munkáltatói hozzájárulás a korengedményes nyugdíj igénybeviteléhez, továbbá az alkalmazottakat, munkavállalókat megillető kifizetések, mint a napidíj, a különélési pótlék, a jogszabály alapján fizetett költségtérítések, a sorkatonai vagy polgári szolgálat teljesítését követően fizetett személyi alapbér, a találmányi díj, a szabadalom vételára és hasznosítási díja, az újítási díj, az ezekkel kapcsolatosan fizetett közreműködői díj, valamint nem a munkaviszonnyal összefüggésben fizetett szerzői, írói és más szerzői jogvédelmet élvező munkák díjai, az azokkal kapcsolatos közreműködői díjak, a mezőgazdaságban részesmunkát végzők díjazása, a természetben adott juttatások, a reprezentáció költségei, és minden egyéb, a statisztikai előírások szerint egyéb munkajövedelemnek, szociális költségnek minősített összegek. (2000. évi C törvény a számvitelről)*

- **A bérjárulékok** között szerepel minden járulék, illetve adó, amelyet a személyi jellegű ráfordítások vagy a foglalkoztatottak száma alapján határoznak meg. *(Bérjárulékok a nyugdíjbiztosítási és egészségbiztosítási járulék, az egészségügyi hozzájárulás, a munkaadói járulék, a szakképzési hozzájárulás, továbbá minden olyan adók módjára fizetendő összeg, amelyet a személyi jellegű ráfordítások vagy a foglalkoztatottak száma alapján állapítanak meg, függetlenül azok elnevezésétől 79§ (4) bekezdés)*

### **5.1.3 A kiegészítő melléklet információtartalma**

A kiegészítő melléklet az a dokumentum, ahol részletesebb információt adhat a vállalkozás a munkaerő állományáról, leginkább a nem pénzben mért mutatószámokkal, arányszámokkal, százalékos megoszlást közzé téve.

Az emberi erőforrás kapcsolatban a gazdálkodóknak a következő információkat kell szerepeltetni kötelezően a kiegészítő mellékletben:

- 1) A vezető tisztségviselők, az igazgatóság, a felügyelő bizottság tagjainak
  - Az üzleti év után járó járandóságai összegét, a folyósított előlegek, kölcsönök összegét, a nevükben vállalt garanciákat, a kamat, a visszafizetett összegek és az egyéb feltételek egyidejű közlésével
  - A nyugdíjfizetési kötelezettség teljes összegét csoportonként, összevontan.
- 2) A tárgyévben foglalkoztatott munkavállalók átlagos statisztikai létszámát, bérköltséget, személyi jellegű egyéb kifizetéseket állománycsoportonként.
- 3) Azon kötelezettségek összegét, amelyek a pénzügyi helyzet értékelése szempontjából jelentőséggel bírnak és a mérlegben nem jelennek meg (jövőbeni nyugdíjfizetési, végkielégítési kötelezettségek).

A kiegészítő mellékletben tudná bemutatni a vállalkozás az emberi erőforrás gazdálkodását különböző **mutatószámok** segítségével. A gyakorlat az, hogy hiába hallani legtöbbször cégnél hogy számunkra az emberek a legfontosabb erőforrások, kevés olyan társaság van, ahol ezt valóban ki is mutatják. Még azoknál a társaságoknál is csupán elenyésző számban készül ilyen jellegű kimutatás, amelyek hangsúlyozottan a legjobb üzleti gyakorlatot alkalmazzák. Itt is csupán arról kaphatunk képet, hogy milyen jól gazdálkodik a társaság az emberi erőforrásaival (mint pl. az egy munkavállalóra jutó árbevétel, illetve nyereség). Ezek a humántőke által létrehozott értékek helyettesítőiként annak megállapítására szolgálnak, hogy a humántőke-ráfordítások sikeresek voltak-e. A példa is mutatja az emberek értékéhez kapcsolódó gondokat. Az egy munkavállalóra jutó árbevétel hasznos mutató lehet abban az esetben, ha a teljes munkaerő teljesítményét kívánják vizsgálni. Azonban ha a szervezet azt szeretné elemzés tárgyává tenni, hogy mi motiválja a dolgozók teljesítményét, akkor ez a módszer kudarcra van ítélve: arra ugyanis nem alkalmas, hogy megmutassa a munkaerő mely részének köszönhető a nyereség, a magasabb árbevétel – a munkaerő egészének vagy talán a marketing, illetve kutatás-fejlesztési osztály dolgozóinak esetleg az üzemek dolgozóinak. Mivel a munkavállalók nem egyformán járulnak hozzá az árbevételhez, a fenti képlet nem ad választ a kérdésre. Ez alapján az lenne az egy főre jutó árbevétel növelésének legkézenfekvőbb módja, hogy csökkentik a munkaerő létszámát. (Sajnos ezt néhány szervezet esetében a gyakorlatban is láthatjuk.) Az azonban minden különösebb számítás nélkül is tapasztalati tény, hogy

- a munkaerő létszáma bizonyos ponton túl negatív következmények nélkül nem csökkenthető,

- egyes dolgozók nagyobb mértékben befolyásolják az árbevételt, mint mások.

Talán pontosabb képet kapunk, ha az árbevételt a bérköltséghez viszonyítjuk, de ez is nagyon kevés a valós helyzetképet adó elemzéshez. A mutató a javítására a ebben az esetben is a legegyszerűbb megoldás, a létszám illetve a bércsökkenés. Ez pedig hosszútávon épp az ellenkező hatást váltja ki.

## 5.2 Vezetői számvitel lehetőségei

A törvényi keret lehetőségein belül azonban pontosabban is meghatározhatók lennének az emberi erőforrással kapcsolatos költségek. Ehhez arra lenne szükség, hogy a vállalkozások ne csak a kötelező pénzügyi számvitel területeivel foglalkozzanak, hanem kialakítsák a saját vezetői számvitelüket is. Több szempont alapján is megkülönböztethető egymástól a pénzügyi és vezetői számvitel. A téma szempontjából lényegi különbség, hogy a pénzügyi számvitel nem képes kezelni az emberi tényezővel kapcsolatos, utóbbi évtizedben jelentőssé vált kategóriák nagy részét. A pénzügyi számvitel szerint a könyvekbe (a könyvvezetésbe) csak az kerülhet bele, amiről számlával rendelkezik a vállalat. Ezek a munkabér (pontosabban a kompenzációs csomag), a munkabérrel kapcsolatos járulékok, illetve az emberi tényezővel kapcsolatos egyéb költségek (például tréningek, továbbképzések díja). Azonban ez a kategória mára lényegesen kiszélesedett. A pénzügyi számvitel a régebbi gyakorlatban teljes mértékben a törvényi szabályozás alapján szolgáltatott információt. A vállalatvezetéshez szükséges eltérő szemlélet alapján alakult ki a vezetői számvitel. A döntéshozók információigényének kielégítésre alkalmas, átfogó rendszerek jelentek meg, melyek változó mértékben ismertek, s elterjedtek. A vezetői számvitel keretében kínálkozik lehetőség arra, hogy a munkaerővel, az emberi tényezővel kapcsolatos teljes fogalomkört megragadjuk. Ennek a része többek közt: a motiváció, a kommunikáció, a szervezeti tanulás. A vezetői számvitel a teljesítmény fogalma kapcsán leginkább a business performance (vállalati szintű teljesítmény) a kiindulási pont, míg a magatartástudományban inkább az emberi tényező felől közelít: „a teljesítmény a feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll” (Bakacsi 1996. pp. 19) A pénzügyi és a vezetői számvitelt úgyis megkülönböztethetjük, hogy a pénzügyi számvitel elsődleges feladata, hogy a cég informálja a külső partnereit a vagyoni, jövedelmi és pénzügyi állapotáról illetve az azokban bekövetkezett változásokról. A vezetői számvitel

viszont akkor töltheti be jól a feladatát, ha a vezetők döntéshozatalához tud időben, megfelelően részletezett releváns információkat szolgáltatni. A vezetői számvitel a pénzügyi és nem pénzügyi információkat tartalmazó információs rendszer kialakításának és működtetésének értéket teremtő folyamata, mely támogatja a vezetők tevékenységét, cselekvésre ösztönöz, segíti a szervezet stratégiai, taktikai és működési céljainak elérését. (Atkinson és munkatársai – 2001)

A számvitel legnagyobb problémája, hogy az információs társadalom két legfontosabb vagyonelemét, az információt és a szellemi tőkét nem tudja megjeleníteni a vállalkozás vagyonmérlegében, sem az aktívák, sem a passzívák között. A számvitel nagyon megbízható, mivel több mint ötszáz éve zárt, önmagát ellenőrző technikán, a kettős könyvelésen alapszik. A modern társadalom azonban olyan igényt támaszt, amelyre ez idő szerint nem tudunk a hagyományos pénzügyi és számviteli eszköz- és módszertan segítségével valódi megoldásokat kínálni. Tény az, hogy az európai általános ajánlások és így a magyar számviteli előírások is tiltják az emberi erőforrások, az „emberi tőke” mérlegben való szerepeltetését. Néhány kivétel van csak:

- A magyar számviteli törvény szerint az új technológiák elsajátításának (betanítás) díjai, közvetlen költségei részét képezik a tárgyi eszközök bekerülési költségének.
- A vállalkozások megvásárlásánál a „Good-will” sorában, az „Üzleti vagy cégérték”-ben lényeges értéket képviselhet a megvásárolt, beolvasztott vállalkozásban dolgozók szellemi kapacitása, az összeszokott csapatjátékból adódó „nyereségtermelő” képessége.

Vezetői számvitelt azonban még nagyon kevés vállalkozás alkalmaz. Az alábbiakban bemutatásra kerül néhány olyan lehetőség, amelyeket a vállalkozások könnyen, minden többlet költség nélkül megvalósíthatnának, a pénzügyi számvitel keretén belül is:

A munkaerő felvétel ráfordításai között szerepelnek a személyzeti munkaügyi igazgatási költségei, a hirdetési költségek, a kiválasztás költségei, a betanítás költségei. Ezek közül a következőket lehetne nagyon egyszerű módszerekkel elkülöníteni.

- Az igénybe vett szolgáltatások között szereplő hirdetési, reklám és propaganda költségek esetében külön alszámlán lehetne vezetni a munkaerő-felvétellel kapcsolatos költségeket.
- A toborzással és kiválasztással kapcsolatos személyi jellegű ráfordítások kalkuláció alapján elkülöníthetők. Könnyű ennek az értéknek az elkülönítése, ha egy fejezet



céget, vagy munkaerő közvetítő céget bízunk meg a kiválasztással. Nagyobb cégek esetében szintén lehetőség van rá, hogy a humán erőforrás osztály költségeit elkülönülten vegyék figyelembe. Kisebb cégek esetében, viszont nem választható el élesen a humán funkció az egyéb területektől – hiszen a vállalkozás egyéb vezetői önmaguk végzik a kiválasztást, toborzást, teljesítményértékelést – szinte megfoghatatlan ez a fajta költség.

A folyamatos munkavégzés költségei közé tartoznak a bérek, szakértői, megbízási díjak, Tb-járulékok, továbbképzési költségek, szociális ráfordítások, távollét költségei, illetve a távollétből adódóan elmaradt haszon vagy többletráfordítás. Ezek egy része a pénzügyi számvitelben is elkülönül bérek, Tb-járulékok. Emellett a következők meghatározására lenne még mód:

- A jóléti és szociális szolgáltatás érdekében használt befektetett eszközök értékcsökkenését is el lehet különíteni. Orvosi rendelők, üdülők fenntartási költségeit. Igaz ugyan, hogy egyre kevesebb vállalkozás rendelkezik önálló üdülővel, sportolásra alkalmas helyiséggel. Azonban fokozatosan előtérbe kerül az ún. work-life balance, vagyis a fizetett munka és a munkán kívüli élet egyensúlya. Ez pedig várhatóan arra fogja ösztönözni a cégeket, hogy a rekreációs tevékenységeket is egyre fokozottabb mértékben támogassák – és megfordulnak a kedvezőtlen folyamatok.

A fluktuációs költségek meghatározása miatt, amely egyrészt kilépési másrészt a belépési költségeket is tartalmazza szintén lehet alszámlákat nyitni.

- Érdemes lenne külön számlán kimutatni a végkielégítések összegét, a próbaidő alatt fizetett bért, valamint a betanítási költséget.

### **5.3 A számviteli mérés problémái**

A pénzügyi számvitel tehát sok problémát hordoz magában. A téma szempontjából jelentős, hogy a vállalatok könyvszerinti értéke és a vállalat piaci értéke a legtöbb esetben eltér egymástól. Ez pedig rávilágít arra problémára, hogy a könyvszerinti érték nem a valós értéket jeleníti meg. A következő részben végigveszem, hogy ezek közül melyek azok a legfontosabb tételek, amelyek az emberi erőforrás értékének meghatározását is nehezítik. A mérleg a mai formájában képtelen meghatározni pontosan a legtöbb eszköz

aktuális piaci értékét, különösen a befektetett eszközök értékelése kétséges (Buda Sz. 2002), mert

- pillanatnyi állapotot rögzít, ami az immateriális javak és pénzügyi eszközök esetében igen gyorsan megváltozhat külső hatásokra. (tőzsdei események, negatív reklám és a márka összeomlik)
- hiányozhatnak belőle olyan kötelezettségek vagy jövőbeli követelések, amelyekre nem történt még pénzügyi tranzakció, illetve számla kiállítása, de szerződést már kötöttek
- a szellemi erőforrások egyáltalán nincsenek benne – a munkavállalók értékét a számvitel egyáltalán nem jeleníti meg
- a tárgyi eszközök értékelésének kiinduló alapja a beszerzési érték, ami semmi utalást nem tartalmaz arra nézve, hogy a vállalati stratégiában milyen szerepe van, az adott eszköznek és milyen eredményt hozhat.

A cash-flow kimutatás ugyan valóságos végeredményt közöl, azonban annak egyes sorai (különösen, ha indirekt módszerrel vannak előállítva) nehezen értelmezhetők. Ezen kívül ennek tagolása a magyar számvitelben elő van ugyan írva, de ez másutt nem, illetve sok esetben nem is eléggé kifejező. Egyébként a több évszázados fejlődés minden bizonnyal megőrzött olyan elemeket is, amelyekre nem tudjuk kristálytisztán a magyarázatot.<sup>(30)</sup> A számvitel előírásai a maguk évszázados alapelveire támaszkodnak, jelentőségeiben nem változott. Így viszont nem felelnek meg a modern kor követelményeinek:

A számviteli törvény 15. §-a szerint például:

*(2) A gazdálkodónak könyvelnie kell mindazon gazdasági eseményeket, amelyeknek az eszközökre és a forrásokra, illetve a tárgyévi eredményre gyakorolt hatását a beszámolóban ki kell mutatni, .....(a teljesség elve)."*

Ezt a számviteli elvet csak a saját tulajdonban lévő eszközök tekintetében érvényesítik. A változó világban viszont az a jellemző, hogy szétválak a tulajdon és a használat. Emiatt jelentős értéke van, illetve lehet azoknak a szerződéseknek, amelyeket már megkötöttek,

---

<sup>30</sup> A XV. század végén egy velencei kereskedő, akit Luca Pacciuoli néven hívtak, megalkotta a számvitel alapelveit és "ősi gyakorlatát". Ez az üzletember saját jól felfogott gazdasági érdeke miatt alakította ki nyilvántartási, elszámolási megoldását úgy, hogy mások ha bele is látnak, ne értsék meg azt. Ne lehessen egyszerűen kiolvasni sem az üzletmenet, sem a vagyoni helyzet információit. A világ sok mindenben változott azóta és a számvitel is több irányba fejlődött. Kialakult a vezetői számvitel is, amely ma már a controlling-rendszer része. Többnyire azonos a "profit- és/vagy költség-controllinggal" – Véry Z. „Vezetői információs-rendszerek az agrárgazdaságban” c. cikkéből

szükségesek a vállalkozások működéséhez, de a számlát még nem állították ki róla - ilyen például a tevékenység folytatásához szükséges eszközök bérlete. Ezért a 24. § (6) szerint:

*„Az immateriális javak között vagyoni értékű jogként azokat a megszerzett jogokat kell kimutatni, amelyek nem kapcsolódnak ingatlanhoz. Ilyenek különösen: a bérleti jog, a használati jog, a vagyonkezelői jog, a szellemi termékek felhasználási joga, a márkanév, a licencek, továbbá a koncessziós jog, a játékjog, valamint az ingatlanhoz nem kapcsolódó egyéb jogok.”*

A felsorolásban azonban nem jelennek meg azok a munkaszerződések a jogosultságok között, amelyek az alkalmazottak munkaviszonyát szabályozzák, és amelyek szerint az alkalmazottak meghatározott ellenérték fejében kötelezően a vállalkozás rendelkezésére kell, hogy álljanak. A munkavállalókkal kötött szerződések, a számviteli törvény jelen szabályozása szerint egyáltalán nem jelenhetnek meg eszközként. Az előírások mellett valójában tehát sérül az az alapelv, hogy a mérlegnek valóságos és a tényleges viszonyoknak megfelelő helyzetképet kell adnia a vállalkozásról.

Az elmúlt évtizedekben pedig egyre erősödik az folyamat hogy a vállalkozások piaci értéke eltér a számviteli értékétől. Az Egyesült Államokban 1978-ban a vállalatok könyv szerinti értéke átlagosan a piaci értékük 95%-át tette ki. A 2000-es évek elején ez a mutató 20% alá került.(31)

#### 7. Táblázat A vállalati eszközök könyv szerinti és fair értéke közötti eltérések eredete(32)

Ok	Magyarázat
Az eszközök vásárlása nem a közelmúltban történt	Nagyobb az eltérés a historikus és az aktuális érték között
Az eszközök nagyobb része befektetett eszköz	Nagy hatása van a szubjektív és a tényleges értékcsökkenés eltérésének.
Az eszközök nagy része immateriális jószág	Kisebb a valószínűsége, hogy az eszközök szerepelnek a kimutatásokban
Komoly értékkel bíró mérlegén kívüli tételek	A mérleg alulbecsli a befektetett tőkét és az eszközállományt
A működési ciklusok hosszúak	Nagyobb teret kap a szubjektivitás az éves teljesítmény megítélésében, különösen az eszközértéken és tartalékképzésen keresztül

<sup>31</sup> Personal Today 2002

<sup>32</sup> Barker, Richard (2001): Determining value, Valuation models and financial statements, Financial Times – Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England

Ezeket a problémákat látva felvetődik a kérdés, hogy miért használjuk mégis a számviteli rendszert az értékek meghatározására. Ennek a következő indokai lehetnek:

- A vállalkozások nem érdekeltek a befektetéseik és költségeik helyes szétválasztásában, mert a költségként elszámolt beruházások adócsökkentést eredményeznek. (Különösen igaz ez a humán tőkébe történő beruházások esetén.) Ha a számviteli szakemberek választhatnak, hogy valamilyen tényezőt beruházásként vagy költségként számoljanak el, akkor biztos, hogy a költségként való elszámolást választhatják – hiszen rövid távon ezzel csökkenthetik az adófizetési kötelezettségüket – a beruházásként való elszámolás a hosszú távú stratégia része, amelyet nehezebben kezel a számviteli rendszer.
- Egy konkrét eszközzel kapcsolatban felmerült költségek nyilvántartása és a kimutatások ellenőrzése sokkal egyszerűbb, mint a jövőbeni jövedelmek becslése. A számvitelnek az egyik legfontosabb jellemzője, hogy a múltban bekövetkezett változásokat egységes szemléletben dolgozza fel. Ahhoz hogy a jövőben bekövetkező változásokat is kezelni tudja, a számviteli előírásokat alapjaiban kéne megváltoztatni.
- Az olyan kockázatos eszközök, mint például a kutatás-fejlesztési projektek később értéktelenné bizonyulhatnak. Ha valamilyen értéken korábban már szerepeltek a kimutatásokban, rendkívüli leírásuk esetén a vezetőknek magyarázkodniuk kell. Fordított esetben azonban csak akkor kell a nyilvánosság elé állniuk, ha valamely fejlesztés sikerrel járt.
- A kimutatott eszközérték változása jövedelemnek minősül.
- A nyilvántartások vezetése esetén elsődleges szempont, hogy az adótörvényekkel összhangban legyen.
- A döntéshozók ismerik a számviteli rendszer hiányosságait, és ennek függvényében hoznak döntéseket.

## 5.4 Humánerőforrás-számvitel

A humánerőforrás-számvitel összefoglalóan a következőt jelenti: számadás az emberekről, mint szervezeti erőforrásokról. Operatív szinten azt jelentheti, hogy mérjük az emberek, mint szervezeti erőforrások költségét, helyettesítési költségét és gazdasági értékét

a humánerőforrás-menedzsment, a döntéshozatal és a költségellenőrzés előmozdítása érdekében, továbbá a pénzügyi beszámolók összeállításához szükséges, humán tőkére vonatkozó adatszolgáltatás miatt. A humánerőforrás-számvitelt (HRA- Human Resource Accounting) kettős szemlélet jellemzi: tényleges megmérjük (származtatott adatok segítségével) az egyes emberek bekerülési költségét, helyettesítési költségét és gazdasági értékét, és a HRA mérési módszereit használjuk nagyítólencseként a HR-menedzsment tervezési és döntési folyamatához. HRA kialakulása az 1960-as évekre tehető. Az ösztönzés több területről érkezett. Rensis Likert szervezeti pszichológus szerint ha nem mérjük a vállalati emberi erőforrások értékében beálló változásokat, akkor a vezetők hajlamosak – rövid távú előnyök érdekében – indokolatlan terheket rakni az emberekre és ezzel tönkretenni a láthatatlan humánvagyonot. A teoretikusok közül George Odiorne a személyzeti adminisztráció olyan gazdasági megközelítése mellett kezdett el érvelni, amely tartalmazná a költségek és az értékek kiszámítását is. Ugyanezt a hiányosságot tárta fel Theodore Schultz, aki a humántőke gazdasági elméletének kidolgozása mellett érvelt.

### ***Kompetencia számvitel***

A kompetencia számvitel fogalmát Laáb Ágnes cikkeiben, tanulmányaiban találhatjuk meg. A kompetencia számvitel: a láthatatlan vagyonelemek közül az emberhez kötődő vagyonelemekkel foglalkozik. A szellemi vagyon két részre osztja a szellemi erőforrásokra és szellemi tőkére. A szellemi erőforrások a szellemi vagyonmérleg eszköz oldalát jelentik és a következő tényezők alkotják: készségek, adottságok, begyakorlottság, törekvés. A szellemi tőke a szellemi vagyonmérleg forrás oldalát jelöli, részei a törekvés, tehetség, erkölcs és a saját tudás. *A kompetencia szó jelentés:* A kompetencia latin eredetű szó: valamire képes. A kompetencia általános elterjedt jelentése: illetékesség, hatáskör, jogosultság, szakértelem, hozzáértés. Emberi erőforrás menedzsment szempontból: a kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintek megfelelő hatékony, kiváló teljesítménnyel.

#### **5.4.1 Vállalati vagyon értéke**

A vállalati vagyon folyamatosan átalakul. A könyvszerinti érték és piaci érték jelentősen eltér egymástól. A könyvszerinti érték és a piaci érték eltérése tehát az alábbi ábrán is jelentősen elkülönülnek. A piaci érték tartalmazza azt a három tőkeelemet is,

amelyet a számviteli eljárások nem jelenítenek meg, és a felszín alatt láthatatlanok maradnak. Ezek az ügyfél-tőke, a szervezeti tőke és a munkatársak kompetenciája.

Sveiby , Stewart, Edvinson és Malone kutatásai alapján a következő ábrát ismerhetjük meg.

**9. ábra**  
**A vállalatok átalakuló tőkeszerkezete<sup>33</sup>**

Eszközök	Források	
<p>PÉNZESZKÖZÖK</p> <p>VEVŐÁLLOMÁNY</p> <p>TÁRGYI ESZKÖZÖK (Számítógépek, helységek stb.)</p> <p>IMMATERIÁLIS JAVAK (Szoftverek, vagyonértékű jogok stb.)</p>	<p>RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK</p> <p>HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK</p> <p>RÉSZVÉNYESEK LÁTHATÓ SAJÁT TŐKÉJE</p>	<b>LÁTHATÓ VAGYON</b>
<p>ÜGYFÉLTŐKE (A vevőkkel, beszállítókkal és a környezettel kiépített tartós ügyfélkapcsolatok, a kialakított piac arculata stb.)</p> <p>SZERVEZETI TŐKE (A menedzserek színvonala, jobb módszerek, szabadalmak, elméletek, modellek, számítástechnikai és adminisztratív rendszerek, vállalati kultúra, új termékek tervei stb.)</p> <p>MUNKATÁRSOK KOMPETENCIÁJA (Az a képesség, hogy az emberek dologi, vagy eszmei vagyont hozzanak létre)</p>	<p>RÉSZVÉNYESEK LÁTHATATLAN SAJÁT TŐKÉJE (Ki nem mutatott eredmény)</p> <p>IMMATERIÁLIS KÖTELEZETTSÉGEK (Peres ügyek, tartós foglalkoztatás kötelezettségei, termék és szolgáltatás minőség iránti elkötelezettség, népszerűsítési és hirdetési kényszer)</p>	<b>LÁTHATATLAN (FELSZÍN ALATTI) VAGYON</b>

*Ügyfél-tőkén* az ügyfelekkel és a beszállítókkal kialakított kapcsolatot értjük. Ez magában foglalja még a márkanevez, a védjegyeket, valamint a vállalat hírnevét, arculatát. Ezek közül néhány jogszerű tulajdonnak tekinthető.

A *szervezeti tőke* a szabadalmakat, elméleteket, modelleket, számítástechnikai és adminisztratív rendszereket, valamint a vállalat szabványosított, vagy szokásként működtetett folyamatait tartalmazza. Ezenkívül a vállalati kultúra, vagy szellem is része a szervezeti tőkének. Ezek együttesen alkotják magát a szervezetet.

<sup>33</sup> Boda György (2006): A vállalati gazdálkodása és tervezés alapjai BCE Budapest – 53 old

A munkatársak kompetenciája az a képesség, hogy emberek dologi, vagy eszmei vagyont hozzanak létre. Ez összetett fogalom – 5 meghatározó egymással összefüggő elemből áll:

- Explicit tudás – a tények ismeretét jelenti. Főként információkon keresztül sajátítható el, elsősorban formális oktatás keretében.
- Jártasság (skill) – gyakorlati jártasságot jelent, a hogyan ismeretének művészete. Elsősorban tréning során sajátítható el. Eljárási szabályok ismerete, kommunikációs képességek.
- Tapasztalat – a múltból történő tanulságok levonása.
- Értékítéletek – amit az egyén helyesnek hisz.
- Társadalmi közeg – az egyének közötti kapcsolatokból épül fel, hagyományon keresztül közvetít.

#### **5.4.2 Humán tőke meghatározása a számvitelben**

A szellemi tőke, humán tőke meghatározás kérdéskörének összetettsége a dolgozat elején bemutatásra került. Abban az esetben, ha a számviteli rendszerben mutatjuk be egy cég humántőkéjét, jellemzően három összetevőből állhat:

- a munkaerőnek, a munkavállalóknak az egyéni szaktudásban és ismeretekben megtestesülő értéke
- igazi csapatként vagy hagyományos csoportként dolgozó emberek eltérő teljesítménye
- az erős vállalati kultúra gazdasági értéke.

Jelenleg azonban még csak ott tartunk, hogy a humánerőforrás számvitele ugyan beszél arról, hogy az emberek fontos erőforrások, de az emberi erőforrások értékének összetevőit még nem vizsgáljuk. A három összetevőből leginkább az elsőnek a mérésére történnek próbálkozások, mert az a legkönnyebben számszerűsíthető.

Ahhoz, hogy a számvitel egy erőforrást eszközként kezeljen a következő feltételeknek kell teljesülnie:

- Az erőforrás legyen a vállalat tulajdona
- Az erőforrástól magasabb jövőbeli hasznot remélünk, mint a múltbeli költsége

- A jövőbeni hasznok elfogadható bizonytalansággal mérhetők.(34)

Itt az első feltétel jelenti az emberi erőforrások értékelésének legnagyobb nehézségét, hiszen a munkavállaló nem a vállalat tulajdona.

#### **5.4.2.1 *Kit is illet valójában a szellemi vagyon tulajdonjoga?***

A szellemi vagyon tárgyiasult részét a jelenlegi vagyonmérlegekben az immateriális javak között veszik figyelembe, míg a többi eleme ez idő szerint kimarad a mérlegből, mind az eszköz, mind a forrás oldalon. Számos elképzelés lát napvilágot, hogyan lehetne e ma még jobbra láthatatlan vagyont láthatóvá tenni. Ezek egy része a mérlegben is megjelenítené a szellemi vagyont, más része a mérlegből kihagyná, de a mérlegen kívül számolna vele. Az olyan megoldási javaslatoknál, amelyek a szellemi vagyont a mérlegben is be kívánják mutatni, figyelembe kell venni azt a fontos körülményt, hogy e vagyonnak a vállalatok nem tulajdonosai csak használói. Emiatt a tőkeoldalon (Laáb-2001.-247p)

- a saját tőke elemei között szerepeltethető értékkel a vállalkozás tulajdonosai által rendelkezésre bocsátott szellemi apport tőkeértéke és az eredményágon a szellemi vagyon hozadékaiként termelődő nyereség
- az idegen források között szerepeltethető – a hitelek vagy kölcsönök között – értékkel a vállalkozás munkavállalói, külső tanácsadói által hosszabb-rövidebb időre ellenérték fejében átengedett szellemi vagyon
- végül továbbra is lesz olyan eleme a rendelkezésre álló szellemi vagyonnak, amely érték nélkül szerepel: ez pedig a másoktól elidegenített, kisajátított szellemi vagyon piaci/eszmei értéke.

#### **5.4.2.2 *Elválaszthatók-e a szellemi vagyon egyes elemei a tulajdonosuktól?***

Erős a kísértés arra, hogy a tárgyiasult szellemi termékeken kívül további vagyonelemeket leválasszanak a szellemi vagyonról, és igyekezzenek besorolni a forgalomképes vagyonelemek körébe. A szellemi tőkét általában három tőkeelemre oszthatjuk (Laáb 2006 247p):

---

<sup>34</sup> Palepu-Healy- Bernard 2000 p2-4 – Paleu, Krishna G – Healy, Paul M. –Bernard Victor L. (2000) Business analysis & valuation: using financial statments – South-Western College Publishing, Cincinnati, OH



- A humán tőkébe sorolják a végzett munkával kapcsolatos tudást, a képzettségi szintet, a know-how-t, a kompetenciákat, az innovációs képességeket, a munkamorált és a különféle attitűdöket, mint például a kihívásokra való reagálást, a motiválhatóságot, a csapatmunkában való részvételi hajlandóságot.
- Kapcsolati tőkéhez sorolják a cég, az intézmény szakembereinek hírnevét, a vevőkört, az egyéb intézményi kapcsolatokat, az elosztási és értékesítési csatornákat, az együttműködési kapcsolatokat, a befektetőkkel fennálló kapcsolatokat, az információs adatbázisokat, a kedvező szerződéseket.
- Strukturális vagy szervezeti tőke elemének tekintik a kutatási-fejlesztési eredményekből, illetve a saját kifejlesztésű eszközökből és eljárásokból származtatható szellemi vagyont, a különféle márkanévet, valamint olyan infrastruktúrális eszközöket, mint a vezetési filozófia, a szervezeti kultúra, az információs rendszerek, hálózatok és pénzügyi kapcsolatok.

Ebben a megközelítésben kettős szándék húzódik meg. Részint az, hogy az emberhez szorosan kapcsolódó flow elemeket (humán vagyonelemet) lehatárolják, és tőle függetlenül nevesítsenek olyan stock-szerű elemeket (kapcsolati és strukturális vagyonelemeket), amelyeket a mérleg eszköz oldalán, az immateriális javak között értékkel megjeleníthetnek. Részint hogy a mérleg forrás oldalán ezen leválasztott elemek forrása a saját tőkén belül legyen. Kérdés hogy valóban tárgyiasulnak-e ezen elemek, azaz elidegeníthetők-e a létrehozóiktól, ha a létrehozásukban közreműködők már nincsenek az adott cégnél.

- A tapasztalat azt mutatja, hogy a legtöbb létrehozott kapcsolat elsősorban a személyhez kötődik és nem az adott vállalkozáshoz. Jellemző, hogy a partnerek a személyt követik abban az esetben, ha másik hasonló profilú cégnél dolgozik tovább. Függetlenül attól, hogy „rég” vállalat rendelkezik a partnerlistával.
- Mi történik általában egy cégnél vezetőváltás esetén? A strukturális vagyon elemek nagyrészt, a kialakított vállalati kultúrát, a belső szervezeti szabályokat az új vezetők helyből ellenzik, alapjában kérdőjelezzik meg az egész eddigi rendet, és saját elvárásaiknak megfelelően teljesen új rendszereket vezetnek be.

Ezek szerint a vagyon elemek közül csak azok képesek tárgyiasulni, amelyek léte nem kapcsolódik szorosan a létrehozásukban a közreműködőkhöz.

### 5.4.3 Humán többletérték modell

Ennél pontosabb értéket is meghatározhatunk a számvitel segítségével. Az alábbi modellt Juhász Péter dolgozta ki. A lényege, hogy a klasszikus mérleget kiegészíti az emberi erőforrások értékével. A számviteli szabályok szerint emberi erőforrás kiadásait az éves eredménnyel szemben azonnal el kell számolni, aktiválásra nincs lehetőség. Azonban ha megengednék humán tőkeként kimutatni, akkor a számvitel segítségével erre is lenne mód. Természetesen ennek már külön költségei is lennének. A modell alapfeltevése, hogy a munkaerővel kapcsolatos kiadások révén részben olyan javak is létrejönnek, amelyek hosszabb távon szolgálják a vállalat érdekeit. Ez a mérlegben egyfajta humán eszköz kimutatásának szükségességét veti fel. Ez igazából a folyó költségek eszközzé alakítását jelenti. Hasonlóan, ahogy egy lízingelt eszköz elszámolása történik. A forrás oldalon figyelembe kell vennünk valamennyi jelenlegi alkalmazottal kapcsolatosan a normál üzletmenet szerinti várható fizetési kötelezettséget (bér, járulékok, adók). Ehhez szükség van a vállaltnál várhatóan munkaviszonyban eltöltött idő becslésére. Az eszközök közé - humán eszköz címen - ugyanezen költség kell, hogy bekerüljön. Ebben az esetben a humán eszköz és a humán tőke értéke megegyezik.

Készíthetünk azonban eszköz alapú megközelítést is. Ilyenkor az eszköz értékét nem pusztán a várható költségek alapján határozzuk meg, hanem egyéb tényezőket is figyelembe vesszünk. Ebben az esetben azonban eltér a humán eszközök értéke és a humán tőke. Ez az eltérés jelenik meg humán többletértékként.

10. ábra A humán eszköz és tőke megjelenítése a vállalati mérlegben

Eszközök	Források	Hagyományos
Forgó eszközök	Saját tőke	Mérleg
Befektetett eszközök	Idegen tőke	
Humán eszközök értéke	Humán többletérték	Kiegészítések
	Humán tőke	

(Forrás: Juhász-2004 – 19 old.)

#### 5.4.3.1 Humán eszköz értékelési módszerek

Az eszközértékelési módszerek közül három alapvető típust különböztethetünk meg: költség alapú, piac alapú és jövedelemalapú. Költség alapú eljárások közül ismerjük a

historikus költség, a helyettesítési költség, valamint a pótlási költség alapút. Amennyiben a költség alapú eljárásokat használjuk, a humán többletérték tartalmazza a vállalat alkalmazottainak termelékenységére ható valamennyi szervezeti, szellemi tőke elemet, hiszen az adott körülmények közötti munkaerőigényhez tartozó költségeket mérjük. A kimutatott többletérték a ki nem használt szervezeti tudás okozta kár és költségeket meghaladó hasznok egyenlege adja. Piaci alapú eljárások közé tartozik a realizálható érték és a kiszervezési érték. A piaci alapú becslések a munkaerő teremtette többletértéket nem egyedi vállalati szinten határozzák meg, hanem a munkapiacra rendelkezésre álló, általános szellemi tőke értékét határozzák meg. Jövedelem alapú eljárás esetén azt próbálják meghatározni, hogy a cégnek mekkora jövedelme származik az adott alkalmazott munkájából. Ezen eljárás esetén a humán eszközhöz kapcsolódó szellemi tőke elemének hatását is figyelembe veszi – ezért a többletérték tartalmazza azok értékét is.

Öt nagyobb értékelési rendszert ismerünk: bekerülési érték, helyettesítési érték, alternatív költségére épülő eljárások, a munkaerőpiaci árból való kiindulás és az alkalmazottak által teremtett jövedelem. Az értékelési modellek közül a költség alapú a legelterjedtebb, mert a vállalatok adatai alapján ez rendelkezésre áll.

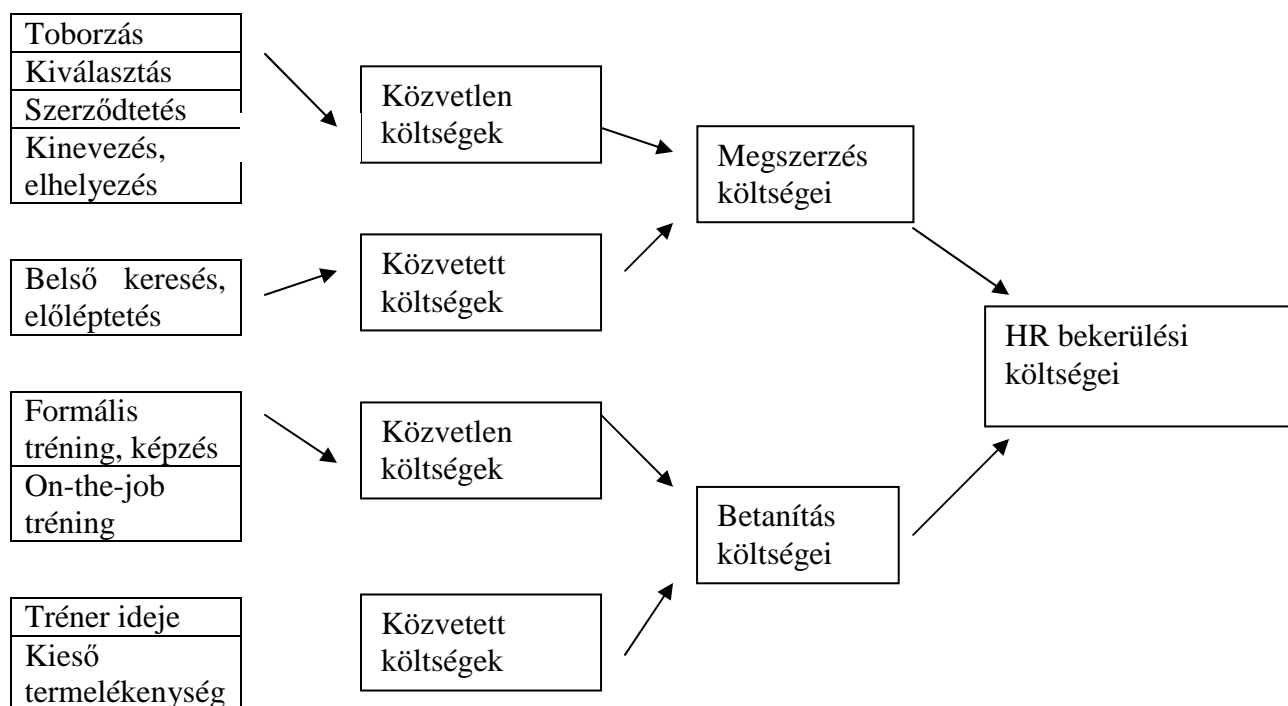
#### **5.4.3.2 Bekerülési költség**

Az emberi erőforrással kapcsolatos költségek két csoportba oszthatók: a munkaerő felvételének költségei: a toborzás, a kiválasztás, a szerződéskötés és munkavállaló szervezetbe illesztésével kapcsolatos kiadásokat ölelik fel. Ezek minden alkalmazottnál csak egyszer merülnek fel. Ezzel szemben többször, illetve részben folyamatosan megjelennek a tanulási költségek, amelyek a betanítás, az orientáció, az előléptetés, áthelyezés és fejlesztés kiadásait jelentik. (Hátrány, hogy a házon belüli oktatás, folyamatos tudásátadás, betanítás költségét nehezen lehet csak becsülni.) Az ilyen költségeket meg lehet határozni historikus illetve aktuális árakon. Azonban az aktuális árakon történő értékelés ad pontosabb képet.

##### **5.4.3.2.1 Falhmoltz**

Falholmoltz a következő költségeket tekintette az emberi erőforrás bekerülési költségének:

11. ábra A humán erőforrás bekerülési költségei (35)



Flamholtz tehát azt vizsgálja, hogy milyen költségelemek adódnak össze, amíg egy munkavállaló bekerül a vállalathoz. Ezen költségeket a megszerzéshez és a betanításhoz kapcsolódó területekre osztja. Szerinte az így meghatározott értéket lehetne aktiválni, mint az emberi erőforrás bekerülési értékét.

Meghatározta ezen kívül a folyamatos munkavégzés költségeit, amelyek a következők: bérek, jövedelmek, szakértői, megbízási díjak, választott tisztségviselők díjazása, TB járulékok, továbbképzés költségei, szociális ráfordítások, orvos rendelő működtetése, üdülők fenntartási ráfordításai, az igazolt vagy igazolatlan távollét ráfordításai, a vállalat által a távollét alatt fizetett bérjellegű ráfordítások, betegszabadságra járó bér, távollétből adódó elmaradt haszon vagy többletráfordítás.

A kilépés ráfordításai közé a következőket sorolta: végkielégítés, a kilépésből adódó elmaradt haszon vagy többletráfordítás.

#### 5.4.3.2.2 KSH munkaerő költség

Magyarországon a Központi Statisztikai Hivatal az Európai Unióval összhangban meghatározta, hogy mely tényezők tartoznak a munkaerő költségek közé. A KSH szerint a munkaerőköltség az alkalmazás költségét jelenti, azaz minden olyan munkáltatót terhelő

35 Trinitz Tamás (2006): Értékorientált beszámolási rendszerek, Menedzsmentkontroll információrendszerek. zeus.bke.hu/oktatatas/szakirany/mkir/2006/hra\_1127.pdf

kötelezettség, ami a munkaerő alkalmazásával, foglalkoztatásával kapcsolatban felmerül. Ebben a rendszerben azonban kísérlet sincs arra, hogy bekerülési költséget határozzanak meg a munkavállaló vonatkozásban.

#### **5.4.3.2.3 ILO munkaerő költség**

Az ILO is kidolgozott egy ajánlást a munkaerő költség alapján történő meghatározására. Azonban ez sem olyan rendszer, amely alapján a munkaerőt a vállalkozás mérlegében aktiválni lehetne.

Az ILO által meghatározott munkaerő költség elemek:

- A munkáért járó kifizetések
- A le nem dolgozott időre járó kifizetések
- Jutalmak, prémiumok, túlmunka díjazása
- Természetbeni juttatások, étkezési hozzájárulás, lakástámogatás
- Szociális és egyéb juttatások
- A munkáltató társadalombiztosítási hozzájárulása
- Továbbképzési költségek
- A munkaerő toborzásával kapcsolatos költségek
- A bérekhez kapcsolódó adó jellegű kifizetések, ill. kapott támogatások amelyek a munkavállaló költségeit növelik vagy csökkentik.

#### **5.4.3.3 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 költsége lenne a munkakört újból feltölteni.) A kilépésnek többféle költsége is lehet: a távozás előtti hatékonyság veszteség, 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.

#### **5.4.3.4 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 folyna, mint sok esetben például a befektetésekhez szükséges tőkéért.

#### **5.4.3.5 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 piac alapú módszereknél az alkalmazottak által teremtett többletértéket nem adott vállalat vagy egy munkaező kapcsolódó szellemi tőkeérték elemmel határozzák meg, hanem a piacon általános rendelkezésre álló szellemi tőke mellett.

#### **5.4.3.6 Jövedelem alapú módszerek**

Arra technikára alapoz, hogy a jövőbeli jövedelmekből egyértelműen meghatározható a munkaezőhöz kapcsolódó rész. A bérekre épülő érték-megközelítsek alapját az a gondolatmenet adja, amely szerint senki nem fizetne többet valamiért, mint amennyit az neki ér. Vagyis az adott időszak alatt az emberi erőforrás által megtermelt haszon legalább az alatt kifizetett bérrel egyenlő.

### **5.5 A számbavétel egyéb lehetőségei a számvitelben**

#### **5.5.1 Stock vagy flow**

Az emberi erőforrás értékének egyik legnagyobb kérdése hogy folyó jellegű költségként kezeljen a vállalkozás minden tényezőt, vagy beruházásként. A számviteli gyakorlat szerint, azaz a humán tőke munkabér jellegű kezelése miatt a szellemi vagyonszertést számokban nem tudjuk kifejezni, ez amolyan légies formában becsülhető. Elszámolási gyakorlatunk anomáliája, hogy a kilépő munkatársak bértömeg megtakarítást és további személyi költségmegtakarítást jelentenek kilépésük évében a vállalatok számára. A számviteli gyakorlat elvileg élesen megkülönbözteti a befektetett eszközök vonatkozásában a „flow” típusú ráfordításokat a „stock” típusúaktól. A „flow” típusú ráfordítások az éves folyó működéssel kapcsolatos kiadások között kerülnek elszámolásra, s így növelik a termelési költségeket, ezáltal csökkentik az elérhető hozamot. Ide tartoznak a befektetett eszközökkel kapcsolatos karbantartási jellegű költségek. A „stock”-típusú ráfordítások a befektetett eszközök bekerülési értékét növelik, így nem folyó költségként, hanem lekötött eszköz gyarapodásaként jelennek meg, amely vagyonnövekmény egyben a tőketulajdonosok, vagy beruházást finanszírozók nagyobb hozamelvárását is egyidejűleg magával hozza, hiszen a befektetett tőke megtérülése hozamnövekményből realizálható. Ebbe a kategóriába tartoznak az eszközök beszerzésével, vagy előállításával, pótlásával, bővítésével, felújításával, korszerűsítésével kapcsolatos ráfordítások.

A humán erőforrás is tőketényező, s ezért számbavétele megoldást sürget. Különösen sokat tett az elméleti rendszerezés terén Schultz. Felfogása szerint a humán erőforrás értékteremtő képességét az egyén szakértelme, tudása, produktív munkavégzése határozza meg. A humán erőforrás hozamteremtő képességének, vagyis a beruházás értékének meghatározásához a ráfordítás oldaláról a befektetési költségekből kell kiindulni. A humán erőforrás javak a fizikai erőforrásokhoz képest azért speciálisak Schultz szerint, mert a fenntartással kapcsolatos ráfordítások három kategóriába sorolhatók:

- folyó fogyasztás, azaz „flow” jellegű kiadások
- tartós fogyasztói összetevő, azaz stock jellegű befektetések, amelyek szolgáltatásokat teljesítő emberi tőkévé válnak
- tartós termelői összetevő, azaz szintén stock jellegű befektetések, amelyek az egyén termelőképességét növelik.

Az első két kategória az, amelyik a klasszikus közgazdaságtan fogalomhasználatában a munkaerő szintentartásához és újratermeléséhez szükséges ráfordításokat öleli fel, és a munkaerő árának, a munkabérnek kell ezekre fedezetet biztosítani. A harmadik kategória jelent kitüntetett vizsgálandó területet, vagyis azok a ráfordítások amelyeknek szerepük van a humán erőforrás hozamteremtő képességének növelésében. (Schultz kategóriái)

### 5.5.2 Hill képlete

Napoleon Hill kidolgozott egy képletet, amely az „emberi értéket” tőkésítene. A Hill által javasolt számítási képlet a humán erőforrás lehetséges „tőkésítésére” a következő:

#### 5. Egyenlet Hill képlete

$$\text{Személyes szolgáltatások tőkeértéke(36)} = \frac{\text{Éves jövedelem} \times 100}{\text{Jegybanki alapkamat}}$$

Előnyei a megoldásnak: a kiindulási alap a képzett munkaerő éves bérköltsége (alaphér + pótlékai), mely összeget tőkésítünk, és aktiválnánk a befektetett eszközök között a mérleg bal oldalán, ugyanilyen nagyságrendű összeggel elismerve a forrásoldalt is. Nyugdíjba vonuláskor, kilépéskor a dolgozó humán tőke befektetésének maradványát egy összegben kellene leírni, az eredmény mérhetővé válna. Az így képzett tőkebefektetés után is amortizációt kellene elszámolni, melynek mértékéhez az adott munkavállaló még

---

36 Hill N Gondolkozz és gazdagodj 1994 / 96.old

munkaképes életkora szolgálhatna alapul. (Igy pl. egy negyvenéves munkaerőnek, aki várhatóan még húsz évig munkaviszonyban lesz, az amortizációja 5%, míg egy húszévesé 2,5%)

### 5.5.3 *Az amerikai modell*

Az amerikai gazdaságban ma már a szerkezeti mozgás igen tekintélyes része a vállalatok felvásárlására, felbomlására, átrendeződésére esik. A tudásalapú gazdaság eléggé sok vállalatra jellemző, a goodwill a befektetett eszközöknek igen jelentékeny részét képezi.

A Federal Accounting Standards Board (FASB) – az amerikai számviteli előírások szabályozója – új előírásokat léptetett érvénybe a nem-tárgyi eszközök értékelésére, amennyiben 2001. július 1-jével egyebek között megtiltotta a goodwill amortizálását és annak évenkénti újraértékelését írta elő.(37) A nem tárgyi eszközök stratégiai értékelésének élharcosa, Baruch Lev professzor (Newyork) 2002. február 6-án a Kongresszus elé terjesztette javaslatait az alábbiakra vonatkozóan: (38)

Ki kell bővíteni a jelenlegi beszámoló rendszert azokkal a jövőre vonatkozó, átfogó információkkal, amelyek lényegesen befolyásolják egy vállalkozás helyzetét. Ezek:

- hálózati tevékenységek.
- tranzakciókban meg nem jelent kötelezettségek
- immateriális javak
- kockázati tényezők.

### 5.5.4 *Az európai modell*

Az európai törekvések inkább a meglévő beszámoló rendszer kiegészítésében látták a jövő útját. A változó világ változó prioritásai több irányú kiegészítésre sarkallnak: a szellemi erőforrások értékelésére (Intellectual Capital Statement – ICS) az érintettek kiválasztott csoportjaival történő együttműködés ismertetésére (Stakeholder Accounts) a környezet megkímélésére, védelmére, károk kompenzálására tett intézkedések ismertetésére (Green/social Accounts). Az európai módszer élharcosa a dán kormány

---

37 A Financial Accounting Standards Board határozatainak összefoglalói:

<http://www.fasb.org/st/summary/stsum141.shtml> és <http://www.fasb.org/st/summary/stsum142.shtml>

38

<http://pages.stern.nyu.edu/~blev/REFORMOFCORPORATEREPORTING%5B1%5D.BARUCHLEV.doc>



2001-ben kísérletként 17 cég részvételével alkalmazta az ICS-t az éves beszámoló kiegészítésére. A következő évben már közel 100 cég vett részt, tehát a módszer terjed.

#### *A dán értékelési modell (ICS)*

Az Intellectual Capital Statement stratégiai eszköz a tudásmenedzsmenthez belső értékelési bázis a növekedéshez, rugalmassághoz, innovációhoz külső értékelési módszer és hiteles bázis a tudásmenedzselésről. A beszámoló részletes módszertanra támaszkodik<sup>(39)</sup>, melynek elvi kiindulópontja az, hogy a vevők/ügyfelek számára nyújtott használati érték megvalósítására kell törekedni, annak mérését kell megvalósítani. Nyilvánvaló, hogy a gondolatmenet számos hasonlóságot mutat a Balanced Scorecard és az Excellence Model néven ismert módszerekkel.

Megjelenése erősen tömörített formában:

Tudás leíró elemei (narrativa)	Menedzsment kihívások	Akciók	Mutatók
<b>Használati érték</b> milyen értékeket hoz létre és ajánl ... <b>Termék, szolgáltatás...</b> milyen termékekkel és szolgáltatásokkal <b>Tudás erőforrásai</b> ...és ez mire alapoz.	mit kell ezek érdekében tenni	akció 1	mérőszáma
		akció 2	mérőszáma
		akció n	mérőszáma

Összefoglalva az Intellectual Capital Statment:

- Alkalmos mutatókat szolgálhat a nem tárgyasult erőforrások mérése és értékelése érdekében.
- Strukturált módon mutatja be az intellektuális tőke elemeit és azok kölcsönhatásait, ezáltal elősegítve a tudás mint erőforrás megértését.
- Támogatja vállalkozások tudásmenedzsment-stratégiájának kifejlesztését is.

#### **5.5.5 Enhanced Business Reportint**

Egy globálisan működő tanácsadó cég (Accenture) publikált egy olyan módszert, ama a vállalkozások beszámoló rendszerének kibővítését jelenti. A tőzsdén szereplő cégeknél jól megkülönböztethető a tőzsdei érték és könyvszerinti eszközérték. A mérlegben az immateriális javak, emberi erőforrások közül csak néhány aktivált tétel jelenhet meg a

<sup>39</sup> guideline\_uk.pdf a [www.ebst.dk/icaccounts](http://www.ebst.dk/icaccounts) címről (dán kormányzati site)

számviteli szabályozás miatt. Ezért a pénzügyi jelentési mellé javasolnak hat kiegészítő értékelést. Ezek árnyalt minőségi képet adhatnak a tőzsdei értékéről. Illetve a pénzügyi és tőzsdei adatok kombinálásából javasolnak egy meghatározott számítási módok (Operational Reporting Framework) konzisztens és tömör információ szolgáltatás igényével.

	Jelenleg számbavett eszközök		Szellemi tőkét képező eszközök		
	pénzügyi	fizikai	kapcsolati	szervezeti	humán
Tárgyi eszközök	Pénzeszközök Beruházások Követelések Fizetnivalók Ösztönzési rendszer elemei	Ingatlanok Gép berendezések Készletek Kihelyezett eszközök Fizikai munkakörnyezet		Dokumentált rendszerek Dokumentált folyamatok Hozzáférési jogok Szabadalmak Márkák Menedzsment szerződések Alkalmazotti szerződések Fejlesztési programok Teljesítmény-menedzsment rendszerek Vevői szerződések Beszállítói szerződések Formális szövetségek	
nem-tárgyi eszközök	Hitelképesség (bonitás) Szaporulat Mérleg erősségei Cashflow változékonysága	Ingatlan fekvése	Érdekeltek támogatása Hírnév Különfél jogosultságok (tervezési, részvételi) Szabályozási előnyök hátrányok	Szervezeti struktúra Kultúra	Vezetői képességek Problémamegoldó képesség Munkakörnyezet Alkalmazottak kiválasztása Karrier utak Bérezési rendszer Munkatársak elégedettsége Alkalmazottak megtartásának képessége Munkatársi kapcsolatok Tudásszint Szakképzettség Tapasztalat

## 5.6 A humán tőke értékcsökkenése

Bármilyen értékelési módszert is használunk az aktivált értéket fokozatosan amortizálni, csökkenteni kell. Egyik lehetséges módszer, hogy egyszerű lineáris leírást alkalmazunk, ha egyszer már sikerült az értéket megbecsülni. Viszont az egyes tudáselemek más-más ütemben évülnek el, így az egyes tudás nemek értékét külön-külön kellene nyilvántartani és egyedi karakterisztika szerint amortizálni. Ezekkel szemben talán

a legcélravezetőbb módszer az lenne, ha rendszeres időközönként, vagyis évenként újraértékelnénk az emberi erőforrások értékét. Így az előre megszabott érték helyett a kialakult tényleges értékkülönbség szerepelne változásként.

A szellemi tőke értékcsökkenésének elszámolása azért is jelent problémát, mert a tudástőke avulásának nagyon egyedi elemei vannak. Ezek a következők:

- A tudástőke élettartama összetettsége miatt nem határozható meg pontosan. A heterogenitásán kívül a tudástőke avulását nagymértékben befolyásolják az egyéni képességek is. Ez okozza az egyik legnagyobb nehézséget a szellemi tőkeberuházás gazdaságossági számítása során.
- A tudás avulása a mai korban a fizikai javakéhoz képest gyors. Az innováció, a technikai fejlődés hatására az ismeretek egy része rendkívül gyorsan elértéktelenedik.
- A tudástőke avulása szerkezetében sem egyöntetű. Az avulás üteme nagymértékben függ, hogy milyen ipar- illetve szolgáltatásról beszélünk.
- A tudástőke avulása az eszközök erkölcsi kopásához hasonlítható.

## 5.7 Humán kontrolling

Az első megközelítésben vizsgáljuk meg, hogy mit is jelent a kontrolling. Néhány fogalom, amit a szakirodalom használ:

- A tervezést, ellenőrzést és információellátást koordináló vezetési alrendszer.
- Áttekintő, értékelő, koordináló és integráló tevékenység, a vezetési funkció gyakorlásának eszköze.
- A kontrolling a tervezés és a számvitel vezetési szempontból történő összekapcsolása.
- Költség és eredmény –menedzsment. (Teljesítmény és ráfordítás menedzsment)

A közös vonás a fenti meghatározásokban, hogy a kontrolling mindenképpen a vezetés része, koordinációs és integrációs feladatai pedig elsősorban a költség és eredmény nyomon követésére, azaz a rendszer hatékony működésének biztosítására irányulnak. A kontrolling vezetési értelemben egy olyan irányítási rendszer, amely folyamatában felöleli a célok meghatározását, a tervezést, a céloktól történő eltérések korai észlelését és az eltérésekhez kapcsolódó korrekciós intézkedések meghozatalát. (Ternovszky, 2001)

A humán kontrolling funkcionális szempontból vizsgálva az emberi erőforrás menedzsmentet támogatja a személyzeti tervezésen, a tervek ellenőrzésén, gazdasági elemzésen és az erről készült beszámolókon keresztül; személyügyi folyamatok koordinálásával és szervezeti igényeknek való megfeleltetésével. Beletartozik az emberi erőforrás menedzsment hatékonyságának és eredményességének vizsgálata. 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.

A humán kontrolling két szempontból vizsgálható egyrészt az emberi erőforrások megközelítésének módja, másrészt méri és számszerűsíti az emberi erőforrásokkal kapcsolatos döntések költségei előnyeit. A vezetői döntések következményeire, eredményeire fókuszál. A költségek és az előnyöket igyekszik pénzügyi nyelvre lefordítani és ezzel nyújt segítséget a döntéshozatalban.

Humán kontrolling fogalmak:

- ⇒ 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, rendszerszerű 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.

A humán kontrolling vállalati megjelenésének okai:

- ⇒ A tudás alapú gazdaság terjedése, a professzionalizálódás 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 stakeholderek felismerték az emberi erőforrás fontosságát/befolyásoló erejét a vállalalkozási teljesítményekben. (befektetés, megtérülés)
- ⇒ Az emberi erőforráshoz kötődő kiadásokat csak akkor fogadja el a piac, ha ez a megfelelő teljesítménnyel, és a megkívánt minőséggel párosul. (output szemlélet)

A humán kontrolling eszközei:

- ⇒ személyzeti audit, HR stratégia, HR scorecard
- ⇒ benchmarking, folyamat-költségszámítás, humán költségtervezési módszerek
- ⇒ intellektuális tőke értékelési módszerei, kompetencia térképek és kompetenciaértékelése
- ⇒ tudásmenedzsment
- ⇒ folyamatmenedzsment, szolgáltatási szint megállapodások, folyamati teljesítmény mérése

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 HRM átfogó, alapos és szisztematikus felülvizsgálata áll, beleértve az alapul szolgáló stratégiákat és célrendszert, az alkalmazott tervezési módszereket, az információ rendszert, az ellenőrző tevékenységeket és a szervezetet. Ezenkívül a humán erőforrás audit annak feltárására is alkalmas, hogy a humán szervezet vezetői, és dolgozói képesek-e és mennyire az emberi erőforrások eszközrendszerét a céloknak és stratégiáknak megfelelően felhasználni, 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

mutatóval, folyamataival. A cég összehasonlítható jellemzői közé sorolhatjuk a munkavállalókat, a szervezeti kultúrát.

A humán kontrollíngot a tevékenység szerint részterületekre bonthatjuk:

- ⇒ Költség kontrollíng – a humánpolitikai funkciók és a személyügyi részleg költségeinek számbavétele, ellenőrzése és a költségvetéstől való eltérések megállapítása
- ⇒ Gazdaságossági kontrollíng – az emberierőforrás-gazdálkodás rendelkezésére álló eszközök és források hatékony felhasználásának, illetve megtérülésének nyomon követésével igyekezik a nem hatékony gazdálkodást lehetőleg minél optimálisabb mederbe terelni.
- ⇒ Eredmény kontrollíng – 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.

### ***Személyügyi beszámoló***

A humán kontrollíng egyik része lehet a személyügyi beszámoló: a személyügyi tevékenység terv- és tényadatainak eltéréseit elemzi, és ezek alapján /abban az esetben, ha szükséges/ beavatkozási, cselekvési javaslatokat, prognózisokat fogalmaz meg a menedzsment döntés-előkészítő tevékenységének támogatására. **A személyügyi beszámoló tartalmazza:** az emberi erőforrás mennyiségi és/vagy minőségi összetételét, és az ehhez kapcsolódó pénzügyi adatokat. Ennek része a létszám és munkaerő forgalmi adatok valamint a munkaerő költség adatok – illetve ezek elemzése.

## 6 Képzés – Vállalati képzés

Az eddigiekben bemutatásra került, hogy milyen módszerek segítségével mérhetjük az emberi erőforrás és a hozzá kapcsolódó tőke értékét. A következőkben felsorolok néhány olyan tényezőt, amelyek ezt az értéket növelni tudják. Emiatt értékelésük kiemelt figyelmet kéne, hogy kapjon a vállalati beszámolók készítésekor.

Az emberi erőforrás értékét megtartó, illetve növelő tényezők:

- képzéssel kapcsolatos költségek, elsősorban a képesség- és készségfejlesztő oktatás
- a humán erőforrás élettartamát, életerejét, fizikai-szellemi és lelki állóképességét, vitalitását, életképességét javító, szinten tartó, növelő ráfordítások
- a mobilitást lehetővé tévő kiadások közül a letelepedéssel, költöztetéssel, tartós kiküldetéssel kapcsolatos ráfordítások.

A felsorolt három tényező közül az első kettővel foglalkozom részletesebben elsősorban azért, mert a magyar társadalomra még kevésbé jellemző a mobilitás. A tényezők fontosságát a vállalatok számára az adja, hogy ha szeretnék elérni a munkatársak esetében, hogy fizikai és szellemi energiáikat, képességeiket és tudásukat a szervezet érdekében kibontakoztassák, megfelelő munkahelyi légkört és munkakörülményeket kell kialakítani, valamint képzési lehetőségekkel kell a munkájukat támogatni. A szervezeti célok ugyanis csak felkészült, kiegyensúlyozott és egészséges kollegákkal valósíthatóak meg.

A képzés fontosságával, illetve azzal a várákozással, hogy a képzés megtérüljön már Adam Smith (1723-1790) is foglalkozott a *Nemzetek gazdasága* című művében.

„Költséges új gépet azért állítunk üzembe, mert azt várjuk, hogy különleges munkájával, amit teljes elavulásig végez, nem csak megtéríti nekünk a ráfordított tőkét, hanem ezen felül még meghozza legalábbis a szokásos profitot. Ilyen költséges géphez hasonlíthatjuk az olyan embert, aki sok munkát és időt áldoz, hogy kitanuljon valami különleges készséget és szaktudást igénylő mesterséget. Azt várjuk, hogy a munka, amit megtanult, az egyszerű munkabéren felül megtéríti a tanulásra fordított összes költségét, és ezen felül meghozza egy a költség összeggel egyenlő nagyságú tőkének legalábbis a szokásos profitját.”<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Adam Smith: *A nemzetek gazdasága*, KJK Budapest 1992. 110 old

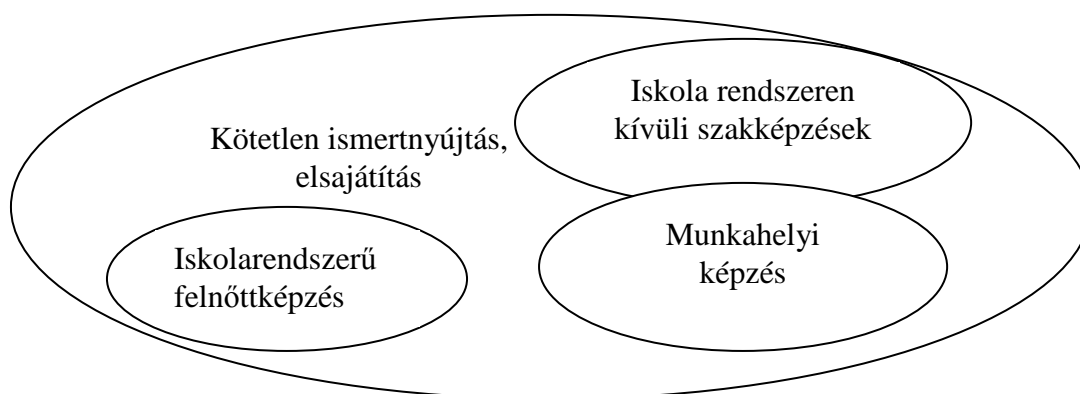
## 6.1 A felnőttképzés jogszabályi háttere

A vállalati képzések, ha elemezzük az a felnőttképzés kategóriájába esik bele. Magyarországon van ugyan felnőttképzési törvény, de ezenkívül más törvények is szabályozzák a felnőttek oktatását. Az Alkotmány (1949.évi XX. Törvény) biztosítja az állampolgárok számára a művelődéshez való jogot. Az oktatással képzéssel kapcsolatos törvények biztosítják az Alkotmányban foglalt jogokat, lehetőségeket, irányítási és pénzügyi kereteket. A vállalkozások képzéseire is hatnak a következő törvények:

- 1993. évi LXXIX. Köznevelésről szóló törvény.
- 1993.évi LXXVI. Törvény a Szakképzésről – lényegében egy kerettörvény, hogy az Országos Képzési Jegyzék és a vizsgarendszer szabályozása iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli képzésre is érvényes.
- A felsőoktatásról szóló 2005.évi CXXXIX. Törvény – amely a felsőoktatási intézmények működési szabályait tartalmazza.
- A 2001. évi CI.Törvény Felnőttképzési Törvény – amely egy kerettörvény, és a többi oktatási törvény kiegészíti.

A felnőtt nevelés alatt az iskolarendszerű, az iskolarendszeren kívüli, tanfolyamszerű képzéseket, valamint a szabadabb ismeretnyújtásokat, továbbá a kötetlen formájú elsajátítást szokás érteni. <sup>41</sup>

A felnőttképzés rendszere



Három fő kategóriát nézve: a formális oktatáshoz, azaz az iskolarendszerű felnőttképzéshez soroljuk a szervezett általános, közép és felsőfokú képzést. Ettől

<sup>41</sup> Durkó Mátyás: „Felnőttoktatás” in. Online Pedagógia Lexikon



elkülönítve kezelhető a munkahelyi továbbképzés, átképzés, ahol nem csak a formális, tanfolyam jellegű oktatást vesszük figyelembe, hanem tágabban értelmezve a munkahelyi tapasztalatokat, a betanítást is ide soroljuk. A munkahelyi képzések egy része ún. hely specifikus, speciális képzés, az így megszerzett tudás nem feltétlenül vihető át egy másik szervezetbe (pl egy program, vagy gépsor kezelése), más részük azonban általános ismereteket is nyújt, ezek akkor is megmaradnak, ha az egyén kilép a szervezetből (pl. bizonyos eljárások ismerete). Az egyéb képzési kategóriába, más néven az iskolarendszeren kívüli szakképzések közé sorolhatóak olyan ismeretek, mint pl. számítógépes ismeretek, nyelvoktatás, a jogosítvány megszerzése.

## **6.2 A képzés mint érték**

A vállalkozás szempontjából, tehát a felnőttképzés vizsgálata célszerű, hiszen az alkalmazásban álló dolgozók, ha képzésben vesznek részt azt kizárólag a felnőttképzés keretei között teszik. A felnőttképzés folyamatában három érdekrendszer céljait, hatását kell figyelembe venni, amelyek számos ellentmondást hordoznak magukban. A társadalmi érdek legfontosabb összetevője a tanultság, a képzettség minél magasabb szintjének elérése. A gazdaság érdeke a munkaerő-piaci kínálat megfelelése a legkisebb befektetés árán. Az egyéni érdek az előzőektől nem független, de az egyéni karrier szándékok a fentiektől jelentősen eltérhetnek. Állami szempontból a cél az érdekrendszerek harmonizációja, a szinergia minél magasabb szintű megteremtése.

A felnőttképzés stratégia szintű elemei a következők lehetnek:

- versenyképes munkaerő biztosítása
- alapkészségek fejlesztése
- új és meglévő képességek fejlesztése
- munkavállalók piacképes tudásának fejlesztése és a vállalkozások alkalmazkodóképességének javítása
- foglalkoztatottság növelése, a potenciális munkavállalók bevonása a munkaerő-piacra
- a humán tőkébe történő beruházás növelése és eredményesebbé tétele.

Érdekes változást hozott az új felsőoktatási törvény. Ezek szerint ugyanis a felsőoktatásban tanulók csaknem fele tulajdonképpen felnőttoktatásban vesz részt, bár

lehet hogy úgy, hogy maga az érintett nem is tud erről. Az oktatási minisztérium adatai szerint a 2005/2006-os tanévben a 424 ezer hallgatóból 216 ezren vettek részt államilag finanszírozott képzésben a többiek saját maguk fizették meg a képzésük árát. Márpedig a költségtérítéses hallgatókat felnőttképzésben részt vevőknek tekinti a felsőoktatási törvény, függetlenül attól, hogy milyen képzési formában vesznek részt. Mit is jelent a felnőttoktatás? A 2001. évi CI. Törvénnyel jön létre jogilag. Alanyai a tankötelezettségi kor feletti állampolgárok, akik sem tanulói, sem hallgatói jogviszonnyal nem rendelkeznek. (illetve jogviszonnyal rendelkezhet, de fejkvótában nem részesülhet).

A következő részben azt mutatnám be, hogy hogyan változott az iskolai végzettség, illetve a felnőttoktatás az elmúlt évtizedekben, hiszen ennek lehet majd következménye az, hogy a jövőben várhatóan növekedni fog az átlagkereset, illetve lassú folyamatként természetesen változni fog a szabadidő eltöltésének módjai.

### **6.3 Iskolai végzettség**

A magyar lakosság iskolázottsága az elmúlt évtizedekben jelentősen növekedett. Egy magyar lakosra jutó befejezett iskolaévek száma az 1980-as évi 8,7-ről, 1995-ben 9,9-re emelkedett, 2001-ben már 10,6-os értéket mutat. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy a század elején illetve közepén születettek még egészen más iskolarendszerben tanultak, és egészen mások voltak az elvárások a munkavégzőkkel szemben, mint napjainkban.

A gazdaságilag aktív népesség iskolázottsága ennél jelentősebb mértékben emelkedett. Az 1980-as évi 9,6-ról, 1990-re 11-re, 2000-re 11,2-re változott, és várhatóan egyre inkább növekedni fog, hiszen a fiatalok átlagosan egyre több időt töltenek iskolában. Az adatok mögött indokként áll, hogy folyamatosan csökken a csak általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya a képzettebb réteggel szemben. A gazdaságilag aktív népesség körében ez a mutató 2000-re 25% alá csökkent. Ez az arány azonban még mindig nagyon magas, hiszen az aktív népesség 25% körüli részének még napjainkban sincs szakképzettsége, így ez a réteg nagyon komolyan küzd a munkanélküliség problémájával, illetve megélhetési gondokkal. (forrás: KSH)

Az iskolai végzettség nagymértékben meghatározza a bruttó átlagkeresetek is. A magasabb végzettség könnyebb elhelyezkedést jelent a munkaerőpiacon és előnyösebb kereseti lehetőségeket.

**8. táblázat Bruttó átlagkereset alakulása iskolai végzettség és gazdálkodási forma szerint, 2007** <sup>42</sup>

Iskolai végzettség	Versenyszféra	Költségvetés	Nonprofit szféra	Nemzetgazdaság összesen
Általános iskola 8 osztály	110	117	91	112
Szakiskola	118	134	116	120
Szaktanácsképző	131	129	114	130
Szakközépiskola	171	172	138	170
Gimnázium	179	168	135	174
Technikum	214	178	162	210
Főiskola	349	236	194	277
Egyetem	502	332	264	409
Összesen	183	201	162	188

A 2005-ös mikrocenzus adatai szerint a nyolc általánosnál alacsonyabb iskolázottságú 25-64 éves férfiaknak csak a 13, a nőknek mindössze 6%-a dolgozik. Az általános iskolai végzettségű 25-64 éveseknek mintegy harmada tartozik a foglalkoztatottak közé. A szakmunkás végzettségű férfiak csaknem háromnegyede, a nők közel 60%-a tudott elhelyezkedni; az érettségizettek esetében is nagyon hasonló arányok adódnak. A diplomások körében a legmagasabb mintegy 80%-os a foglalkoztatottak aránya.

**9. táblázat A foglalkoztatottak létszáma a legmagasabb iskolai végzettség szerint (ezer fő)** <sup>43</sup>

Végzettség	2000	2004	2005	2006
8 általánosnál kevesebb	27,0	14,9	13,2	13,2
Általános iskola nyolc osztálya	644,9	544,8	537,1	506,0
Szaktanácsképző és szakiskola	1246	1220,8	1223,9	1243,2
Középiskola	1272,7	1309,2	1299,3	1325,1
Főiskola	389,9	478,0	492,5	511,8
Egyetem	275,7	332,7	335,5	330,8
Összesen	3856,2	3900,4	3901,5	3930,1

A végzettségek nemzetközi összehasonlításban Magyarország valahol a középmezőnyben helyezkedik el. A fejlett országokat, elsősorban a nyugat-európaiakat figyelembe véve, Magyarországon magasabb az aránya annak a rétegnek, amely csak alapszintű írási-olvasási képességekkel rendelkezik, illetve a másik végletet nézve, alacsonyabb a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya. Ha azonban az OECD átlagokat vesszük figyelembe, akkor kissé kedvezőbb képet kapunk, mert az OECD országok átlagát tekintve nagyon magas azoknak az aránya akik csak az általános iskola első négy osztályát fejezték be. Ennél Magyarország jobb mutatókkal rendelkezik, igaz a felsőfokú végzettség területén még itt is átlag alatt vagyunk.

<sup>42</sup> KSH Statisztikai tükör 2008/84 2.old

<sup>43</sup> Magyar statisztikai évkönyv 2006 66 old.

Ma Magyarországon az oktatás egy főre vetített, átlagos összegzett költsége mintegy tízmillió forint, beleértve a folyó ráfordítások terheit a mai állapot szerint hatvan százalékban a családok negyven százalékban az állami költségvetés viseli. Az állami költségvetés forrásainak többsége viszont újfent a családokat terheli.

1990 és 2002 között az oktatási kiadások GDP-hez viszonyított aránya hullámzóan alakult; a kilencvenes évek elején emelkedett, majd jelentős visszaesést követően 2-3 évig stagnált, az utóbbi években ismét nőtt, és bár 2004-ben újra csökkent, de még így is meghaladta az 5,5%-ot. Az oktatási ráfordítások között a közoktatásra fordított kiadások hányada évről évre egyre alacsonyabb.

### **6.3.1 A szervezett oktatásban résztvevők számának változása**

Magyarországon a népesség 20%-a vesz részt iskolarendszerű oktatásban. Ennek a három-negyed részét a 20 év alatti korosztály teszi ki. A 20 és 30 év közöttiek kb 10%a, az 30 év felettek 1-3%-a vesz részt iskolarendszerű oktatásban.

**10. táblázat Tanulók, hallgatók a nappali és felnőttoktatásban összesen – iskolarendszerű képzés esetén /ezer főben/ (44)**

Nevelési-oktatási feladat	1990/1991	1995/1996	2001/2002	2004/2005
Óvodai	391,9	400,5	342,3	326
Általános iskolai	1177,6	992,8	947	890,6
Szakiskolai	225,4	178	133	135,2
Középiskolai	360	448,5	516,1	529
Felsőfokú iskolai	108,4	195,5	349,3	421,5
Összesen	2 263,3	2 215,3	2 287,7	2302,3

A táblázatokban látható, hogy az alsóbb szinteken szinte folyamatosan csökken az iskolarendszerű képzésben résztvevők száma, köszönhetően annak, hogy a Magyarország népessége folyamatosan csökken. A közép- és különösen a felsőfokú iskolába járók száma viszont folyamatosan emelkedik. Ez abból adódik, hogy a fiatalok (illetve talán szüleik) felismerték annak fontosságát, hogy a közép és felsőfokú végzettség mára szinte elengedhetetlen részévé vált a megfelelő életszínvonal biztosításának. Ezt a felismerést támasztja alá az iskolarendszerű felnőttoktatásban résztvevők számának növekedése, különösen a felsőfokú iskolák (főiskolák – egyetemek) területén. Megállapítható tehát, hogy a hazai felsőoktatást az 1990-es évektől kezdve a mennyiségi bővülés jellemezte. Ennek következtében jelentősen megnőtt a felsőoktatásban részt vevők száma és új felsőoktatási intézmények (egyházi, alapítványi) jöttek létre.

44 Oktatási adatok 2002/2003– Központi Statisztikai Hivatal – Budapest 2003 (11. old.), Oktatási adatok 2002/2003– Központi Statisztikai Hivatal – Budapest 2005 (11. old.)

**12. Táblázat A felnőttoktatásban tanulók – iskolarendszerű képzés esetén /ezer főben/ (45)**

Nevelési-oktatási feladat	1990/1991	1995/1996	2001/2002	2004/2005
Általános iskolai	11,5	5,2	2,8	2,8
Szakiskolai	-	-	2,5	3,5
Középiskolai	68,1	75,9	95,2	90,2
Felsőfokú iskolai	31,8	62,6	156,3	196
Összesen	111,4	143,7	256,8	292,5

Az a tény, hogy az esti- és levelező tagozatos oktatásban részt vevők száma jelentősen meghaladta az évtized induló létszámát azt jelzi, hogy e téren megfelelően motiválnak a gazdaságban érvényesülő folyamatok. Köszönhető ez a levelező és a távoktatási formák elterjedésének, amelyek a jobb időbeosztásuk miatt lényegesen kedvezőbbek a munka mellett tanulóknak. Másrészt az intézmények befogadóképessége csak az ilyen jellegű képzési formák bevezetését tette lehetővé. Az 1990-es éveket elsősorban az jellemzi, hogy a felsőfokú oktatási intézményeket jelentősen korszerűsítették, összevonták, bővítették, profiljukat megváltoztatták, kihelyezett tagozatokat hoztak létre. Ezeknek a tagozatnak a nagy része a munka mellett tanuló fiatalok speciális igényeit igyekszik kielégíteni. Míg a felsőfokú oktatásban tanulók száma lényegesen megnőtt, addig az oktatók létszáma kisebb mértékben növekedett. Ennek nagyrészt költségcsökkentés az oka, mert az intézmények a szűk anyagi kereteikből úgy tudnak eredményesebben gazdálkodni, hogy növelik az egy oktatóra jutó hallgatók számát. Ez azonban a minőség romlásával is járhat, mert jellemzően csak az „un” előadásos oktatási forma marad meg és egyre kisebb szerep jut a gyakorlatnak, konzultációknak illetve más alternatív oktatási módoknak.

Ha a felnőttoktatásban tanulók számát nemzetközi összehasonlításban vizsgáljuk, akkor az adatok nem mutatnak ilyen kedvező képet. Figyelembe véve az iskolarendszerben tanuló dolgozók mellett az iskolarendszeren kívüli képzésekben résztvevő felnőttek számát is, akkor 1995-ban 5-10% között volt a 20 év feletti aktív foglalkoztatottak részvételi aránya a képzésben. A fejlett országokban ez az adat 27% és 46% között mozog.

Az élethosszig tartó tanulás előtérbe kerülésével – amit a gyorsan változó gazdasági igények, a munkaerőpiac változása, valamint a szükségessé váló többszöri pályamódosítás elkerülhetetlenné tesz – az iskolarendszerű oktatásban a nappali tagozat mellett jelentős szerephez jutottak az ettől eltérő képzési lehetőségek: elsősorban a levelező tagozat, de

---

45 Oktatási adatok 2002/2003– Központi Statisztikai Hivatal – Budapest 2003 (11. old.) Oktatási adatok 2004/2005– Központi Statisztikai Hivatal – Budapest 2005 (11. old.)

egyre nagyobb teret hódít a távoktatás is. A fiatalok oktatásban való részvételének közel teljes körűvé válásával az esti és levelező oktatás szerepe az alapfokú oktatásban fokozatosan szűkül, a középiskolában pedig a kiegészítő képzés felé tolódik el. 2004/2005-ös tanévben az általános iskolai felnőttoktatásban 3000 fő, a középfokú oktatásban pedig 94 000 fő tanul, ez utóbbi az előző évhez képest kismértékű csökkenést jelent. 2004-ben a felnőttképzés keretei között 16 ezren tettek sikeres érettségi vizsgát.

Az esti levelező és távoktatási programok különösen a felsőfokú oktatásban elterjedtek, a hallgatók száma 2004/2005-ben már 196 ezer fő (2%-os növekedés az előző évhez viszonyítva).

Ha nemzetközi összehasonlítást nézünk 2003-ban egy KSH Munkaerő-felméréshez (MEF) kapcsolódó kiegészítő adatfelvételre, mely a kérdezést megelőző egy év képzési részvételére vonatkozóan gyűjtött adatokat (az iskolarendszerű, a nem iskolarendszerű és az informális tanulásról) azt találta hogy az EU 25 tagországa közül Magyarországon volt a legalacsonyabb a felnőttkori tanulásban résztvevők aránya – 12%. Az EU 25 átlagos részvételi aránya 42% volt. A 15-74 éves magyar népesség képzési arányai ugyan valamivel nagyobbak volt 20% körüli (KSH 2004), de ez elsősorban 15 év feletti népesség magas részvételi aránya az iskolarendszerű képzésben. (46)

A felnőttképzés viszonylagos elmaradottsága tükröződik az idő-befektetési adatokban is: az ezredfordulón egy átlagos napon a 25-64 éveseknek csupán a 2,6%-a foglalkozott tanulással, ismeretszerzéssel. A szóródás társadalmi rétegenként számottevő. A foglalkoztatottak mindig is nagyobb hajlandóságot mutattak erre, mint az inaktívak, eltartottak. Igazán lényeges differenciák azonban csak az iskolázott szerint mutatkoznak: a legfeljebb általános iskolai végzettségűek esetében a gyakoriság minimális, míg a diplomások körében 7%-os. Ezen túlmenően a felsőfokú végzettségűeké az egyetlen olyan csoport, amelyben a tanulást a napi programjukba illesztők részaránya jelentősebben növekedett az elmúlt másfél évtizedben. (47)

Sajnálatos tény azonban, hogy míg a magyar lakkosság iskolázottsága folyamatosan nő, de a társadalom tudásszintje, tudásbázisa, a munkaerő alkalmazkodóképessége elmarad a változó gazdasági körülmények által támasztott követelményektől. Az iskolarendszerű képzés nem biztosítja kielégítően az alapkészségek, és kulcskompetenciák elsajátítását. A jelenlegi oktatás és képzés rendszere nem igazodik kellőképpen a gazdasági igényeihez. A

---

46 KSH Munkaerő-felmérés (MEF) rendszeres adatgyűjtése a kérdezést megelőző 4 hét képzési részvételéről kérdez (in. Társadalmi Riport 2006 287 old.)

47 Társadalmi Helyzetkép 2005 KSH Budapest 28 p.

felőtt szakképzés és a munkaerő-piaci átképzés kialakuló rendszere a hatékony, költség- és időkímélő képzések lebonyolítására törekszik. A felnőttképzésben a munkaerő-piaci átképző központokban, illetve az oktatási magánvállalkozásokban a szakmákra képzett hallgatók kerültek többségbe mind létszámukat, mind finanszírozási forrásokat tekintve. Ez az extenzív képzési forma mintegy háromezer olyan magánvállalkozást hozott létre, amely képzéssel foglalkozik. A felnőttképzés azonban mind a mai napig a tűzoltás állapotában van.

### 6.3.2 A felnőttképzés szerepe

A felnőttképzés szerepe korábban egyfajta kompenzálás, pótlás volt – nevezetesen, az igazságtalan oktatási rendszerből, gazdasági vagy társadalmi okok miatt kimaradtak számára lehetővé tenni a magasabb szintű végzettség megszerzését. A felnőttképzésnek ilyen pótló szerepe ma is van. A megváltozott szerepet az jellemzi, hogy a felnőttképzésben mindinkább az iskolázottabb társadalmi csoportok vesznek részt – az iskolázatlanabbak pedig egyre kevésbé. Így a felnőttképzés nem pótolja az iskolázottság hiányait, hanem folytatja és kiegészíti.

## 6.4 Adatok a munkahelyi képzésekről

2005-ben az Eurostat koordinálásában felmérést végeztek az európai országokban a munkahelyi képzésekre vonatkozóan. Az adatfelvétel a 10 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalkozások körében készült. Az adatfelvétel módot adott az 1999-ben készült ugyanilyen felméréssel való összehasonlításra. A mintafelvétel közel 30 000 ezer vállalkozás képzési politikájáról, képzési gyakorlatáról adott információt. Magyarországon 1999-ről 2005-re nőtt a képzést támogató vállalatok aránya, míg 1999-ben ez 37%-os volt, addig 2005-re 49%-ra módosult. A képzés támogatását nagymértékben befolyásolta a létszám nagysága is.

**11. Táblázat Képzést támogató vállalkozások aránya (%-ban)<sup>48</sup>**

Létszám kategória	1999	2005
10-49 fő	32	43
50-249 fő	51	79
250 fő felett	79	92
Összesen	37	49

Az egy foglalkoztatottra/részrtvevőre jutó képzési költségek, valamint ezek teljes munkaerőköltségen belüli aránya a vállalkozások humán erő-forrás beruházásainak fontos

<sup>48</sup> Statisztika tükö 2007 május 14

indikátorai. Az összes kiadás a közvetlen ráfordítások (részvételi díjak, utazási hozzájárulások, oktatók, eszközök, berendezések díjai) mellett a munkaidő kedvezményre jutó munkaerőköltséget, valamint az oktatással kapcsolatos kollektív finanszírozási rendszerhez való hozzájárulás nettó kiadásait is tartalmazta. A képzési költségek struktúrája 1999 óta átalakult. A szakképzési hozzájárulással kapcsolatos közvetett költségek aránya jelentősen (12 százalékponttal) nőtt, elsősorban a munkaerőköltség rovására. Ez is azt mutatja, hogy a munkaadók egyre inkább a munkaidőn kívüli képzéseket részesítik előnyben, támogatják. A képzési költségeknek a teljes munkaerőköltségen belüli aránya jelentősen (1,2%-ról, 2,5%-ra) emelkedett. Ez a növekvő arány viszonylag jól tükrözi a vállalkozások törekvéseit alkalmazottaik képzettségének növelésére és változtatására, elősegítve a változó gazdasági szerkezethez és piaci viszonyokhoz való alkalmazkodást. A vállalkozások nagyobb hányada egyenlőre nem a szakképesítést is adó OKJ-képzéseket támogatja, hanem sokkal inkább az egyéb, már meglévő, korábban megszerzett tudásra épülő szakmai képzéseket (konferenciák, szemináriumok).

A képzést nem támogató vállalkozások, vagyis a vállalkozások 51%-a elsősorban azzal indokolta a támogatás hiányát, hogy a munkavállalóik ismerete elégséges, illetve megfelelő az aktuális szükségletének. (A vállalkozások négyötöd rész hozta ezt fel indoknak.) Ezen túlmenően a képzés elmaradását legtöbbször új képzett munkatársak felvételével, illetve magas költségekkel és időhiánnyal indokolták.

## 6.5 Képzettség és munkanélküliség

Az oktatás munkanélküliséget csökkentő hatása viszonylag jól megragadható. Évtizedek óta megfigyelhető az a tendencia, hogy a képzettebb réteg állásbiztonsága magasabb, illetve könnyebben találnak maguknak munkát.

12. táblázat A foglalkoztatottság jellemzője iskolai végzettség szerint 2000-ben

	Foglalkoztatott	Munkanélküli	18-64 éves népesség	Aktivitás	Munkanélküliség
8 általánosnál kevesebb	26,9	6,7	247,3	13,6%	19,9%
8 általános	638,9	78,5	1933,8	37,1%	10,9%
Szaktanulmányozó és szakiskola	1237,8	102,0	1574	85,1%	7,6%
Középiskola	1265,1	64,6	1982,6	67,1%	4,9%
Főiskola, egyetem	660,4	10,7	827,6	81,1%	1,6%
Összesen	3829,1	262,5	6565,3	62,3%	6,4%



2000-ben a foglalkoztatottak közül mintegy 27 ezer főnek volt 8 osztálynál kevesebb és mintegy 640 ezer főnek 8 osztályos végzettsége, de a valamivel több mint 1,2 millió szakmunkás-végzettségű foglalkoztatott közül is a munkanélküliségtől veszélyeztetettek közé sorolhatjuk legalább az egyharmadukat. Így kb. egy millió főre tehető a munkanélküliségtől veszélyeztetett réteg. Ez a rétegek kéne elsősorban képzésbe vonni, hogy csökkenjen a munkanélkülivé válás veszélye.

Ha összehasonlítjuk az 1992-es és a 2005-ös évet a következő megállapításokat tehetjük a foglalkoztatottság területén. Az általános iskolát vagy annál kevesebbet végzett foglalkoztatottak aránya az 1992. évi 29%-ról 2005-ig 14%-ra csökkent a szakiskolai vagy szakmunkás képzettséggel rendelkező 27%-ról 31%-ra nőtt. Az érettségizettek rétege 30%-ról 33%-ra szélesedett, ezen belül a gimnáziumban végzettké folyamatosan szűkült. A legkvalifikáltabbak, a főiskolai vagy egyetemi diplomával rendelkezők aránya az időszak alatt 15%-ról 21 %-ra emelkedett. Még egy érdekesség, hogy a foglalkoztatott nők 2005-ben iskolázottabbak voltak, mint a férfiak.<sup>49</sup>

**13. Táblázat A munkanélküliek száma legmagasabb iskolai végzettség szerint (50)**

Végzettség	2000	2004	2005	2006
8 általánosnál kevesebb	6,6	6,0	7,2	9,5
Általános iskola 8 osztálya	79,2	72,7	84,7	93,3
Szakmunkásképző és szakiskola	102,3	90,1	107,8	107,8
Középiskola	65,1	65,1	81,2	82,3
Főiskola	7,1	12,9	15,3	17,1
Egyetem	3,4	6,1	7,7	6,8
Összesen	263,7	252,9	303,9	316,8

### **A felnőttoktatás résztvevői**

A demográfia apály ellenére a 90-es évek eleje óta töretlen a felsőoktatás expanziója. Magyarország a képesítések kibocsátása tekintetében az OECD átlagot meghaladja, mindazonáltal a felsőfokú végzettségűek aránya a munkaképes korú lakosság körében alig nő. Az aktív korú népességben a diplomások aránya kb. 30%-kal elmarad az EU átlagtól. Ennek oka valószínűleg az hogy már felsőfokú végzettséggel rendelkezők szereznek az újabb képesítéseket.

<sup>49</sup> Szám-Lap KSH On-line magazin 2006 május  
<sup>50</sup> Magyar Statisztikai Évkönyv 2006 – 67 old.

## *A munka mellett tanuló 18-39 éves aktív keresők*

A tanulással járó elfoglaltságok a tanuló aktív keresők társadalmilag kötött idejének 6%-át (30 perc körül) foglalják le évi átlagos napon, a férfiak fél órával, a nők közel egy órával kevesebb időt fordítani munkára, valamivel többet közlekedésre, mint a nem tanulók. Összes munkaidejük szerkezete azonos, amelyből kereső-termelő munkára a férfiaknál 80%, a nőknél 60% körül jut, a fennmaradó hányadot fordítják (összes munkaidejükből a férfiak 20%, a nők 40%-ot) a háztartásra, családra, ellátásra.

### **6.6 A vállalati képzések értékelése**

Megéri-e vajon egy cégnek a munkatársak képzésébe investálni, és vajon miért éri meg. A munkahelyi képzéstámogatás mellett a következő érvek szólnak: a készségek, képességek fejlesztése, az ismeretek bővítése megjelenik majd a sikeresebb munkavégzésben. A képzések támogatását a vállalat kommunikálhatja úgyis, hogy a jó munkáért adott elismerés, vagy a további jó teljesítmény motivációjaként. A képzések segítenek a munkavállalók önmegvalósítási igényeiben, illetve a vállalati karrier lehetőségek is segítheti. A szervezet számára az emberi erőforrás fejlesztése stratégiai kérdés (kellene, hogy legyen), hiszen a szervezet jövőbeli életképességét, versenyképességét, fejlődését biztosítja.

Az emberi erőforrás fejlesztés céljai a következők lehetnek<sup>51</sup>:

- Versenyképesség növelése; a fluktuáció és konkurencia előnyeinek csökkentése a munkaerőpiacon oly módon, hogy a vezetés a vállalati stratégiának legmegfelelőbb munkaerőt megszerezze.
- A rugalmasság növelése; rugalmas szervezeti egységek, csoportmunka, az alkalmazottak innovációs készségeinek javítása annak érdekében, hogy a cég a megszerzett munkaerőt a legnagyobb hatékonysággal foglalkoztassa.
- A motiváció és az integráció növelése; a munkamotiváció, megelégedettség, a munkahelyi légkör javítása, az alkalmazottak vállalati célok iránti elkötelezettségének javítása, a munkatársi gárdában a céghez tartozás tudatának (company feeling) kialakítása.

---

<sup>51</sup> Farkas Éva: A felnőttképzés felértékelődése az emberi erőforrás-fejlesztés folyamatában. PTE-FEEK 2006 – 30 old.

- Képzett alkalmazotti gárda biztosítása; saját kvalifikáltsági szint emelése, megfelelő utánpótlás biztosítása, az aktuális feladat elvégzéséhez szükséges képzettség javítása, a képzettségi potenciál javítása, a munkatársi gárda felkészítése az állandó rugalmas alkalmazkodás a gyors változásokhoz.
- Az egyéni igények figyelembevétele – jobb fizetés, a szociális biztonság, az átképezhetőség és a mobilitás növelése.

### **6.6.1 Általános és speciális képzés**

#### **6.6.1.1 Tudásformák kezelése**

A különböző képzések támogatása előtt a vállalkozásoknak tisztában kell lenni a munkavállalók tudásával, a lehetséges képzési illetve oktatási formákkal. A tudást a vállalat szempontjából négy részre bonthatjuk:

- Az általános tudás a mindennapi életben szükséges részét a dolgozó folyamatosan használja, frissíti. Vannak olyan munkakörök, amelyekben ez lényeges teljesítménybeli eltérést okozhat, de vannak olyanok is, amelyekben ennek szerepe elhanyagolható.
- Szakismeret – amelynek jellemzője, hogy a technika fejlődésével gyorsan értéket veszíthet. Folyamatos továbbképzésre, ismeretbővítésre van szükség, hogy a dolgozó szinten tartsa a tudását.
- Iparág, piac ismerete – az adott területen töltött idővel párhuzamosan emelkedik, egyrészt tapasztalatszerzést, másrészt kapcsolatépítést is jelenthez.
- Vállalat specifikus ismeretek – az adott cégre jellemző sajátosságokat mutatja. Kizárólag egy cégre jellemző tudáshalmazt jelent.

Becker modelljében a határhaszon elven magyarázta az emberi erőforrás értékét. A modell kétféle képzést, általánost és speciálisat különböztet meg. Az általános képzése minden potenciális alkalmazó számára megemeli a dolgozó munkájának határtermék értékét, míg a speciális cég specifikus tudást adó csak egy konkrét vállalat számára jelent haszonnövekményt.

#### **6.6.1.2 Általános képzés**

Tökéletesen kompetitív munkapiacot feltételezve, minden vállalat béreire hat az összes többi vállalat határtermelékenysége. Profitmaximalizáló vállalat akkor van egyensúlyban ha bérek egyenlők a határtermékkel:

$$MP = W$$

Azok a vállalatok amelyek általános képzést nyújtanak, csak akkor jutnának a képzésből haszonhoz ha az általános képzettségük határterméke jobban emelkedne, mint a bérek. Mivel azonban teljesen általános képzést tételezünk fel – amely mindenhol egyformán növeli a munkavállaló termelékenységét- valamint tökéletesen kompetitív munkapiacot feltételezve, a bérek nem emelkedhetnek kevésbé, mint a munkavállaló határterméke. A racionális vállalat csak abban az esetben nyújt általános képzést, ha nem ő fizeti a képzés költségeit. A képzésben résztvevők viszont hajlandóak ezeket a költségeket megfizetni, mivel az növeli a jövőbeli keresetüket. A képzésben résztvevők bére nem a lehetséges határtermékükhöz fog igazodni a képzési periódusban, hanem annál a képzés teljes költségével kisebb lesz, vagyis a képzésben résztvevők a képzési idő alatti alacsonyabb keresetek formájában fognak fizetni a képzésért. Formalizálva a következőképpen írható fel. A vállalat akkor lesz egyensúlyban, ha kiadásainak és bevételeinek a jelenértéke megegyezik egymással. Ha feltételezzük, hogy képzés egyetlen, a kiinduló periódusban a bérek ( $W_0$ ) és a képzési kiadások ( $k$ ) jelentik, a bevételek pedig mindig időszakban a határtermék értékét  $MP_t$ . Vagyis felírhatjuk:

#### 6. Egyenlet

$$MP_0 = \sum_{t=l}^{n-l} \frac{MP_t - W_t}{(1+i)^t} = W_0 + k + \sum_{i=1}^{n-l} \frac{W_t}{(1+i)^t}$$

Az egyenletet átrendezve végül is azt a formát kapjuk meg, hogy:

$$W_0 = MP_0 - k$$

Szövegesen összefoglalva ez annyit jelent, hogy a munkavállalók képzés alatt fizetett bére megegyezik a határtermékük értéke csökkentve a képzési kiadások összegével.

#### 6.6.1.3 Speciális képzés

Ha képzés teljesen speciális, akkor a munkavállaló termelékenységét csak az adott vállalatban emeli, következésképpen az a bér, amelyet a képzés befejeztével a képzésben résztvevő más munkáltatónál kaphat teljesen független a speciális képzéstől. Ebben az esetben a vállalatnak kellene a teljes képzési költséget fizetni, hiszen egyetlen munkavállaló sem lenne hajlandó olyan költségeket fizetni, amiből nem húz hasznot. Vagyis a képzési periódusban a képzésben résztvevő bére a lehetséges határtermékhez igazodna. (ahhoz amit akkor érne el, ha ideje egy részét nem töltené képzéssel:  $MP^0$ ), a

képzés befejezése után viszont nem változna a bére, és nem igazodna a termelékenység növekedése miatt megnövekedett határtermékéhez a vállalat csak akkora bért fizetne, amelyet a munkavállaló máshol is elérhetne. A képzés befejeztével a munkavállaló tényleges és képzés nélküli lehetséges határterméke közötti teljes különbség lenne a munkáltató haszna (G).

A munkahely változtatás lehetősége azonban módosítja a helyzetet. Ha a vállalat fizette a képzés teljes költségét a munkavállaló esetleges állásváltoztatása megakadályozza, hogy a hasznot begyűjtse, és a vállalat beruházási veszteséghez jutna. Ha azonban a vállalat felismeri, hogy az állásváltoztatás valószínűségét befolyásolják a bérek, akkor jár el racionálisan, ha a haszon egy részét megosztja a képzésben résztvevő munkavállalóval. Ez a lépés önmagában azonban rontaná a vállalat helyzetét, hiszen felborulna az egyensúly a képzés diszkontált költségei nem egyeznének meg diszkontált hozamával. Ezért a vállalat akkor jár el racionálisan, ha képzési költségek egy részét is megosztja a munkavállalóval, mégpedig akkora részét, amelyet a haszonból is megoszt vele később. Ha képzés teljesen használt ( $G''$ ) felosztjuk a vállalat (G) és a munkavállaló ( $G'$ ) hasznára, akkor van egyensúly, ha  $(G'') = C$ . Ha  $a$ -val jelöljük a teljes haszonnak azt a hányadát, amelyet a vállalat teljes haszonból begyűjt, mivel  $G = aG'$  és  $G'' = C$  az egyenlet a következőképpen írható fel

$$MP' + aC = W + C$$

$$\text{Átrendezve: } W = MP' - (1-a)C$$

A munkavállalók a költségek ugyanakkora hányadát viselik  $(1-a)$  mint amekkora hányadot a haszonból begyűjtenek.

Profitmaximalizáló vállalat tehát az általánosan képzett munkavállalónak ugyanakorra a speciálisan képzettnek pedig magasabb bért fizet, mint amekkora bért a munkavállaló máshol kaphatna. A speciálisan képzett munkavállalók állásbiztonsága nagyobb az adott vállalatnál, mint az általánosan képzett társaiké. A nagyobb állásbiztonságnak egyrészt az az oka, hogy a vállalatnak nem érdemes a munkavállalót azelőtt elbocsátania, mielőtt legalább akkora hasznot be nem gyűjtött, mint a beruházási költsége lesz. Ellenkező esetben ugyanis beruházási vesztesége lesz. Másrészt az a magyarázata, hogy a haszon megosztása ellenére a képzési periódus befejezése után a munkavállaló bére még mindig kisebb, mint a tényleges határtermékének értéke. Ha egy vállalat termékei iránt a kereslet csökken, miközben a gazdaság többi részét nem érinti a

keresletcsökkenés, akkor az általánosan képzettek bére, amely megegyezett a határtermékük értékével, most a határtermék értékének csökkenésének következtében magasabb lesz, mint határtermékük értéke, ezért a vállalat – ha a béreket nem csökkentheti – az általánosan képzettek alkalmazását csökkenti, elbocsátja őket, így akadályozva meg, hogy határtermékük értéke a bérük alá esse. A speciálisan képzettek bére viszont kisebb volt, mint határtermékük értéke, ezért – bár az ő határtermékük is csökken – mindaddig amíg a csökkenés nem olyan értékű, hogy a határtermékből származó bevétel a ténylegesen fizetett bér alá essen, a vállalat nem fogja elbocsátani őket.

Az általános és speciális képzés a két szélső esetet jelenti. Szinte valamennyi képzés tartalmaz általános és speciális elemeket is. A képzettségek egy része viszont speciálisnak tekinthető egy iparágra, foglalkozásra vagy esetleg egy adott területre, például egy országra vonatkozóan. Az ilyenfajta képzettséggel rendelkezők kevésbé hajlamosak elhagyni az adott iparágat, foglalkozást vagy országot, mivel ebből származó nyereségeik kisebbek, mintha maradnának.

### **6.6.2 Turner és Jackson-Cox modellje**

A modell Becker modelljének továbbfejlesztésével az általános és a vállalathoz kötődő tudás megkülönböztetése alapján tanácsolják az emberi erőforrás értékelésének elvégzését.

Az általános ismereteket alapszintű ismeretekre, felsőfokú tanulmányokra és betanításra osztják. Ezek értékét a megszerzésük felmerülő költségek jelenértékéeként, annuitásként határozzák meg:

### **7. Egyenlet**

$$K = c * \frac{(1 + r)^n - 1}{r}$$

K: a tudás értéke

c: az egy évre jutó standard költség

r: a hosszú távú megtérülési ráta

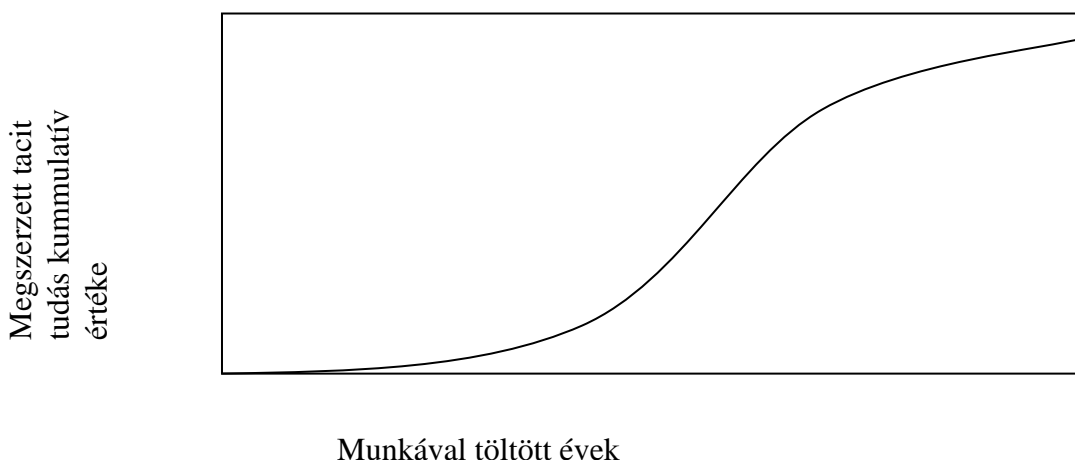
n: az oktatási évek száma.

Javaslatuk szerint a költségeket az aktuális piaci helyzet szerint kell meghatározni, hiszen a hosszan tartó képzések egykori költségei legtöbbször már semmilyen kapcsolatban sincsenek a mai helyzettel. (pótlási költség koncepció) Az alapszintű ismeret így meghatározott értéke a szerzők szerint egy életre szól, így azt nem kell újra számolni,

illetve nem kell rá értékcsökkenést elszámolni. Amennyiben az alkalmazott távozik a cégtől egy összegben költségként lehet leírni. Felsőfokú szakismeretek esetében, a tudás avulása miatt a tudás értéke folyamatosan csökkent. Itt a várható avulási idő alapján lehetne értékcsökkenést elszámolni.

A vállalat specifikus tudást a munkaórák segítségével ragadják meg. A modelljükben számba veszik azokat az órákat ahol az alkalmazottak egymással osztják meg tudásukat. Ehhez megbecsülik az ilyen módon eltöltött munkaidőrészt, majd szorozzák az arra jutó átlagbérrel, illetve a vállalatnál várhatóan eltöltött idővel. Az így kapott teljes tudásértéket egy teljes életút alatt lehet megszerezni, ez pedig folyamatos aktiválást jelenten az eltelt évek függvényében. A tudás megszerzését egy S görbével ábrázolták. Ezek után egy adott vállalat teljes tudásállományának az értékét az egyéni értékek összegzésével kaphatjuk meg.

#### 8. Egyenlet A tacit tudás kummulatív értéke Turner és Jackson-Cox modelljében



A speciális képzések tehát egy vállalkozáshoz, egy munkakörhöz kapcsolódhatnak. Az alkalmazottakra ezen szempontból a következő képzési kötelezettségek vonatkoznak.

#### 14. Táblázat a képzési kötelezettségek

A képzés típusai	Képzés formái		
	Kötelező	Elvárt	Ajánlott
Képzés a belépéskor	X		
Alapképzés a munkakör betöltéséhez	X		
Speciális ismereteket átadó képzés a munkakör betöltéséhez	X	X	X
Szinten tartó képzés a munkakör eredményes betöltéséhez	X	X	
Továbbképzés a munkakör eredményes betöltéséhez	X	X	
Képzés más munkakör betöltéséhez			X
Folyamatos kompetencia fejlesztés	X	X	
Vezetői kompetenciák fejlesztése	X		

### **6.6.3 Fejlesztés, képzés menedzsment szempontból**

A munkáltatók, a vállalatok is befektetnek az emberi tőkébe munka közbeni képzés formájában. Az emberi erőforrás fejlesztése az emberierőforrás-áramlás folyamatainak szerves része. Elsődleges indoka, hogy a munka közbeni oktatás növeli a képzésben részt vevők termelékenységét. Azonban ennek költségei is vannak, amelyek csökkentik a vállalat jelenlegi nettó bevételeit. Profitmaximalizáló vállalat csak abban az esetben fog rá költeni, ha az abból származó jövőbeli haszna megfelelően nagy lesz. Azt is megfigyelhetjük, hogy a szaktudás megszerzése mellett kritikussá válik az általánosabb jellegű tanulási képesség.<sup>(52)</sup> A tervezett speciális képzéseknek egyaránt van haszna az alkalmazottak és a szervezet számára is.

A képzés egyéni eredményei közé a következők sorolhatók<sup>53</sup>:

- Ha szervezet biztosítja a munkatársai képzéseken való részvételét, ezzel növeli a munkatárs biztonságérzetét. (A vállalkozás költ rá – ezáltal értékesnek tartja magát a szervezetben)
- A tudás biztosítása lehetőséget ad a munkatársak karrierjének támogatásához.
- A szervezet tagjai várhatóan a képzés miatt, a legmagasabb teljesítmény nyújthatják és az elvárt magatartást tanúsíthatják.

A képzés szervezeti eredményei közé a következők sorolhatók:

- A képzési rendszer biztosítja a szervezeti célok eléréséhez szükséges tudást.
- A képzési rendszer segítségével, egyéni specifikus képzések szervezésére van lehetőség, ezzel biztosítható a költségtakarékos és hatékony tudás megszerzés.
- A szervezet ennek segítségével tanuló szervezetté válik.
- A képzési piacon megjelenő választékból a leginkább megfelelő képzést lehet kiválasztani.

### **6.6.4 A képzési programok folyamata**

A képzés esetében folytonos visszacsatolás érvényesül, így módon a képzés egy soha véget nem érő, állandó folyamatnak is tekinthető, amely több részből áll. Egy képzési program

---

52 Chikán Attila – Wimmer Ágnes: Üzleti fogalomtár – Alinea kiadó 2004 (147-148 p)

53 Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla (2007): A HR gyakorlata, Ergofit Kft Budapest 262p



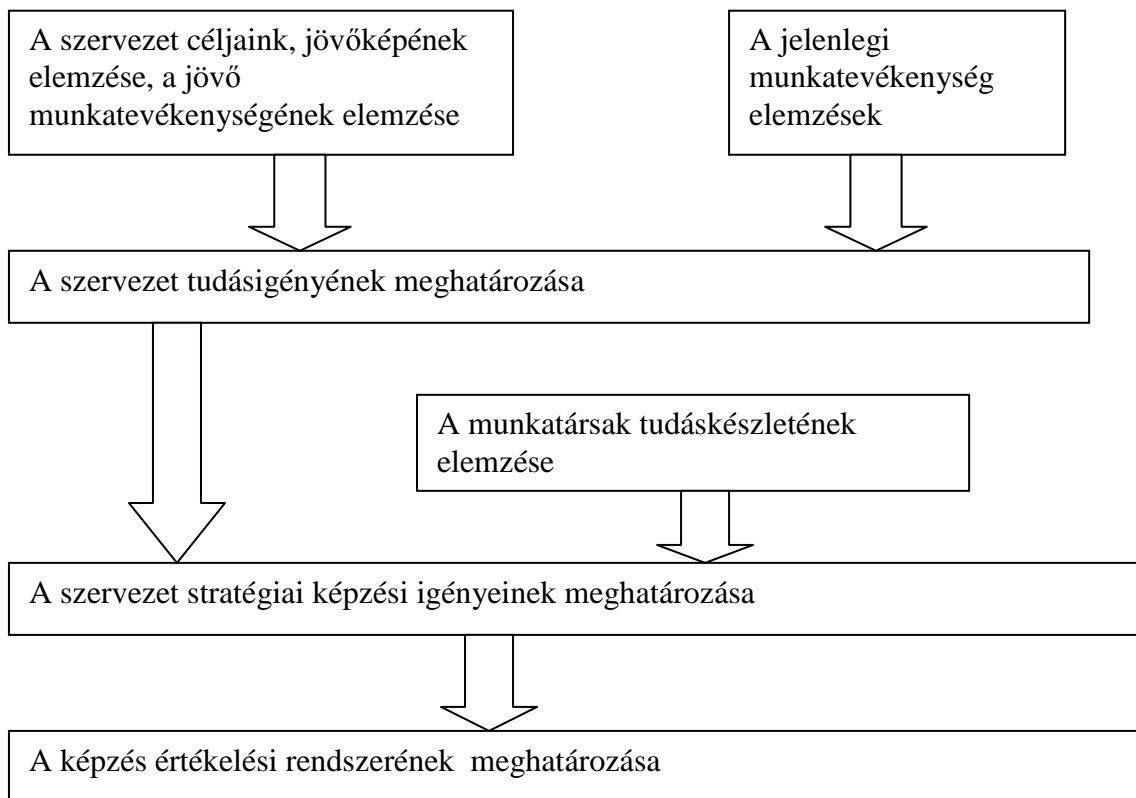
természetesen csak akkor hatékony ha ezen részek mindegyikét tartalmazza a vállalati képzés, és a képzés alkalmazkodik a vállalati stratégiához, célkitűzésekhez.

Alapvetően négy részre oszthatjuk a vállalati képzések folyamatát:

- a képzési szükségletek felmérése
- a képzés megtervezése
- a képzés lebonyolítása
- a képzés értékelése, utókövetése.

A gazdasági értékek meghatározása szempontjából, természetesen a folyamat utolsó lépése a legfontosabb.

12. ábra A stratégiai képzési tervezés folyamata<sup>54</sup>



A képzési szükségletek helytelen felmérése esetén, vagy a felmérés hiánya esetén nem tisztázott, hogy melyek azok a képességek, észségek amelyek adott munkavállaló esetében fejlesztésre szorulnak, annak érdekében, hogy munkájukat sikeresen/sikeresebben lássák el. Ebben az esetben ugyanis az a helyzet állt elő, hogy egy-egy kijelölt képzés hasznosnak tűnik, mert mindennel tanul valamit az ember, de a képzés tartalma valójában nem kapcsolódik szorosan a munkavégzés hatékonyságához. Előfordulhat, hogy fejlődni vágyó

<sup>54</sup> Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla (2007): A HR gyakorlata, Ergofit Kft Budapest 275p.

munkavállaló olyan képzésre szeretne járni, amely nem kapcsolódik a munkaköréhez; érdemes-e egyáltalán ilyen képzést támogatni. Valószínűleg ebben az esetben is érdemes a képzést támogatni, hiszen nyitott, fejlődni vágyó munkatársról van szó. Érdemes ilyenkor a cégnek „biztosítani”, hogy a munkavállaló ne máshol használja fel majd a megszerzett tudást. Ennek egyik lehetséges módszere a tanulmányi szerződés megkötése. A tanulmányi szerződéssel azt el lehet érni, hogy az alkalmazott a cégnél maradjon, de azt nem lehet elérni a segítségével, hogy a megszerzett tudást a munkavállaló alkalmazza is a cég érdekében. A másik egy vállalati adatbázis kialakítása, ahol pontosan fel lehet tüntetni az egyes munkavállalók végzettségét, folyamatban lévő képzését. Így a belső toborzás esetén a munkavállaló a képzettségnek megfelelő munkakörbe kerülhet.

A vállalati képzések egyik legfontosabb feltétele, hogy a munkahelyi vezető támogassa. Abban az esetben, ha vezető, vagy vezetőség nincs elkötelezve a képzési folyamatok mellett akkor nem fog elég szabadidőt biztosítani a képzések elvégzésére. Illetve a képzés befejezése után nem fog olyan feladatot kapni, amelyben az alkalmazhatná az új ismereteket, készségeket.

Mikor lesz sikeres a képzés?

A vállalkozások számára az igazán sikeres képzés akkor valósul meg, ha

- 1) A célok meghatározás megtörténik. Meghatározzuk előre a képzéssel elérendő konkrét eredményeket. (Pl.: Milyen tudással rendelkezzenek a résztvevők a képzés befejezése után. A megszerzett tudás alkalmazásával milyen eredményeket kell elérni a képzésen résztvevőknek.)
- 2) A tartalom meghatározása:
  - Milyen tudásra és tudásszintre van szükség a célok eléréséhez?
  - Hogyan fog illeszkedni a résztvevők tudásszintjéhez a megszerzendő tudás?
  - Milyen folyamatban valósuljon meg a tudás megszerzése?
- 3) Szervezés (helyszín, időbeosztás)
  - Milyen feltételeket kell figyelembe venni a lebonyolításhoz?
  - Ki biztosítsa a feltételeket?
  - Hogyan lehet figyelembe venni a résztvevők egyéni helyzetét (utazási idő, egyéni időbeosztási kööttségek)

## 6.7 Képzések értékelése

### 6.7.1 A befektetési hozam elmélete, mint a vállalati szféra értékelésének lehetősége

A vállalati képzések értékelésének területén az egyik legkidolgozottabb elmélet a befektetési hozam elmélete. A gyakorlatban ezt a módszert használják az amerikai nagyvállalatok a képzéseik értékelésére. Magyarországon is hasonló módszerekkel próbálják mérni a vállalkozások az emberi erőforrás fejlesztésének értékét (bár ez nem mindig a módszer tudatos alkalmazását jelenti). A különbség abban jelentkezik, hogy míg az amerikai nagyvállalatok mind az öt szintet használják, addig nálunk a szintek közül legfeljebb a harmadikig jutnak el a vállalkozások. Igaz azonban az is, hogy kis illetve közepes vállalkozások esetében már ez is kielégítő mérési szintet jelent. Donald Kirkpatrick szerint a képzés hatékonysága és eredményessége vonatkozásában négy szintet különít el, majd ezt a négy szintet Jack J. Philips még eggyel megtoldotta:

1. szint: A képzésben résztvevők reakciójának (elégedettségének) mérése – hogyan reagál a résztvevő a programra.
2. szint: A célul kitűzött ismeretek, képességek, attitűdök elsajátításának vizsgálata – a változások mérését jelenti.
3. szint: A megváltozott viselkedés, a tanulás transzfer szintje, amely a munkahelyi alkalmazást jelenti.
4. szint: Az üzleti eredmények – a program üzleti hatása.
5. szint: A befektetés hozama – az eredmények pénzügyi összevetése a program költségével.

#### **Az 1. szint: A reagálás és a tervezett tevékenység.**

A kutatások azt mutatják hogy ezen a szinten legtöbb szervezet végez valamilyen szintű felméréseket. Az első szint mérési eszköze – általában a kérdőív. Ebben az esetben igazán azt tudjuk mérni, hogy a résztvevők mennyire elégedettek a programmal. Meghatározható, hogy a résztvevők hogyan vélekednek a képzési program különböző tényezőiről, beleértve a témakört, az előadót, a szervezést stb.

Ezzel a módszerrel szinte minden képzést lehet értékelni. Éppen ezért ezt ma már nagyon sok vállalatnál megtalálhatjuk. Sőt, maguk az oktatást végző cégek is készítenek ilyen felmérést, hiszen ezáltal tudják növelni az oktatásuk hatékonyságát. A kedvező vélemények azonban még jelentik azt, hogy a képzés hasznos volt-e a vállalkozás számára. Az összehasonlíthatóság miatt érdemes egy standard kérdőívet kidolgozni, hogy a kapott

válaszok egymással összehasonlíthatók legyenek, illetve segítséget adjanak a további képzések megszervezéséhez.

### **A 2. szint: Az elsajátított ismeret, a tanulás.**

Ebben a szakaszban méri fel, hogy a program résztvevőinek mennyire változott meg az ismereti szintje, a készsége, a munkához való hozzáállása. Ezen a szinten szakmaikészség-gyakorlatokat, szerepjátékokat, szimulációs játékokat végeznek a változás felmerésére vagy kontrollcsoportot alkalmaznak. Az ismeretek ellenőrzése azért nagyon hasznos, mert itt kiderül, hogy a résztvevők magukévá tették-e az anyagot, illetve tudják-e azt alkalmazni. Azonban még ez sem garancia arra, hogy a későbbiekben felhasználják-e ezt majd a munkájuk során.

### **A 3. szint A megváltozott viselkedés, a tanulási transzfer szintje, a tanultak munkahelyi alkalmazása.**

Az emberi erőforrás fejlesztés elsődleges célja, hogy a tanultakat a résztvevők alkalmazzák a mindennapi munkájuk során. Egyrészt csak ekkor mondhatjuk a képzést hatékonyak, másrészt azok a dolgozók, akik nem használják a megszerzett ismereteket frusztráltakká válnak, teljesen feleslegesnek érzik a képzést. A viselkedés változásának értékelésekor több forrásból is gyűjthetünk információt: magától az érintett személytől, munkatársaitól, felettesétől. Itt is használható értékelési forma az előzetes felmérés és a kontrollcsoport alkalmazása. A tanulási transzfer mérése idő- és erőforrás-igényes, emiatt nagyon sok szervezet elzárkózik az ilyen típusú értékeléstől.

### **4. szint Az üzleti eredmények, a program üzleti hatása.**

Itt azt méri fel, hogy a program résztvevői milyen eredményeket értek el azáltal, hogy alkalmazták munkájuk során a tanultakat. Mérik a képzésben résztvevők teljesítményét, a munkaminőségének változását, a költségek csökkenését, a munka végzés időtartamának csökkenését. Az itt felsoroltakat a szakirodalom „kemény” adatoknak nevezi, mert ezek tényleges mérések eredményei. A képzés hatására azonban bekövetkezhetnek az ún. „puha” adatokban is változások, melyek számszerűsítése sokkal nehezebb. Ilyen puha adat lehet a munkahelyi viselkedés, a munkahelyi légkör, a fluktuáció, a magatartásmód változása, az új készségek, a kezdeményezőkészség javulása. .

### **5.szint A befektetés hozama.**

Összevetik a program pénzügyi eredményét, a program pénzügyi költségével, amelyet azután százalékban fejeznek ki. Az 5. szintű értékelést abban az esetben lehet csak hatékonyan elvégezni, ha az előző négy szinten már megtörtént a képzés értékelése és az ott kapott adatokat az 5. szint számításainál figyelembe tudják venni.

A befektetési hozam mérésére két képletet használnak. Az egyik a haszon-költség arány (BCR), a másik a befektetési hozam (ROI):

$$\text{BCR} = \frac{\text{a program haszna}}{\text{a program költsége}}$$

vagyis a teljes haszon és az összes költség hányadosa.

$$\text{ROI} = \frac{\text{a program netto haszna}}{\text{a program költsége}}$$

A nettó haszon a teljes haszon és a költségek különbsége, majd ezt osztják el a program költségével.

Bármelyik mutatót csak abban az esetben lehet kiszámítani, ha sikerül meghatározni a program költségeit valamint a program hasznát is.

Ennél a módszernél (bár ez mindegyik módszerre igaz) nagyon fontos, hogy az oktatás hatását elkülönítve mutassuk ki. Erre több lehetőség is kínálkozik :

- Kontrollcsoportok alkalmazása – az egyik csoport részesül továbbképzésben, míg a másik hasonló nem. A két csoport teljesítményében tapasztalt különbségeket továbbképzési programnak tulajdonítják.
- Trendvonalakat használata – a teljesítményváltozók értékeinek az előrejelzése, arra az esetre, ha nem végeznék továbbképzést. Ezt vetik össze a továbbképzés tényleges adataival.
- Résztvevői értékelés – a résztvevők megkapják az oktatással kapcsolatos növekedés mértékét és megkérik őket, hogy százalékosan értékeljék hogy mekkora az az arány, amely az oktatási programmal kapcsolatos.
- Felsővezetői értékelés – a vezetők értékelik, illetve korrigálják hogy a növekedést milyen mértékben okozta a továbbképzés.
- Ügyfelek beszámolója alapján értékelik az oktatás hatását.

### **6.7.2 A képzés értéke a számvitelben**

Mérik-e ma Magyarországon a képzések költségeit illetve hasznát a számviteli rendszer segítségével? Erre a válasz a legtöbb esetben sajnos egyértelműen nem. Pedig ezek a mérések több esetben igen egyszerűek lennének. Az első lépés a képzések értékelése során, hogy mekkora tőkebefektetést jelent a képzések megszervezése, lebonyolítása. Ily módon rendelkezésre áll a megtérülési számításokhoz szükséges adatok egy része.

A képzési költségek a következő elemekből tevődnek össze:

- Az oktatás, továbbképzés díja
- Oktatást, a képzést végző személyek tisztelet díja
- Az oktatáshoz szükséges eszközök költsége (tankönyv, segédeszközök)
- Terem bérleti díja
- Rezsi költségek
- Költségtérítések (utazási, étkezési)
- Tanulmányi szabadságra jutó bérköltség
- Kieső teljesítmény értéke (amely csak számítások révén határozható meg)
- A program tervezésének és kidolgozásának költsége
- Az oktatásban résztvevők munkabére és alkalmazotti juttatásai
- Minden egyéb oktatási feladattal kapcsolatos általános és igazgatási költség

A költségek figyelembevételkor a problémát az jelenti, hogy a vállalati információs rendszer ebben a formában nem tartalmazza az adatokat. Ez azt jelenti, hogy vállalatnak először meg kell határoznia, hogyan gyűjtse össze az ezzel kapcsolatos költségeket. Az egyik legnyilvánvalóbb eszköz - a számviteli információs rendszer - ma még nem ad hozzá túl sok segítséget, mert ott kizárólag azok a költségek jelennek meg az igénybe vett szolgáltatások között képzési, oktatási költségként, amelyet másik vállalat, külső intézmény bonyolított le, és számlát állított ki róla. Ahhoz, hogy a számvitel segítséget adjon ezeknek a költségeknek a meghatározásához a vállalatoknak élniük kellene a törvény adta lehetőségeikkel, létrehozva a saját vezetői számvitelüket.

Az emberi tőkével kapcsolatos beruházási jellegű ráfordítások azok a cég által viselt kiadások, amelyek humán erőforrás hozamteremtő képességét fokozzák. Számviteli fogalmaink szerint a fizikai erőforrásoknál ilyenkor felújítási, korszerűsítési, bővítési ráfordításokról beszélünk, amelyeket – bár előfordulhat, hogy lökésszerűen egy év leforgása alatt jelentenek pénzügyi kiadást – mégsem indokolt működési költségek között szerepeltetni, hiszen hatásuk több évre oszlik el. Ha az oktatási költséget is felújítási költségként számolná el a cég, az így aktivált befektetést több év alatt írhatná le költségként. (Természetesen a leírási időt a cég saját maga határozhatja meg a tudás elévülésének függvényében. Hasonlóan az immateriális javak leírásához ez kettő és öt év között lenne reális.)

A beruházás jellegű ráfordításként történő elszámolás ellenzői legfőbb érvként a megtérülés bizonytalanságára szoktak hivatkozni, és ezért ésszerűbbnek látják a költséget még a felmerülés évében elszámolni – mondván hogy ezt erősíti a számviteli alapelvek közül az óvatosság elve is. E két érvelés több szempontból sem helytálló:

- a humán erőforrás olyan különleges erőforrás, amelynek hozamteremtő képessége igen nagy
- a hazai beruházási gyakorlatot figyelve, hitelek esetén a materiális javakba történő befektetésekkel is biztosítékokat kér a bank, ezt megtehetné az oktatás esetében is
- harmadrészt ha a cég mégsem élvezzi a befektetés hasznát, azaz a munkavállaló az új képzéssel munkahelyet vált, akkor a veszteség egyértelműen számszerűsíthető lesz, míg eddig ezek a költségek elmosódtak.

Természetes ellenvetésként felhozható, hogy a jelenlegi elszámolás egyfajta gyorsított leírásnak fogható fel, ami az adóminimalizálás legális eszköze, ezért nehezen képzelhető el, hogy a vállalatok a javasolt beruházási megoldást – és az ebből adódó többletadó befizetést – válasszák. Ez tény, jelenleg azonban az adminisztratív előírás miatt a vállalatoknak nincs is lehetősége ezt a megoldást választaniuk. Ha elismerjük a humán erőforrásba történő befektetés beruházás jellegét, akkor megnyílik a lehetőség a szabad döntésre. Nyilván lesz olyan cég, amely a bemutatott megoldás szerint aktivizálja az oktatási költségeket, és lesz olyan is, amelyik adó megtakarítási megfontolásból továbbra is egyösszegben kívánja ezeket a ráfordításokat a könyvelésben elszámolni. Azonban ekkor már a vállaltvezetők dönthetnék el, hogy milyen elszámolási gyakorlatot alakítanak ki.

## **6.8 A képzések finanszírozása**

### **6.8.1 A képzés költségei**

A folyamatos felnőttképzés hazai finanszírozására és költségmegoszlására jellemző, hogy a költségek közel 90%-át a munkavállalók és a munkáltatók állják, nagyon alacsony az állami részvétel aránya.<sup>55</sup> Ez lehet talán az egyik oka, hogy a folyamatos felnőttképzésben résztvevők száma még nagyon alacsony. Az állami szabályozások ma még szinte semmilyen formában nem támogatják a vállalati képzéseket. 2006-ig a személyi

---

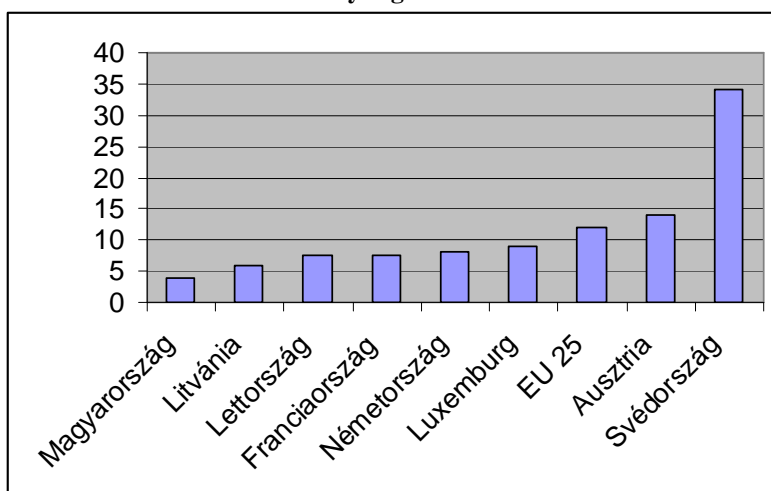
<sup>55</sup> Polónyi István: Az életen át történő tanulás helyzete

jövedelemadóból lehetett levonni a képzésre fizetett összeg egy részét, probléma az, hogy azt a réteget, amelynek leginkább szüksége lett volna a képzésre (pl. csak általános iskolai végzettsége van), ez a rendelet nem támogatta. Hiszen pont ennek rétegnek nincs pénze a saját képzésének finanszírozására, illetve annyira alacsony a fizetésük hogy az adójóváírás mellett már ezt a kedvezményt nem tudják érvényesíteni. (2007-től azonban ezt a kedvezményt már senki nem veheti igénybe – ez azt is jelenti hogy most már a középréteg sem kaphat semmilyen kedvezményt, ha saját magát továbbképzzi – növeli az értékét a munkapiacon)

Az egy tanulóra jutó oktatási kiadásokat vizsgálva, Magyarországon az alsó fokú oktatás területen 2000 dollár alatt marad az egy tanulóra fordított összeg nagysága, ami a legalacsonyabbak közé sorolható az OECD-országokat figyelembe véve. Sajnos ugyanennyire kis összeg jut egy középfokú oktatásban tanulóra is. Az viszont az oktatás és a képzés jelentőségének EU-beli erősödésére utal, hogy az EU egyes tagállamaiban az elmúlt években folyamatosan nőtt a GDP százalékában kifejezett oktatásra fordított költségvetési kiadások nagysága. (Függelék)

A vállalati képzések tekintetében a felmért vállalkozások úgy nyilatkoztak, hogy a munkaerőköltségüknek 0,05%-1%-át fordítják képzésre, ami nemzetközi összehasonlításban szintén nagyon alacsonynak tekinthető. Az EU-ban átlagosan a vállalatok a munkaerőköltség 2,3%-át fordítják felnőttképzésre. Ez az arány Magyarországon az utóbbi időben 1%-os értéket mutatott. Az EU azt tűzte ki célul, hogy 2010-re a munkaerőköltség 2%-a fordítódjon a vállalati képzésekre.<sup>56</sup> Emellett nagyon alacsony a képzésben részt vevő felnőttek aránya is.

**13. ábra A képzésben részt vevők aránya 15-64 éves népességén belül 2005-ben az EU 25-ben, illetve néhány tagállamban**



<sup>56</sup> Dr Henczi Lajos (2005): Felnőttképzési menedzsment Budapest Perfekt 23 p.



A képzettség szerepének növekedésére utal az az adat is, hogy az EU valamennyi tagállamban, a felnőtt 25-64 éves népességén belül az elmúlt években folyamatosan nőtt azok aránya, akik részt vesznek valamilyen képzési formában. Az Unióban 7,9-ről 11 százalékra nőtt a képzésben részt vevők aránya a felnőtt lakosság körében. A legnagyobb növekedés Franciaországban, Spanyolországban és Litvániában volt tapasztalható, 2000 és 2005 között két- illetve két és félszeresére nőtték ezekben az országokban a 25-64 éves népességén belül a képzésben részt vevők aránya. Hazánkban 2000-ben ez az arány alig haladta meg a 3 százalékot, azonban 2005-re már 4,2 százalékra nőtt.

### **6.8.2 Szakképzési hozzájárulás**

Szakképzési alap és szakképzési hozzájárulás. A szakképzés finanszírozási rendszerének sajátos forrása a szakképzési hozzájárulás, amely részben az államháztartás részeként (Munkaerőpiaci alap fejlesztési és képzési alaprész) részben pedig az államháztartáson kívüli forrásként (gazdasági szféra által szervezett gyakorlati képzés, a saját munkavállalók képzése, fejlesztési támogatás) biztosítja a szakmai képzés fejlesztését. A szakképzési hozzájárulásról és a Szakképzési alapról szóló 1998.évi XXIII. Törvény (ma 2003. évi LXXXVI törvény a szakképzési hozzájárulásról és képzési rendszer fejlesztésének támogatásáról ) határozza meg a lehetőségeket. A szakképzési hozzájárulás a bruttó bér 1,5%-a. A kötelezettségek teljesítésére a következő lehetőségek vannak:

- A szakképzési törvény alapján kötött együttműködési megállapodás, illetőleg tanulószerveződés alapján szakképző iskola tanuló gyakorlati képzésének megszervezésével (ezt több cég közösen is végezheti)
- A szakképző iskola, felsőoktatási intézmény számára együttműködési megállapodás alapján a bruttó kötelezettség 75%-nak megfelelő mérték.
- A hozzájárulásra kötelezett a saját munkavállalói számára az állam által elismert szakképesítés megszerzési érdekében, a hozzájárulás alapjának legfeljebb 0,5%-a, vagyis a szakképzési hozzájárulás 33%-a. (Eredetileg az összeg 0,2%-a volt ilyen célra fordítható.) Kis és középvállalkozások esetében azonban szakképzési hozzájárulás 60%-a fordítható a saját alkalmazottak képzésére.
- Bármelyiket választja is az adott a cég, tény hogy a szakképzési hozzájárulás legalább 20%-át a központi költségvetésbe kell befizetni.

A szakképzési hozzájárulási kötelezettségből a saját dolgozó képzésére fordított keretek 2000 és 2006 között <sup>57</sup>

Időszak	Munkavállalók száma	Összes költség (eFt)	Elszámolni kívánt költség (eFt)	Elfogadott képzési költség (eFt)
2000	26 563	1 363 256	1 189 530	1 030 561
2001	42 884	2 625 064	2 481 419	2 372 124
2002	55 970	3 564 093	3 512 781	3 386 797
2003	71 744	5 403 841	4 982 997	4 822 471
2004	82 616	6 691 810	5 776 774	5 390 481
2005	101 825	7 419 594	6 978 228	6 978 228
2006	104 494	9 367 482	8 101 705	7 803 021

A táblázatból egyértelműen látszik, hogy az elmúlt években jelentősen nőtt a saját dolgozó képzésére fordított összeg. A 2001. évi növekedést valószínűsíthetően az OKJ-s képzések elszámolhatóságának a bizottság által történő jóváhagyási kötelezettség megszüntetését lehetővé tévő jogszabályi módosítás eredményezte. A felhasználás 2004. évi megtorpanásában szerepet játszhatott az a körülmény, hogy a jogszabály módosítása során bevezetésre került a napi limit, azaz meghatározásra került az elszámolható költségek maximális mértéke. A képzésben rész vevő munkavállalók száma a vizsgált időszakban közel négyszeresére növekedett. A növekedés aránya évről-évre csökkenő volt, 2005 és 2006 között már alig érte el a 3%-ot. A munkavállalókra vonatkoztatott fajlagos mutatók a vizsgált időszakban a következők szerint alakultak: az egy főre jutó költségek jelentős mértékben növekedtek, az egy munkavállalóra jutó összes költség 50 ezer forintról 90 ezer forintra, az egy munkavállalóra jutó elszámolt/elfogadott költség 39 ezer forintról 75 ezer forintra emelkedett.

### ***A szakképzési hozzájárulás elköltésére vonatkozó szabályok***

Ügyelni kell arra, is, hogy külső és belső képzés esetén eltérő a dokumentálási kötelezettség. Az esetek többségében a cégek külső képzéseket számolnak el, így az ezen képzésekre vonatkozó dokumentálási kötelezettségeket emelnénk ki:

1.1 <sup>57</sup> <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=13330&articleID=32983&ctag=articlelist&iid=1> A szakképzési hozzájárulás kötelezettség saját munkavállalók képzésére fordítható hányadának felhasználása

- a képző intézmény intézmény-akkreditációs tanúsítványa, cégszerűen hitelesített másolata,
- a felnőttképzést folytató intézmények nyilvántartásba vételéről szóló értesítés/igazolás, cégszerűen hitelesített másolat,
- felnőttképzési szerződés eredeti vagy cégszerűen hitelesített másolata,
- tanulmányi szerződés vagy a tanulmányok folytatására vonatkozó munkáltatói kötelezés,
- ha a képzés nem szerepel az OKJ-ban, vagy nem akkreditált, akkor a képzési program,
- ha akkreditált a program, akkor a program-akkreditációs tanúsítvány cégszerűen hitelesített másolata,
- önálló nyelvi képzés elszámolása esetén a munkavállaló munkaköri leírása vagy munkaszerződése,
- szolgáltatási szerződés,
- szolgáltatási szerződés alapján kiállított számla,
- elkülönített pénzügyi elszámolás képzésenként
- A jogszabály szerint a továbbképzésnek minimálisan 20 kontaktórából kell állnia. Az elszámolható költségek a 2006-os évhez képest emelkedtek, ennek mértéke képzésben résztvevőnként és képzési óránként maximum a minimálbér 12 százaléka, jelenleg bruttó 7860 forint/óra/fő.

## 7 Képzési benchmark felmérés, hipotézis vizsgálatok

A tanulmány fontos része a primer, kérdőíves kutatás. A névtelen kérdőív 2008-ban jelent meg interneten, egy szakmai portálon. Ezen kutatás segítségével 181 vállalkozás képzési gyakorlatát sikerült bemutatni. Itt szeretnék köszönetet mondani DGS Global Research-nak, hogy a kutatásban számomra segítséget nyújtott. A kérdőív anonim online alapú kérdőívként jelent meg. Természetesen a hipotézisek igazolása esetén figyelembe kellett venni azt is, hogy egy képzési benchmark felmérést elsősorban olyan szervezetek fognak kitölteni, akik ténylegesen foglalkoznak az alkalmazottak képzésével. Ez azt is jelenti, hogy a felmérés néhány tényezője kedvezőbb képet mutat a magyar munkaadók képzés támogatásáról, mint amilyen a tényleges helyzet.

A kérdőívet közel 250 szervezet töltötte ki, de nem mindegyik volt teljes körűen értékelhető. Emellett személyesen felkerestem néhány nagyobb vállalatot és hasonló kérdéseket tettem fel, mint amely megjelent az interneten is. A kérdőíves vizsgálatot itt strukturált interjúkkal kombináltam. A személyes interjúk során elsősorban a képzések értékelése témakör volt lényeges. Hiszen ebben az esetben mélyebb értékelésre is lehetőség adódott. Tény, hogy a felkeresettek vállalatok esetében is a képzések értékelése nem volt jellemző.

A szakirodalmi kutatás, illetve egyéb tanulmányokhoz készített interjúk alapján felállított hipotéziseket vizsgáltam meg a két kutatás segítségével. Az adatokat a RopStat – statisztikai program segítségével elemeztem.

Az internetes felmérés eredményeként a következő megállapítások vonhatóak le: a képzésre szánt összegek negyedét szakmai tanfolyamokra szánják a hazai vállalatok, a szükséges fejlesztési programok több mint felét saját erőből finanszírozzák, és az oktatási költségek alig egyharmadát számolják el a cégek a szakképzési hozzájárulás terhére. A kutatásból az is kiderült, hogy népszerűek a vezetőképző programok is, a képzésre szánt éves büdzsé ötöde erre megy el. Igaz nem a képzések sokasága, hanem sokkal inkább a képzési forma „drágaságának” köszönhetően. A költségek viszonylag kis hányadát teszik ki a nyelvi képzések, köszönhetően az óriás kínálat által nyomott áraknak. A készségfejlesztő tréningek esetében szintén a kis mennyiség – magas ár összefüggés mutatható ki. A kutatásban résztvevők átlagosan a képzési költségük több mint egytizedét

fordítják dolgozói készségek fejlesztésére. Az OKJ-s és iskolarendszerű képzések visszaszorulására a napjainkban jellemző túlképzettségre kalibrált kiválasztási szokások adják meg a választ. Az OKJ-s képzések a képzési büdzsé 11%-át, az iskolarendszerű képzések a 6%-át adják. A képzések értékelésének még csak csíráját lehet megtalálni az egyes szervezetek esetében.

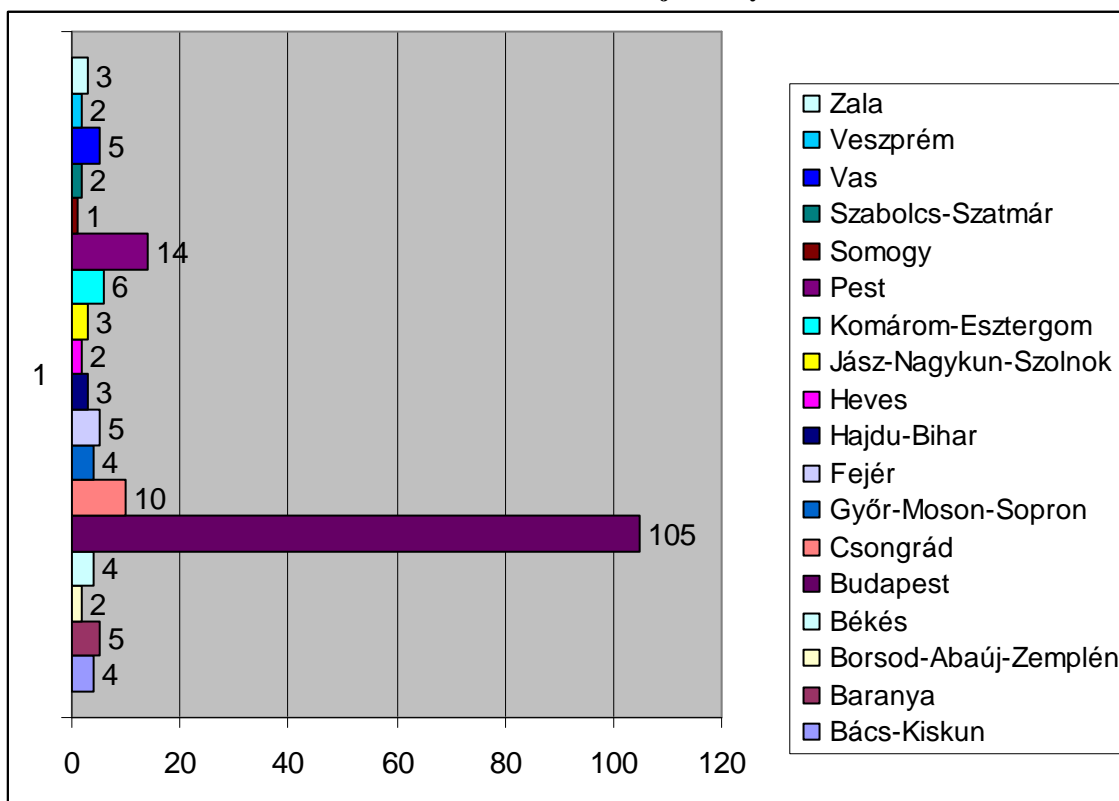
## 7.1 A felmérésben szereplő vállalkozások általános jellemzői

A hipotézis vizsgálatok valamint az előzetes feltevések vizsgálata előtt bemutatnám a felmérésben résztvevő vállalkozásokat néhány jellegzetes szempont szerint.

### Földrajzi elhelyezkedés

A kérdőívben felmérésre került a vállalkozások földrajzi elhelyezkedése. A felmérés erős Budapest centrikusságot mutat. Kiemelkedően magas részvételi arányt mutat még Pest és Csongrád megye. Az összes többi megyéből néhány szervezet töltötte csak ki a kérdőívet. Az alábbi ábra tartalmazza a vállalkozások földrajzi elhelyezkedést. (Két megyéből egyetlen szervezet sem töltötte ki a kérdőívet – Tolna és Nógrád megye.)

14. ábra A vállalkozások földrajzi elhelyezkedése



## Szervezeti méret

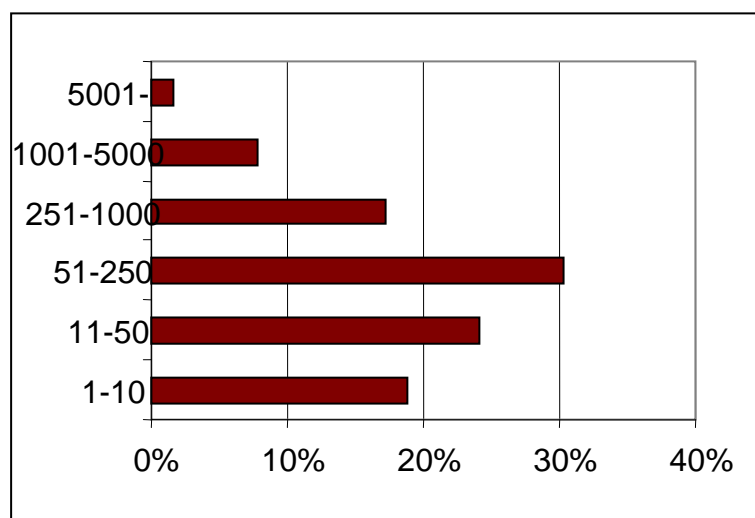
A felmérésben szerepelt a vállalati méret nagyságával kapcsolatos kérdéskör. Az emberi erőforrás fejlesztéssel kapcsolatos kérdéskörök esetében, ez fontos szempont lehet. A képzések megszervezésének lehetőségei teljesen eltérőek a kis és nagyvállalkozások esetében.

15. Táblázat A felmérésben részt vevő vállalatok létszám szerinti megoszlása

Foglalkoztatottak száma	Résztvevők	Százalék
10-nél kevesebb	36	18,85%
11-50 fő	46	24,08%
51-250 fő	58	30,37%
251-1000 fő	33	17,28%
1001-5000 fő	15	7,85%
5000 fő felett	3	1,57%

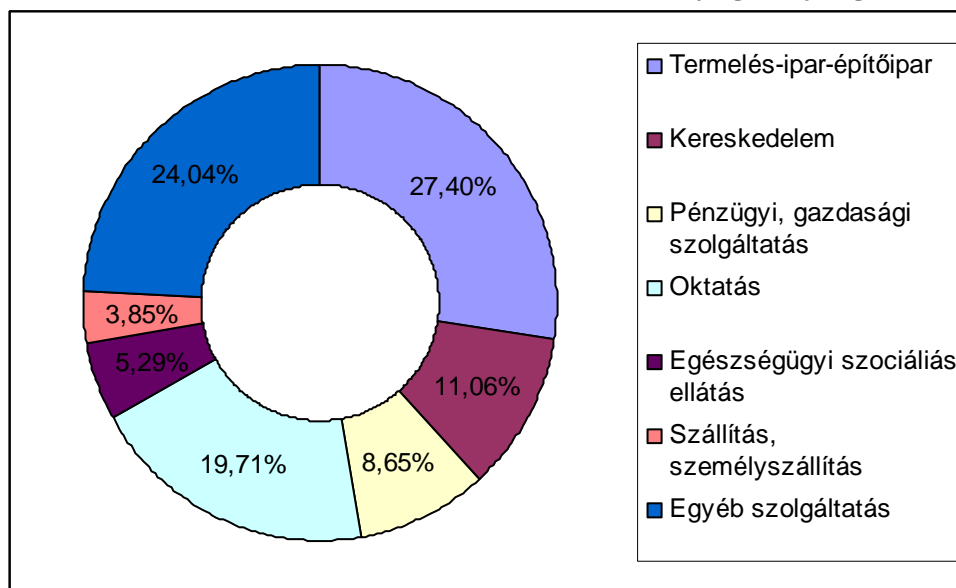
A létszám szerinti megoszlást az alábbi ábra jól mutatja. Ez alapján elmondható, hogy a felmérésben a kis és közepes vállalatok részaránya a nagyobb. A maximum kétszázötven foglalkoztató szervezetek részaránya a felmérésben meghaladja a 70%-ot. Meglepően magas ezen belül a 10 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalkozások 17 %-os aránya.

15. ábra A felmérésben résztvevő vállalatok létszám szerinti megoszlása



A vállalati jellemzőket vizsgálva a következő fontos szempont lehet, hogy az adott szervezet mely nemzetgazdasági ágban tevékenykedik. Az alábbi ábrában összevont kategóriákba soroltam be a szervezeteket a tevékenységük jellege szerint.

**16. ábra A felmérésben résztvevő vállalatok tevékenységének jellege**



## 7.2 Általános jellemzők az emberi erőforrás és a képzés területén

### 7.2.1 HR stratégia

#### F1 – általános jellemzők az emberi erőforrás és a képzés területén

- a) **Az emberi erőforrást, mint termelési tényezőt a magyar vállalatok, vállalkozások nem értékelik. A vállalkozások kis hányadánál működik csak emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó osztály, illetve kevés vállalat rendelkezik HR stratégiával.**

A felmérések ezt az állítást részben igazolták. Azzal a feltételezéssel éltem, hogy azok a szervezetek akik, kitöltenek egy emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos kérdőívet rendelkeznek humán erőforrás foglalkozó részleggel, vagy legalább egy humán szakemberrel. Ehhez képest meglepően magas a nemleges válaszok aránya, hiszen az összes válaszadó egynegyednél a HR szakma semmilyen formában nem jelenik meg. Ennél is meggyőzőbb a felmérés azon eredménye, hogy humán erőforrás stratégiával a cégek fel

egyáltalán nem rendelkezik. Azok közül, akik nem rendelkeznek stratégiával a válaszadók 50%-a kívánja majd valamikor a jövőben bevezetni, a fennmaradó 50% bevezetni sem kívánja. Természetesen a személyes interjúk esetében más eredményt kaptam, de ebben az esetben kifejezetten olyan cégeket kerestem fel, ahol már előre tudtam, hogy rendelkeznek humán szakemberekkel, hiszen a kérdőíven a vállalati képzéssel és annak értékelésével kapcsolatos kérdések szerepeltek. A személyes interjúk alapján is az derült ki, hogy az emberi erőforrások és a képzések értékelését egyáltalán nem kapcsolják össze a számviteli rendszerrel. Egyetlenegy olyan vállalkozás volt, amely a vezetői számvitel keretében gyűjt adatot a képzésekkel kapcsolatban. A számviteli rendszer mai jellemzője, hogy az adó törvényekkel teljesen harmonizálva, az adott időszak profitját a lehető legkisebbre szorítják. Ilyen szempontból pedig nem érdemes a képzések befektetésként megjeleníteni, mert az az adott időszaki eredményt növelné. Tény amellet azonban az is, hogyha az összes Magyarországi vállalkozást vizsgálnánk akkor elhanyagolható lenne a humán erőforrás, humán szakemberrel működő vállalkozások száma. Köszönhetően ez annak, hogy a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a Magyarországon működő vállalkozások több mint 90%-a kevesebb mint 10 főt foglalkoztat, de 25% feletti azoknak a vállalkozásoknak az aránya, akiknél egyetlen egy bejelentett alkalmazott sem dolgozik. Ezekben az esetekben pedig nincs is szükség igazán humán erőforrás foglalkozó emberre, osztályra, hiszen személyzeti – fejlesztési kérdésekben egy személyben a vezető dönt.

Az képzések fontosságának hangsúlyozásakor többször előkerült, hogy a vállalati képzés akkor lehet sikeres, ha az tudatos és tervszerű folyamat eredményeként jön létre. Ennek talán két legfontosabb része az igényfelmérés és az utólagos ellenőrzés. Ennek ellenére a személyesen készített interjúk alapján azt tapasztaltam, hogy a vállalkozások több mint 50%-nál a képzés teljesen ad-hoc alapon történik. A fennmaradó cégek esetében is csak részben tervezett képzésekről beszéltek.

Az internetes felmérésben kérdésként merült fel, hogy milyen tényezőt módosítanák annak érdekében, hogy a képzés sikeres legyen. Legfontosabb tényezőként a válaszadók az előzetes állapotfelmérést jelölték meg. Egyértelműnek látszik, hogy utólag látják a szervezetek, hogy az előzetes állapotfelmérés segítségével sokkal inkább igényhez igazodó képzéseket tudnának választani az alkalmazottaknak viszont még sem épül be a vállalati gyakorlatokban a tudatos, tervszerű képzési magatartás.



## **7.2.2 Vállalati méret és képzés**

### **F1 – általános jellemzők az emberi erőforrás és a képzés területén**

- b) A vállalati méret nagysága és a tudatos emberi erőforrás fejlesztés között szoros kapcsolat létezik. Tervszerű, tudatos képzési magatartást kifejezetten a nagyvállalati körben találhatunk. Ezen tényező megjelenik a képzésre fordított összegek nagyságában is. A képzésre fordított összegek a vállalati méret növekedésével emelkednek: összkiadásban és egy főre jutó képzési költség tekintetében is.**

A feltevés a kapott adatok alapján csak részben bizonyul igaz. Tény az, hogy a vállalati méret növekedésével megnőtt a képzésre fordított összegek nagysága. Azonban az egy főre jutó képzési költség csökkent.

A felmérésben egyaránt megtalálhatók voltak a kis, a közepes és a nagyvállalatok is. A létszám kategóriák alapján a felmérésben meglepően magas lett a kisvállalkozások aránya. A 10 fő alatti és az 50 fő alatti vállalkozások összességében a felmérésben résztvevő szervezetek közel 43%-át teszik ki. Alacsonynak tekinthető ugyanakkor a legalább 5000 főt foglalkoztató szervezetek száma, pedig azzal a feltételezéssel éltem, hogy nagyvállalati körben létezik elsősorban tudatos képzési és fejlesztési politika, és ők fogják a kérdőívet elsősorban kitölteni.

Statisztikai adatok előzetesen, azt mutatták, hogy a szervezeti méret növekedésével emelkedik a képzésre fordított összeg, másrészt nő azon cégek aránya, akik támogatják a képzéseket. Az Eurostat 2005-ös adatai szerint, amelyben 30 000 olyan szervezetet vizsgáltak, ahol a foglalkoztatottak száma meghaladta a 10 főt, azt mutatta, hogy a cégek 49%-a támogat képzéseket. A 250 fő felett foglalkoztató vállalkozások esetében ez a mutató 92%. A felmérés hasonló az eredményt hozott. A konkrét adatok azt mutatják, ahogy növekszik a szervezet mérete, úgy növekszik a képzésre fordított összegek nagysága. Az 1-10 főt foglalkoztató vállalkozások képzési költsége átlagosan 525 910 Ft. A 11 és 50 fő közötti létszám esetén ez az összeg 2 731 454 Ft, 51 és 250 fő között 7 476 446 Ft, 251 és 1000 fő között 17 499 657 Ft, míg az 1001-5000 főt foglalkoztató szervezetek esetében pedig 40 898 186 Ft.

A vállalati méret létszám szerinti vizsgálata illetve a képzési költségek tekintetében a korrelációs együttható értéke: 0,5715 értéket mutat. Ez a szám is jelzi, hogy a két ismerv között pozitív és erős kapcsolatot találhatunk. Tényként megállapítható, hogy a vállalati méret növekedésével növekszik a képzésre fordított összegek nagysága.

Azonban, ha az egy főre jutó képzési költséget számoljuk az adatokból, akkor az látható, hogy a kisebb szervezetek egy főre jutó képzési költsége általában magasabb. Azaz a bevételhez képest viszonylag magas a képzési költség, ebből következően a munkaerő fajlagos költsége is nagyobb. Amennyiben átlagot számolunk az 1-10 főt foglalkoztató vállalkozások egy főre jutó képzési költsége 105 182 Ft. A 11 és 50 fő közötti létszám esetén 91 048 Ft. Az 51 és 250 fő közötti létszám kategória esetén 49 843 Ft. A 250 főt meghaladó vállalkozások esetén 27 999 Ft. Ezt a csökkenést természetesen indokolhatja az is, hogy a vállalati létszám növekedésével javul a képzés szervezésének hatékonysága. És tantermi formában több alkalmazott tud részt venni egy adott oktatáson.

16. táblázat Egy főre jutó átlagos képzési költség

Foglalkoztatottak száma	Egy főre jutó átlagos képzési költség (Ft)
10-nél kevesebb	105 182
11-50 fő	91 048
51-250 fő	49 843
251-1000 fő	27 999

### 7.2.3 Képzés és a vállalkozás tevékenységének jellege

#### F1 – általános jellemzők az emberi erőforrás és a képzés területén

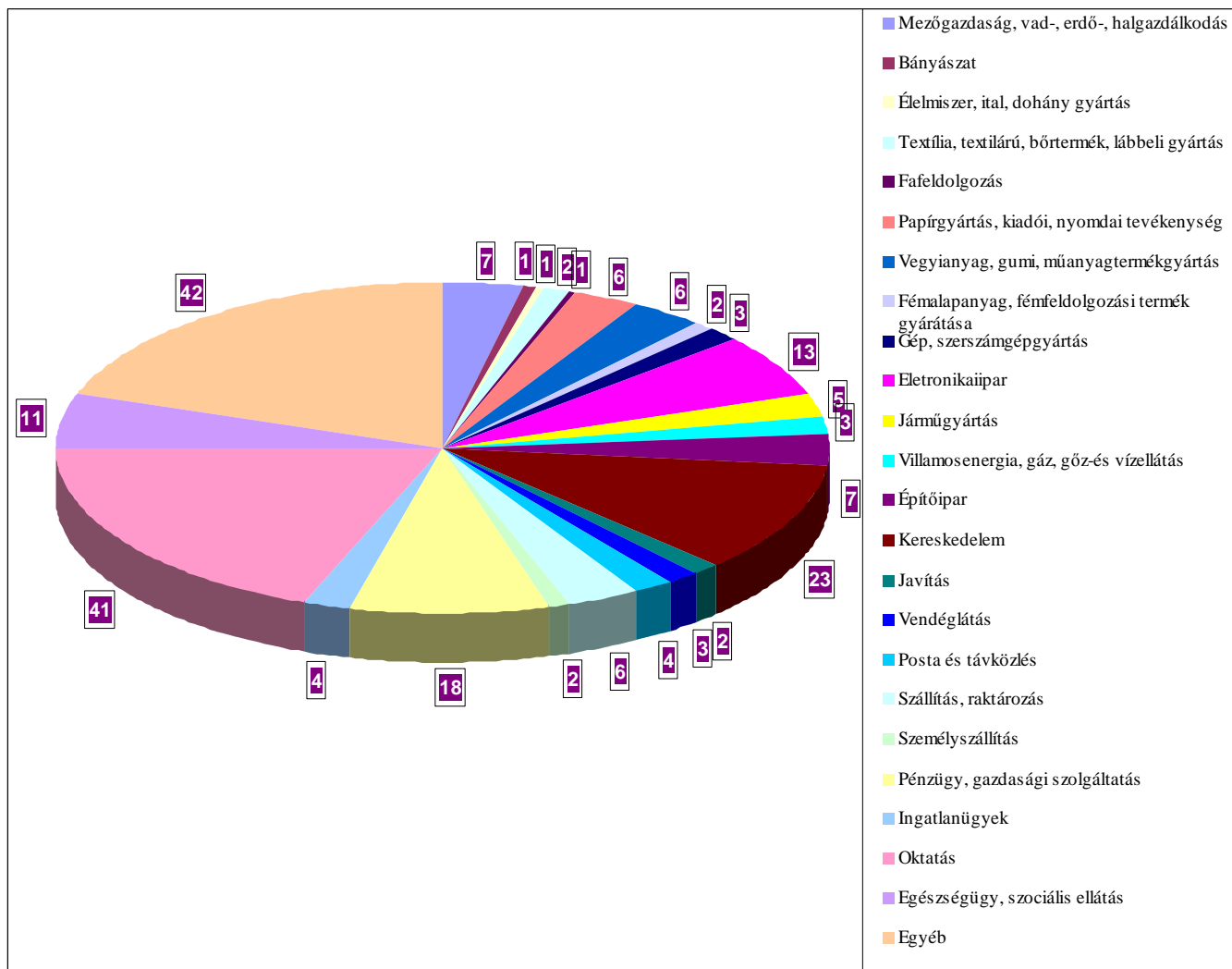
##### c) Összefüggést található a vállalkozások tevékenységének jellege és az oktatásra fordított kiadások között.

Az elmúlt években, évtizedekben jelentős változáson ment keresztül a munkaerő foglalkoztatási megoszlása az egyes ágazatok között. Nemcsak Magyarországon, hanem bárhol a világon átrendeződés történt folyamatosan csökken a mezőgazdaság és ipar területén a foglalkoztatottak száma, és ezzel párhuzamosan növekszik a szolgáltatási szektorban dolgozók aránya. Kérdés, hogy ezt a képzési piac, különösen az iskolarendszerű képzések mennyire tudták követni, vagy az ilyen jellegű képzéseket már a vállalatok végzik átképzések, továbbképzések tekintetében.

Az internetes felmérésben a tevékenységi körök tekintetében kiugróan magas az oktatással foglalkozó szervezetek 19,71%-os részvételi aránya. Ez annak köszönhető, hogy

érdekükben áll képet kapni a szervezetek képzési magatartásról, ötletek szerevezve ezáltal. A szomorú tény azonban az, hogy az oktatással foglalkozó szervezetek esetében a vállalkozások egy harmada a saját dolgozóit nem képzik. Indokolható ez azzal is, hogy számos felnőttképzéssel foglalkozó cég nem saját munkatársakat foglalkoztat, hanem megbízási és vállalkozási szerződés keretében kéri fel az oktatókat. Jelentősnek tekinthető emellett még a kereskedelmi vállalkozások 11%-os, a pénzügyi szolgáltatók 8,5%-os, valamint az elektronikai ipar 6%-os részesedése. A pénzügyi szolgáltatók 8,5%-os aránya önmagában magasnak tűnik, azonban ha összevetjük a gazdaságban tevékenykedő ilyen típusú szervezetek arányával, akkor akár alacsonynak is tekinthető. A megadott tevékenységi körökbe a szervezetek 20%-a nem sorolta be magát. A felmérésben is látszott, hogy lényegesen magasabb a szolgáltató szektor aránya, mint a termelőé.

17. ábra A felmérésben résztvevő szervezetek megoszlása a tevékenység jellege szerint



A képzésre fordított összegek tekintetében arra a megállapításra jutottam, hogy tényleges trendek levonásához kevés az adat. Néhány terület azonban így is kiemelkedik:

- az építőipar területén alacsonyak a képzési költségek

- magas a képzési költség az elektronikai, és a vegyi anyag gyártás területén. Ezek a megállapítások a várakozásnak megfelelőek, az iparágak jellege adja, hogy meg van-e az igény a folyamatos fejlesztésre. Az elektronikai ipar egyértelműen folyamatos innováción megy keresztül, ezért folyamatosan szükség van az alkalmazottak képzésére is.

Az országos KSH felmérés legmagasabb képzési részaránya a pénzügyi gazdasági szolgáltatás esetén mutatta ott a képzések támogatása 75%-ot mutatott. A felmérésben 18 olyan szervezet vett részt, amely ezen a területen működött. Bár nem ezen a cégek fordítottak legmagasabb összeget a dolgozóik a képzésre, de az megállapítható, hogy ezen a területen működő cégek mindegyik támogatott valamilyen formában képzést. Megjegyezném itt azt, hogy természetesen ennek a legnagyobb indoka, hogy az adó illetve a hozzákapcsolódó társadalombiztosítási, számviteli törvények évente változnak. Ez már önmagában hozza, hogy szükség van a folyamatos képzésre. A másik indok, hogy a pénzügyi területen bizonyos szakmák esetében kötelező az éves továbbképzés. Ilyen szakma a mérlegképes könyvelő, illetve a könyvvizsgáló is.

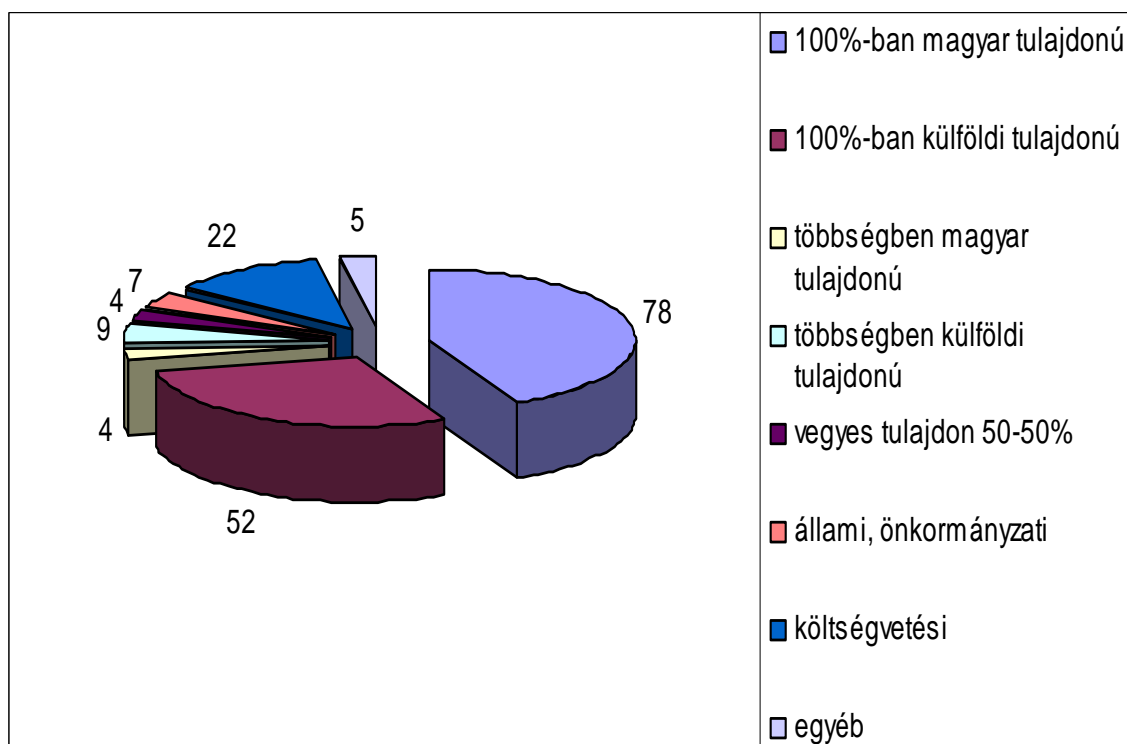
#### **7.2.4 Képzés és tulajdonforma**

##### **F1 – általános jellemzők az emberi erőforrás és a képzés területén**

**d) A tulajdonforma (magyar, külföldi, állami) hatással van a képzésre fordított összegek nagyságára.**

A felmérés alapján megállapítható, hogy a hipotézis igaznak bizonyult.

A válaszadók többségében a 100%-ban külföldi (29%) illetve magyar (43%) tulajdonban lévő szervezetek közül került ki. Együttes arányuk 72 %-os. Magasnak tekinthető a felmérésben a költségvetési szervek 12%-os részvételi aránya.



Ha a tulajdonforma szerint csoportosítjuk a képzési költségeket, a következőket láthatjuk:

- Az állami tulajdonban lévő szervezetek esetében a képzési költségek nagysága 14 326 592Ft, míg a költségvetési intézményeknél 1 802 600Ft.
- A kizárólag magyar tulajdonú vállalkozások esetében 4 136 879Ft, a kizárólag külföldi tulajdonú vállalkozásoknál ez az összeg 13 569 102 Ft.

A magyar tulajdonban lévő vállalkozások esetében a képzési költségek alacsonyabbak, mint akár az állami, akár a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások esetében. Ez alapján merészség lenne azonban azt kijelenteni, hogy a magyar tulajdonosok nem figyelnek a munkavállalóik képzésére. Sokkal inkább az okozza az eltérést, hogy a külföldi tulajdonban lévő cégek alkalmazotti létszáma nagyobb. Illetve tény az is, hogy a magyar tulajdonosoknak meg kell küzdeniük azért, hogy életben maradjanak a kissé szövevényes adórendszerben, és csak ezután tudnak az alkalmazottak képzésére összeget fordítani. Legalacsonyabb a képzési költség a költségvetési intézményeknél, ez szintén tükrözi a forráshiányos központi gazdálkodás, amely legfőbb feladatának a munkabérek kifizetését tekinti, és a fennmaradó összeg terhére tud csak képzést biztosítani az alkalmazottak számára.

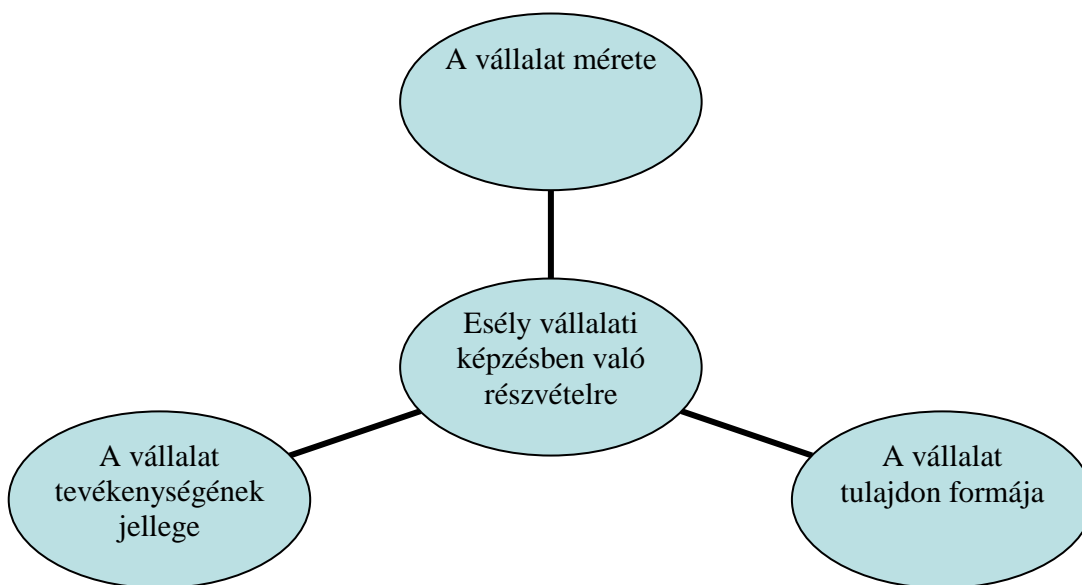
### 7.2.5 Esély a vállalati képzésben való részvételre

Összefoglalva a kutatás eddigi eredményeit egy modellt alkothatunk, amely a munkavállaló szempontjából közelíti meg, hogy milyen esetben van legnagyobb esélye, hogy szervezete támogassa a képzést.

A vállalati képzést befolyásoló tényezők tehát a következők:

- a vállalat mérete
- a vállalat tulajdonformája
- a vállalat tevékenységi köre

18. ábra A vállalati képzést befolyásoló tényezők modellje



## 7.3 Képzési típusok, képzési hányadok

### 7.3.1 Képzési hányad

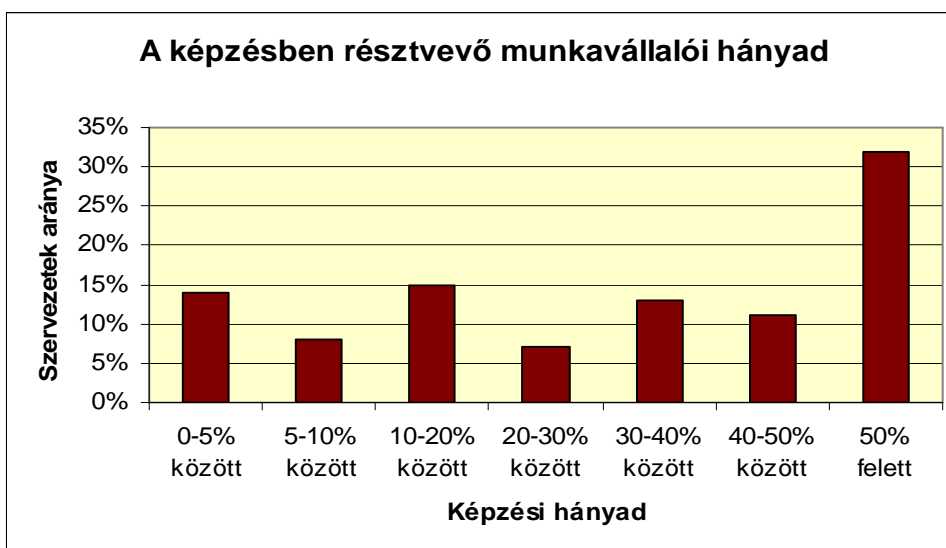
#### F2 – Képzési típusok, képzési hányadok

- a) A vállalkozások még nem ismerték fel a life-long-learning jelentőségét a sikeres és eredményes gazdálkodás érdekében. A vállalkozások az alkalmazottaik csak egy kis részét, azaz kevesebb mint 50%-át képzik.

Több emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos cikkben, felmérésben megjelenik, hogy a képzések támogatását a vállalat vezetői a juttatási csomag részeként tekintik. Ez azt feltételezést erősíti, hogy azon vállalatok is akik képzik/képeztetik az alkalmazottaikat csak egy szűk körben teszik – és nem az az elsődleges szempont, hogy a vállalkozás minden dolgozóját képezzék a lehetőségek ismeretében. Először azt vettem górcső alá, hogy a vállalatok esetében a dolgozók mekkora hányadát képezik.

A feltételezés igaznak bizonyult az ábrán is látszik, hogy 50% feletti képzési hányadot mindössze a munkavállalók alig több mint 30 százaléka jelölte be. Emellett 14% az aránya azon cégnek, akik csak a munkavállalók legfeljebb 5%-át képzik. Érdekes, hogy a 0 és 5 % közötti képzési hányad vizsgálata abból a szempontból, ha tulajdonos tekintetében vizsgáljuk néhány kivételtől eltekintve ilyen alacsony képzési hányadot a magyar tulajdonban lévő cégek jelöltek meg.

19. ábra A képzésben résztvevő munkavállalói hányad



Statisztikai elemzését végezve a képzési hányadokra azt az eredményt kaptuk hogy átlagosan a felmérésben résztvevő cégek az alkalmazottak 33,28%-át képzik. A problémát az okozza, hogy rendkívül nagy az átlagtól való eltérés mértéke 19,61-es értéke, mert ez azt tükrözi, hogy néhány vállalat esetében ugyan magas, de legalább ugyanennyi vállalat esetében kicsi a képzési hányad.

Kérdés lehet természetesen az is, hogy az alkalmazottak mennyire igénylik a vállalati továbbképzést. Az alkalmazottaknak is szembe kell nézniük azzal a ténnyel, hogy a

képzések hatására a szabadidejük csökken. Ebben az esetben pedig már fontos az is, hogy a szabadidő feláldozása milyen haszonnal jár. Gazdasági szempontból a munkavállalónak akkor éri meg részt venni a képzésen ha megnő a jövedelme. Sok esetben viszont inkább azzal a ténnyel találkozhatunk, hogy a munkahelyföltés az elsődleges motivációs ok.

A vállalkozások szempontjából az alacsony képzési hányadnak számos oka lehet. A felmérésben ezt a kérdést nem vizsgáltam, de hivatkoznék egy KSH felmérésre, amelyben a képzés támogatásának hiányát a következő okokban jelölték meg a válaszadók:

- 1) a munkavállalók meglévő képzettsége, jártasságai megfelelnek a vállalat jelenlegi szükségleteinek.
- 2) magasak a képzési költségek
- 3) a képzésre fordított idő túl sok munkaidő kiesést okoz
- 4) a képzettség hiányát új munkatárs felvételével pótolják.

### **7.3.2 Képzési arányok**

#### **F2 - Képzési típusok, képzési hányadok**

- b) A végzettség hatással van a további képzésre. A life-long-learning jelentőségét elsősorban a felsőfokú végzettségűek és a szellemi munkakörökben dolgozók ismerték fel. Feltételezhető, hogy ebben körben magasabb a képzési arány minden vállalat esetében.**

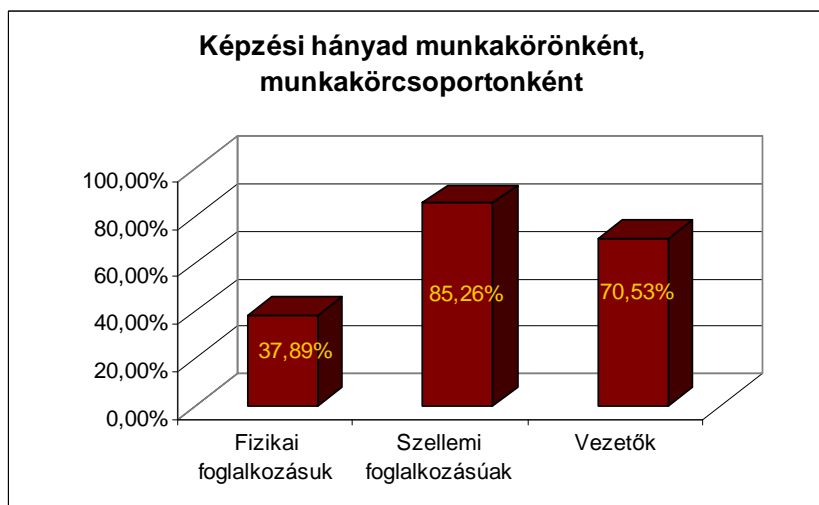
A kérdőívben több olyan kérdés is szerepelt, amelyek ezt a feltételezést igazolhatták, illetve cáfolhatták volna. A feltételezés azonban igaznak bizonyult, vagyis a képzett, vezető munkakörben lévő alkalmazottak a továbbképzésből is nagyobb arányban részesednek.

Az összes alkalmazotthoz viszonyítva a vállalkozások 32%-a biztosít az alkalmazottak több, mint 50%-nak képzési lehetőséget. Ezen lehetőségek azonban nagyon különbözőek munkakör-csoportonként. A fizikai alkalmazottak esetében a legalacsonyabb a képzési hányad, nem éri el a 40%-ot. A szellemi foglalkozásúak esetében a képzési hányad meghaladja a 80%-ot. Azonban, ha átlagosan a képzési költségek megoszlását nézzük a különböző munkakör-csoportonként azt láthatjuk, hogy a felmért vállalkozások



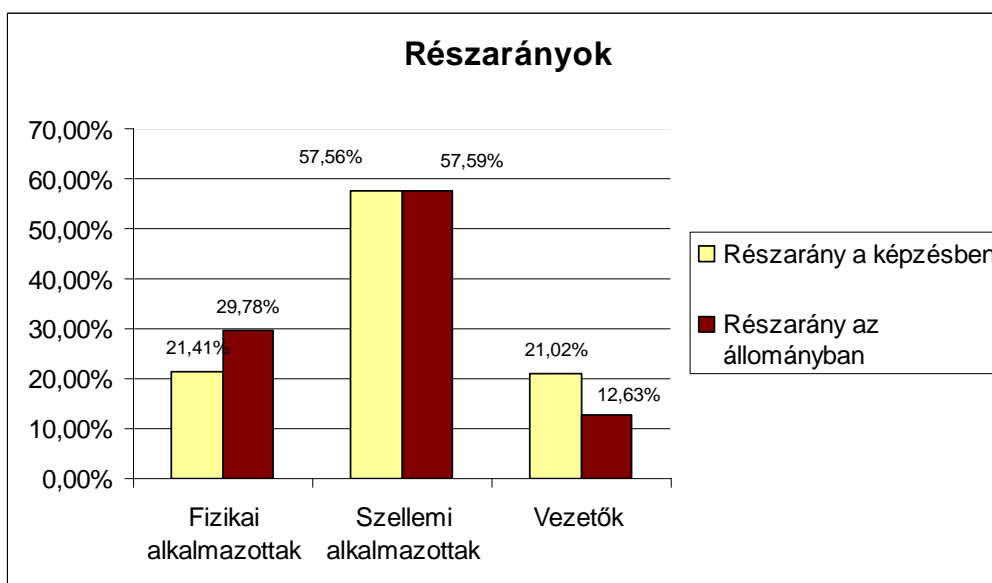
összességét tekintve a fizikai munkavállalók képzésre a költségek 22,42%-a jut, a szellemi alkalmazottakra 56,17%-a, vezetőkre 21,41%-a.

20. ábra Képzési hányadok



Felmérésre került a képzésben való részarány az egyes alkalmazotti csoportok tükrében. Ha a képzésben való részarányt viszonyítjuk az állományban való részarányhoz azt a megállapítást tehetjük, hogy a fizikai alkalmazottak részaránya magasabb az állományban, mint a képzésben. A vezetők esetében pedig ez természetesen fordított, részarányuk az állományban alacsonyabb, mint a képzésben. A szellemi alkalmazottak részaránya az állományban illetve a képzésben szinte azonos eredményt mutat.

21. ábra Részarányok



A végzettség alapján is vizsgálatra kerültek a képzési arányok, amely a következőket mutatja:

- azok a vállalkozások, akik foglalkoztatnak szakmunkás végzettségű alkalmazottat, részükre 61%-ban biztosítanak képzési lehetőséget, átlagosan 71 914 Ft értékben.
- azok a vállalkozások, akik foglalkoztatnak középfokú végzettségű alkalmazottat, részükre 67%-ban biztosítanak képzési lehetőséget, átlagosan 148 677 Ft értékben
- azok a vállalkozások, akik foglalkoztatnak diplomás végzettségű alkalmazottat, részükre 82%-ban biztosítanak képzési lehetőséget, átlagosan 302 844 Ft értékben.

22. ábra A képzésben résztvevő alkalmazottak végzettség szerint



A kérdések közt szerepelt, hogy a különböző alkalmazotti csoportok esetében, milyen összegű képzési díjat tartanak elfogadhatónak a vállalkozások éves szinten. Fizikai alkalmazottak esetében a megkérdezettek közel 50%-a maximum 10 000 Ft-os képzési díjat tartaná elfogadhatónak, illetve a válaszadók 30%-a maximum 50 000 Ft-ot. Szellemi foglalkoztatottak esetében az elfogadott képzési díj esetében a válaszadók legnagyobb hányada a 10 és 50 ezer közötti képzési díjat jelölte meg. Illetve 15% körüli a 10 000 Ft-os képzési díj és az 50 és 100 ezer közötti képzési díjat elfogadók aránya.. Vezetők esetében a válaszadók mintegy 33%-a szintén a 10 000 és 50 000 Ft közötti képzési díjat tartaná elfogadhatónak, de 26%-os arányban elfogadnák az 50 000 és 100 000 Ft képzési díjat, és a válaszadók kicsit több mint 10%-a akár ennél magasabb összegű képzési díjat is elfogadhatónak tartana. A legkisebb képzési díjat a fizikai alkalmazottak esetében a legmagasabb képzési díjat pedig a vezetők körében tartanak elfogadhatónak a szervezetek.

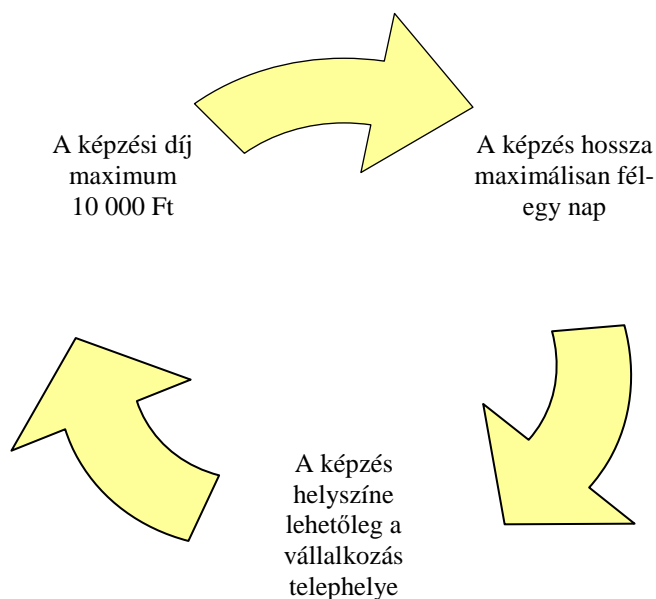
Hasonló képet mutat a képzések hosszúságára vonatkozó kérdéskör is. Fizikai alkalmazottak esetében elsősorban az egy (a válaszadók 33%-a), illetve a félnapos képzéseket (30%) tartják elfogadhatónak a munkaadók. Tény azonban, hogy a fél- és egynapos képzések jelenthetik a kötelező tűz-, illetve balesetvédelmi oktatást is. Szellemi alkalmazottak esetében már az egyhetes képzéseket tartják elsősorban elfogadhatónak (49%), illetve magas még az egynapos képzések aránya is (30%). A vezetők esetében még inkább az egyhetes képzés az elfogadott (62%), itt már alacsony az egy napos képzések iránti igény (16%). Megállapítható, hogy ebben a kérdéskörben a vállalkozások a tréning jellegű képzések hosszát határozták meg. (Az OKJ-s illetve iskolarendszerű képzések esetében a képzések hosszát hónapokkal, évekkel jellemezhetjük.)

A képzési helyszín lehetőségei külön vizsgálatra kerültek a fizikai, szellemi alkalmazottak, illetve a vezetők tekintetében. Az láthatjuk, hogy a fizikai alkalmazottak esetén elenyésző vállalkozás (2) jelöli meg a külföldi képzési helyszínt, és dominánsan jelentkezik a szervezet keretein belül történő képzés. A szellemi alkalmazottak illetve a vezetők esetében már elfogadott a külföldi képzési helyszín is. A várakozásokkal ellentétben nem csak a többségében, vagy 100%-ban külföldi tulajdonú cégeknél jelenik meg a külföldi képzési helyszín, hanem az állami, önkormányzati tulajdonban, illetve 100%-ban magyar tulajdonú szervezetek esetében is. Képzési helyszín tekintetében mindenhol megjelenik a szervezet telephelye. Fizikai alkalmazottak esetében szinte csak ezt tekintik a vállalkozások elfogadhatónak. A többi alkalmazotti csoport esetében inkább az jelenik meg elvárásként, hogy a képzés helyszíne igazodjon a képzés jellegéhez.

**Összesítve diagramok segítségével** bemutatom, hogy milyen típusú képzéseket preferálnak az egyes alkalmazotti csoportokban a vezetők.

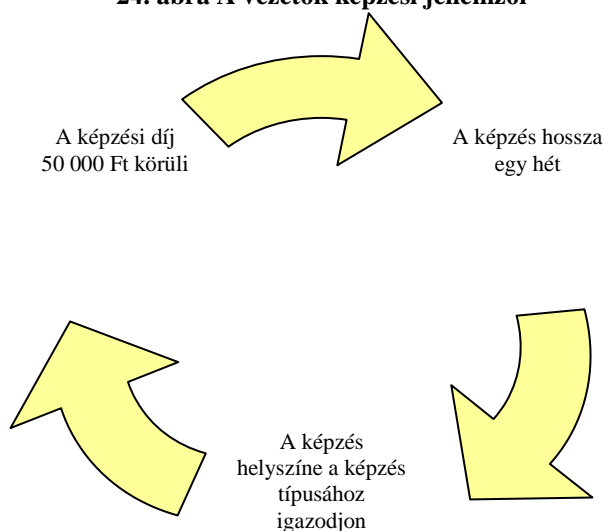
A **fizikai alkalmazottak** esetén az elfogadott képzési összeg egy főre jutó mértéke kisebb, mint 10 000 Ft, a képzés hossza esetében fél esetleg egy napos, a képzési helyszín elsősorban a vállalkozás telephelye, vagyis a vállalat szervezeti keretein belül lebonyolított képzés.

23. ábra A fizikai foglalkoztatottak képzési jellemzői



Más képet mutat természetesen a **vezetők** esetében az elfogadott képzési jellemzők. A vezetők esetében a fizikai alkalmazottakhoz képest megnő mind az elfogadott képzési díj, mind az képzési időszak hossza. A képzés helyszínének fontossága inkább azt tükrözi, hogy mindenképp olyan környezetet biztosítsanak a képzéshez, amely segíti az adott képzési formát. Elsődleges célként tehát nem a költségtakarékosság jelenik meg ebben az esetben, hanem az „ideális” képzési helyszín.

24. ábra A vezetők képzési jellemzői



### 7.3.3 Szakmai és tréning jellegű képzések jelentősége

#### F2 - Képzési típusok, képzési hányadok

- c) **A vállalkozások, szervezetek számára nem az iskolarendszerű képzési típusok a megfelelőek, hanem a szakmai és tréning jellegű képzések. Ezek a képzések biztosítják a kompetencia alapú képzést, illetve a vállalat specifikus képzések nagy részét.**

A magyar munkaerő jellemzése, illetve az ország lakosságának jellemzése esetén többször lehet azt hallani, hogy nyelvtudás tekintetében nagyon gyengén állunk az Európai Unió átlagához képest. A közoktatás és a szakoktatás jellegére gyakran mondják, hogy elavult. Mai kifejezéssel élve nem valósult meg még a kompetencia alapú oktatás. Tény, hogy a legtöbb képző intézményben az ismeretanyag átadása megtörténik, de hogy ezt az ismeretanyagot, hogyan lehet beépíteni a munkavégzésbe és a mindennapi életbe azt nem tanítják, arra nem készítik fel. Ezért fogalmaztam meg várakozásként azt, hogy a munkaadók, ezeket a hiányokat próbálják meg pótolni. A tréning jellegű képzések mellett szól még természetesen az a tény is, hogy időtávjuk rövid. Bizonyos területeken a pár napos vagy akár pár órás képzések is rendkívül hasznosnak bizonyulnak. Az iskolarendszerű képzések hossza pedig általános 2-5 év között van. A képzési költségek megoszlását a különböző képzési típusok között az alábbi ábra mutatja.

25. ábra Képzések megoszlása



Jól látható, hogy a szervezetek elsősorban szakmai és vezetőképző programokat támogatnak. Viszonylag alacsony az OKJ-s illetve az iskolarendszerű képzések aránya, köszönhetően annak, hogy egy adott munkakör betöltéshez a munkavállalónak már rendelkezni kell a megfelelő végzettséggel, képzettséggel. Sőt, Magyarországon az a gyakorlat, hogy inkább túlképzett munkaerőt vesznek fel. A képzési hiányok pótlását nem tekintik alapfeladatnak. Megemlítendő, hogy napjainkban sokszor hallani a kompetencia alapú képzés szükségességéről, különösen az iskolarendszerű képzés esetében, azonban ez még nem valósult meg. Ezért elsősorban, ezeket a kompetenciahiányokat igyekeznek a vállalkozások pótolni. Az iskolarendszerű és az a OKJ-s képzések viszonylag hosszabb időhorizontja és a munkáltatók preferenciáiban jelentkező rövidebb képzések iránti igény ellentétben áll egymással. Az iskolarendszerű képzések arányát azonban így is növeli a másoddiplomás és MBA képzések népszerűsége, amelyek támogatását a nagyobb vállalatok kiegészítő csomag részének tekintik a vezető alkalmazottak részére. A képzési költségek megoszlását nagymértékben befolyásolja az adott képzés ára. Az OKJ-s és a nyelvi képzéseknek a képzők túlkínálata miatt alacsonyabb ára van, szemben a tréningek, vezetőképző programok magasán szabott árával. Az iskolarendszerű képzések ára a képzés típusától függ elsősorban, hiszen a másoddiplomás és MBA képzések esetén magas költséggel, míg más képzések esetében alacsony képzési költséggel találkozhatunk.

Egy másik kérdésben arra kerestük a választ, hogy milyen képzések tulajdonítanak a vezetők teljesítménynövelő hatást. A kérdések kiértékelése során arra jutottam, hogy ez szintén megerősíti azt a tényt, hogy a vállalatok nem iskolarendszerű képzésre van szüksége. A teljesítménynövekedés esetén a legnagyobb pozitív hatással rendelkező képzési forma a készségfejlesztő tréningek és a vezetőképző programok voltak. Ez pedig összhangban azokkal a vállalati célokkal, hogy a képzés célja egyrészt a teljesítmény növelés, másrészt pedig a dolgozók lojalitásának növelése.

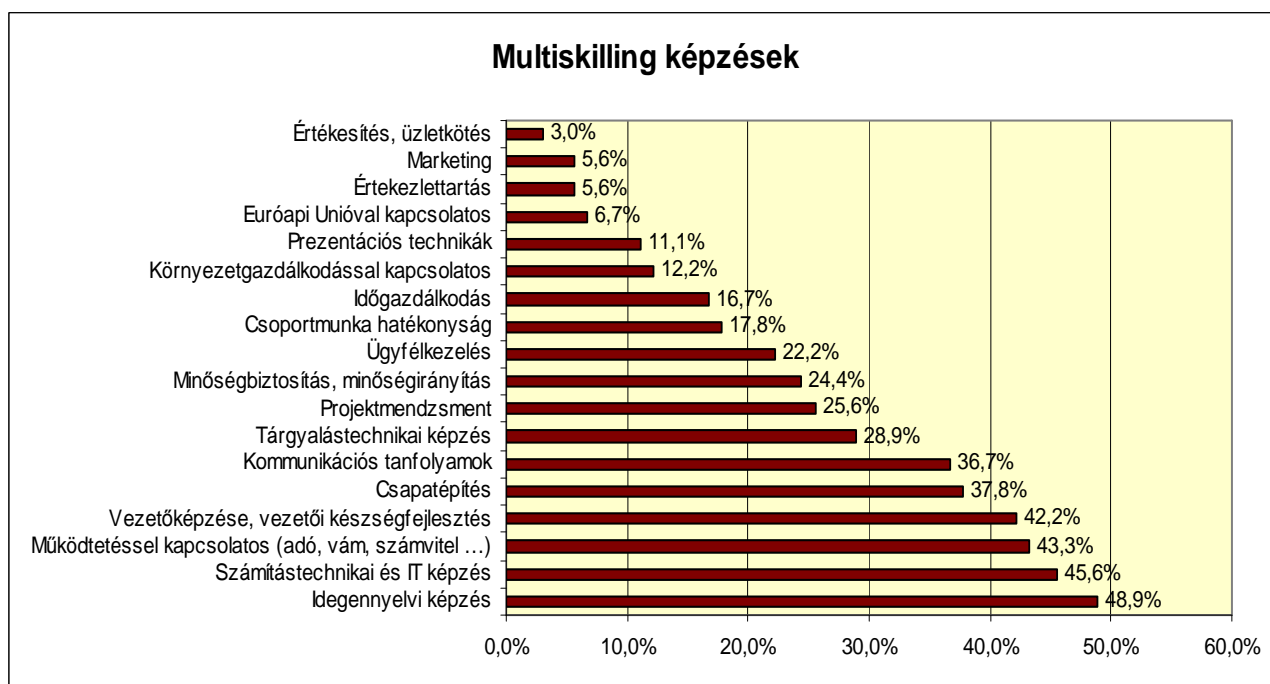
#### **7.3.4 Idegen nyelvi képzések**

##### **F2 - Képzési típusok, képzési hányadok**

- d) Az idegen nyelvi képzés nagyon jelentőségteljes a vállalat szférában, a magyar munkavállalók nyelvismeretének hiánya miatt.**

A felmérés kitért a multiskilling képzések elemzéséhez szükséges kérdésekre is. (Multiskilling képzésnek nevezzük a több munkakör ellátására való tudatos felkészítést.) Vajon melyek a vállalkozások által leggyakrabban alkalmazott képzési formák? A válaszok a következő ábrán láthatók:

26. ábra Multiskilling képzések



Kiemelkedően magas a nyelvi, a számítástechnikai illetve a vállalkozás működtetésével (adó, vám, számviteli) kapcsolatos képzések „népszerűsége”. A felmérés is jól mutatja az egész társadalomra jellemző tendenciákat, a lakosság idegen nyelvtudásának hiányát. Az idegen nyelvi képzés esetében igaz az is, hogy a diplomások esetében is az elmúlt 15 évben vált mindenhol kötelező a nyelvvizsga – az előtte végzett korosztályok szinte semmilyen nyelvismerettel nem rendelkeztek. Az ő ismeret hiányukat már a munkavégzés keretein belül kell pótolni.

A számítástechnikai képzések népszerűségét egyrészt az iskolarendszeren belüli képzés gyakorlati jellegének hiánya, illetve a szoftverek állandó megújulása is indokolja. Erősíti ez a folyamatot az is, hogy jellemzően az iskolák elavult technikai háttérrel rendelkeznek, és így nem is képesek a legfrissebb szoftverek használatára képezni.

A folyamatos törvényi változások (adó, Tb, Vám) naprakész követése magával vonja a működéssel kapcsolatos képzések népszerűségét. Ezt erősíti még az egyes

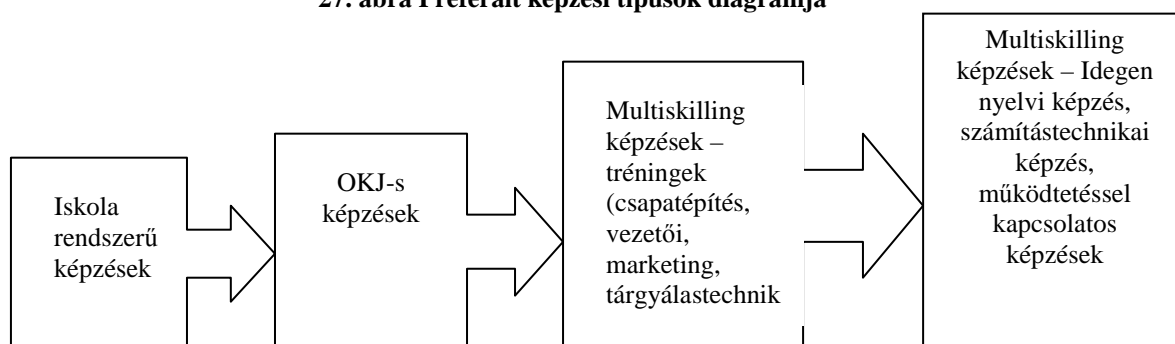
szakmáknál a kötelező továbbképzés rendszere (mérlegképes könyvelő, könyvvizsgáló stb.). Ez a felmérés összhangban van a vállalkozások tevékenységének jellegével összefüggő vizsgálattal is, hiszen ott is erőteljesen megjelent a pénzügyi szektor képzések iránti igénye.

A multiskilling képzések népszerűségét indokolhatja még, hogy ezen képzések nagy része igazodik a szervezeti specialitásokhoz. Közgazdasági modellek mutatják, hogy a cégeknek a speciális képzést éri meg jobban támogatni az általános képzésekkel szemben, hiszen az ott megszerzett ismeretek csak az adott munkahelyen használhatóak, így elvégzésük után kevésbé áll fenn az a veszély, hogy az adott képzést egy másik szervezetnél fogja kamatoztatni a munkavállaló.

### 7.3.5 A munkavállalók által preferált képzési típusok piramisa

Az előzőkben megfogalmazott állítások alapján összeállítható egy piramis, amely bemutatja a mai vállalati képzéseket „népszerűségük” szempontjából. A piramis alján helyezkednek el azok a multiskilling képzések, amelyek egyrészt a szakmai másrészt a nyelvi illetve számítástechnikai képzéseket foglalják magukba. A piramis második fokán azok a multiskilling képzések, amelyek az előzőkhöz képest kevésbé népszerűek. Ezt követik az OKJ-s képzések, majd az iskolarendszerű képzések.

27. ábra Preferált képzési típusok diagramja



### 7.3.6 I. hipotézis értékelése

*I hipotézis: A vállalati képzések akkor lesznek hatékonyak és teljesítménynövelő hatásúak, ha vállalatok a tréning jellegű képzéseket támogatják.*



I hipotézis a vizsgálat alapján elfogadásra került. A felmérés alapján egyértelművé vált, hogy a vállalatok a tréning jellegű képzéseket támogatják. A képzési palettán a tréning jellegű képzések jelennek meg elsősorban – köztük is a leghasznosabbnak a multiskilling jellegű képzéseket tartják. A képzések hasznosságának megítélése esetében is a tréning jellegű képzéseket ítélték leghasznosabbnak a kérdőív kitöltői. Ezzel kapcsolatban az elsődleges javaslat a szervezetek vezetőinek, hogy amennyiben lehetőségük van a képzési típusok közül választani a tréning jellegű képzésekre fektessen nagyobb hangsúlyt, mert az növeli a vállalkozások teljesítményét.

## **7.4 Képzések forrása**

### **7.4.1 Szakképzési hozzájárulás**

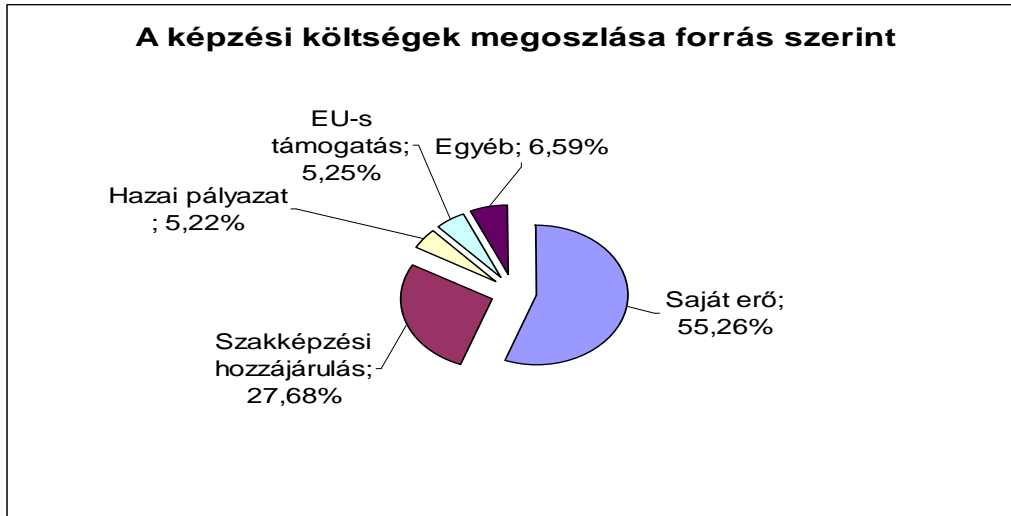
#### **F3 – képzések forrása**

- a) **A vállalatok elsősorban a szakképzési hozzájárulást fordítják a saját dolgozóik képzésére.**

A feltételezés nem bizonyult igaznak, a szakképzési hozzájárulás ugyan számos cég használja a saját alkalmazottaik képzésére, azonban emellett jelentős saját forrás fordít még erre a célra.

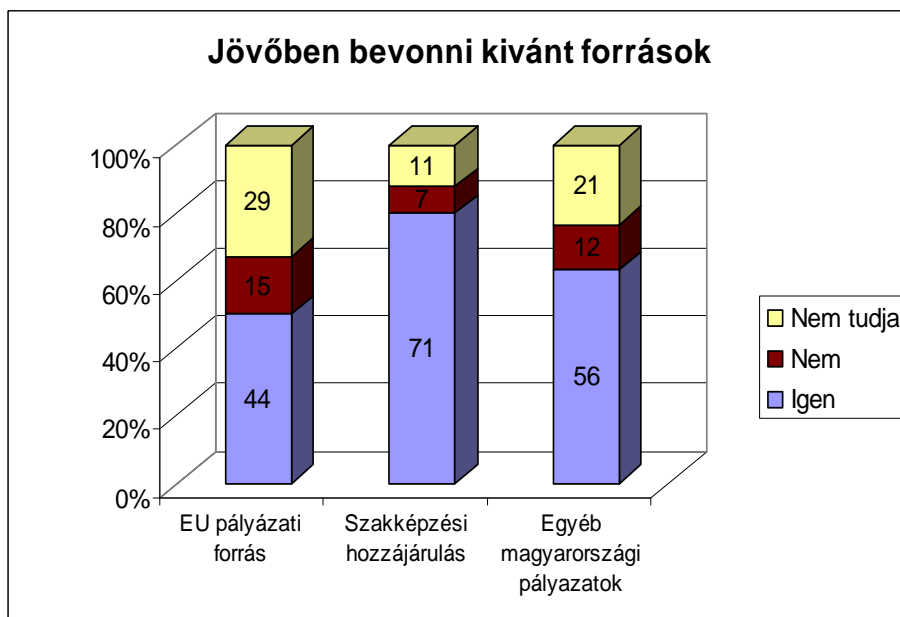
A képzések esetében - ahogy az alábbi ábrán is látszik - a képzések költségének legnagyobb részét a szervezetek saját forrásból biztosítják. Magas emellett a szakképzési hozzájárulás 27,68%-os aránya. Az elmúlt években a felmérések azt mutatták, hogy növekszik azon vállalatok száma, akik felismerték, hogy előnyös számukra a szakképzési hozzájárulás törvényben meghatározott részét a saját alkalmazottak képzésre fordítani. A Szociális és Munkaügyi Minisztérium adatai alapján 2000 és 2006 között megnégyszereződött a szakképzési hozzájárulás keretében képzett alkalmazottak száma. Az viszont egyértelműen látszik, hogy még a felmérésben is duplája a saját erő a szakképzési hozzájárulásnak. A felmérés nem tért ki egy jelentős tényezőre, mégpedig arra a tényre, hogy az alkalmazásban álló munkavállalók milyen mértékben járulnak hozzá saját képzéseikhez. Országos adatok ugyanis azt mutatják, hogy itt is jelentős összegű létszámmal találkozhatunk.

28. ábra Képzési költségek megoszlása forrás szerint



A képzések jövőbeni finanszírozására a válaszadók többsége azt jelölte meg, hogy a szakképzési hozzájárulást szeretné bevonni. Ennél kisebb arányban magyarországi pályázati, és legvégül EU-s pályázati forrásokat szeretnének igénybe venni. Ennél a kérdésnél meglepő volt, hogy a válaszadók jelentős része nem tudja, hogy a jövőben szeretnének ilyen forrásokat bevonni. A diagram alapján az is látható, hogy EU-s forrásokat most sem használnának a vállalkozások, és várhatóan a jövőben sem fognak nagy arányban, hiszen ezt a forrás szeretnék legkevésbé bevonni.

29. ábra Képzésre bevonni kívánt források



Nem a dolgozat témája, de tény, hogy a képzések vállalatok általi támogatását növelni lehetne abban az esetben, ha képzésre fordított összegek adóalap csökkentő tételként jelennének meg. A társasági adórendszerben erre eddig nem volt lehetőség. A személyek, akik önmaguk fizették a képzési díjat (nem csak a felsőoktatási tandíjat) egy ideig leírhatták az adójukból, de mára a személyi jövedelemadó törvényben is megszűnt ez a lehetőség.

Érdekes volt az internetes felméréssel szemben a személyes interjúk alapján elemezni a vállalatok. A konkrét kérdésekre, hogy milyen támogatást vállal át a cég a képzésekkel kapcsolatban számos olyan cég volt, akik a képzések támogatásaként a tanulmányi szabadság biztosítását jelölték meg. Emellett jelent meg még a részleges tandíj támogatás. Kicsi azon cégek aránya, amelyek teljes egészében átvállalják a tandíj fizetést. Ez pedig azt jelenti, hogy bizonyos mértékben ugyan vállalati képzésről beszélünk, de pontosabb lenne az a megfogalmazás, hogy az egyén fejleszteni kívánja saját képességeit ezért beiratkozik valamilyen képzésre és ennek a képzésnek a költségeinek egy részét a vállalkozás fizeti. Illetve a képzés elvégzéshez tulajdonképpen a munka törvénykönyve által szabályozott lehetőséget, azaz pótszabadságot biztosít.

## **7.5 Képzések mérése**

### **7.5.1 Mérik-e a vállalkozások a képzéseket**

#### **F4 – képzések mérése**

##### **a) A szervezetek nem mérik a képzéseik gazdasági hasznát.**

Az emberi erőforrás gazdálkodás talán egyik legnehezebb kérdésköre az emberi erőforrás értékelése, különösen ezen erőforrás értékének esetleges pénzben történő meghatározása. Ugyanilyen nehéz a képzések értékének meghatározása is. A képzések értékének meghatározására a leggyakoribb módszer, hogy kérdőívet töltenek ki, illetve a vezetők értékelik a képzéseket. A komolyabb módszerek használata értve ezalatt a kontrollcsoportok alkalmazását, befektetés hozam megtérülésének számítása kifejezetten nagyvállalati körben használt, de még ott sem elterjedt módszerek. A dolgozat elején számos olyan módszer bemutatásra került, amelynek segítségével a számviteli rendszerbe

lehetne kapcsolni az emberi erőforrás értékét. Azonban a gyakorlat azt mutatja, hogy ettől még nagyon távol vagyunk.

A szakirodalomban Juhász Péter foglalkozik az emberi erőforrás mérésével, egy 2004-es Versenyben a világgal kutatási projekt a következő eredményt hozta. A felmérés során 301 vállalat szolgáltatott adatot. 35% 100-299 főt alkalmaz, 28% 50-999 főt alkalmaz, 5% 50 fő alatti és 32% 300 fő feletti alkalmazotti létszámmal. A táblázat alapján elmondható, hogy a cégek többsége a számviteli rendszeren kívül is nyomon követi ingatlanjainak pénzügyi befektetéseinek értékváltozását, a többi szellemi tőke elem viszonylag kevés figyelmet kap. „Kiemelkedő” a tudástőke olyan szempontból hogy ezt a tőke részét követik legkevésbé nyomon a vállalkozások.

**17. Táblázat Különböző tőkeelemek mérési gyakorisága (58)**

	Nem mérik	Önállóan mérik	Mérik és a döntéseikben is használják
Munkaerő	56,32%	19,86%	28,88%
Tudástőke	80,87%	8,66%	10,47%
Üzleti kapcsolatok	63,54%	15,16%	23,83%
Beszállítói kapcsolatok	59,35%	17,63%	26,26%
Vevői kapcsolatok	55,60%	20,58%	29,60%
Márkanevek	78,55%	11,27%	10,55%
Ingatlanok	43,48%	32,97%	31,16%
Pénzügyi befektetések	43,17%	27,70%	34,17%

A mérés azonban önmagában nem minden. Kérdés az is, hogy mérést mennyiben használják fel a döntéshozatal során. A cégek saját bevallása szerint az egyes tényezők értékét mérők 40-45%-a eredményeit döntéseiben nem használja fel.

Különösen a márkanevek és az ingatlanok esetén terjedt el ez a gyakorlat 52-58 % az eredményeket nem használók aránya. Ez a mérésnek a feleslegességét is jelenti. A mérési hiányosságok ellenére a megkérdezett vezetők megítélése szerint a cégek értékének átlagosan mindössze 43,6% százalékát teszik ki a reáljavak, a pénzügyi eszközök pedig további 13,4%-ot. Az összes többi a szellemi vagyon elemek hozadékát jelenti – ennek ellenére ezt egyáltalán nem követi, nem méri. Hiszen tudástőke mérésének átlagának 8,66%-os értéke a legalacsonyabb. A felmérés azonban arra is rámutat, hogy még mindig

58 Juhász Péter (2004) Versenyben a világgal kutatási projekt

nagyobb részt tulajdonítanak a vállalatvezetők a reáljavaknak és a pénzügyi javaknak, hiszen együttes értékük meghaladja az 50%-ot, mint a szellemi javaknak.

**18. táblázat A vállalat értékének mekkora részét teszik ki (59)**

Vagyonelemek	Átlag (%)	Szórás	N
Reáljavak	43,6213	24,9351	235
Pénzügyi eszközök	13,4430	14,8967	228
Üzleti kapcsolatok	13,8210	11,9747	229
Emberi erőforrás	13,6810	10,8613	232
Tudástőke	9,4602	8,5837	226
Márkanevek	5,0142	8,9237	211
Kutatás-fejlesztés	1,9714	4,7903	210
Egyéb	1,5127	7,8549	197

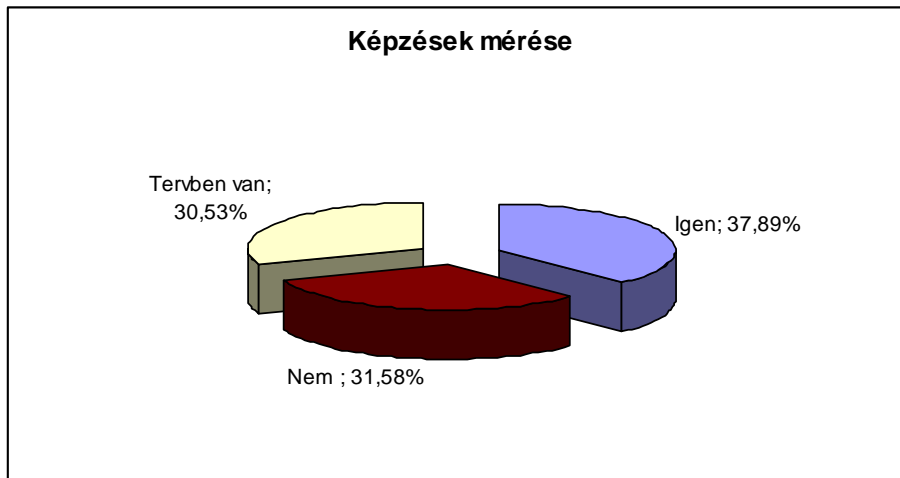
Tanulságos eredmény, azonban az hogy a magyar cégvezetők szerint a vállalati értékben a pénzügyi eszközöknél nagyobb szerepet játszanak az üzleti kapcsolatok, illetve az emberi erőforrás is. A kutatás-fejlesztést viszont egyáltalán nem tartják a vállalatvezetők értéknek.

Visszatérve a felmérésre itt a képzések mérését figyeltük meg. A kérdések itt arra vonatkoztak, hogy bármilyen formában megtörténik-e egy a szervezet által finanszírozott képzés értékelése, mérése. Az ábrán látható, hogy csak a válaszadók 37,89%-a méri a képzéseket. Ez sajnálatos módon azt jelenti, hogy a szervezetek többsége egyszerűen nem tudja, hogy adott képzés hozott-e bármilyen jellegű hasznot akár az egyén, akár a szervezet számára. A képzések mérésének hiánya azt a tényt is erősíti, hogy nincs tudatos fejlesztési-képzési politika a szervezetek nagy részénél. A tudatos tervszerű képzések esetében ugyanis a képzések értékelésének, az utókövetésnek, a visszacsatolásnak szinte nagyobb szerepe van, mint az előzetes igény felmérésnek. A válaszadók esetében 31,58%-a nem méri a képzést a maradék 30,53%-ban tervben van, de a módszerek hiányában még nem történt meg a képzések értékelése.

---

59 Juhász Péter (2004) Versenyben a világgal kutatási projekt

30. ábra Képzések mérése

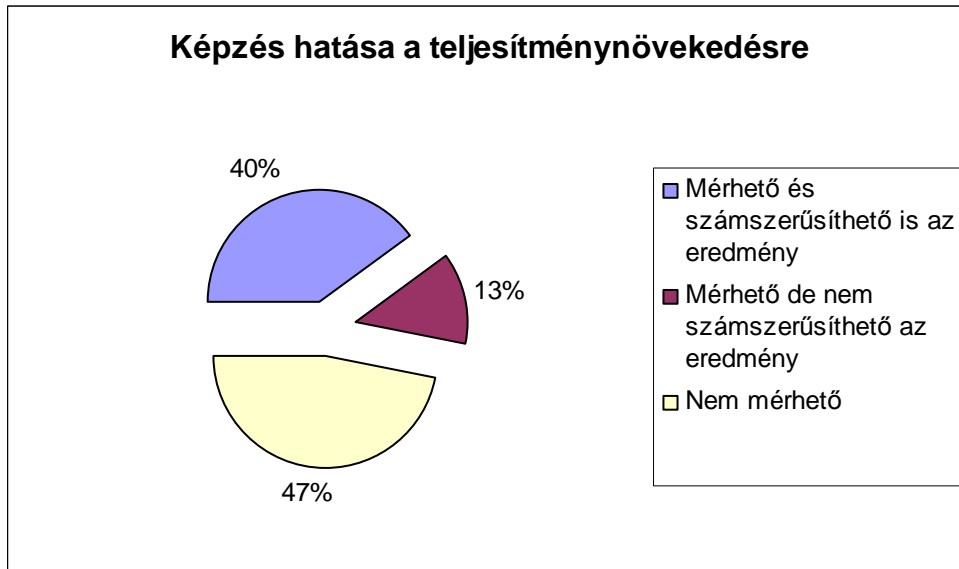


Ez a tény, hogy a munkaadók ilyen kis százalékban mérik a képzéseket azt hozhatja magával, hogy költségtakarékosság esetén ezeket az összegeket csökkentik, hiszen látható eredménye nincs a képzéseknek. Tény azonban az is, hogy rendkívül nehéz a képzések mérése, mert eredménye csak hosszútávon jelentkezik és lehet, hogy nem is egyértelmű gazdasági adatokban, hanem vevői illetve ügyfél elégedettségben.

A személyes megkeresés esetében kapott válaszok ugyanezt az eredmény hozták. Egyértelműen látszott a kérdőívre adott válaszok alapján, hogy a képzések értékelése kimerül egy elégedettségi kérdőív kitöltésében. Nincs tehát olyan kvantitatív módszer, amellyel a képzéseket értékelnék ezek a szervezetek.

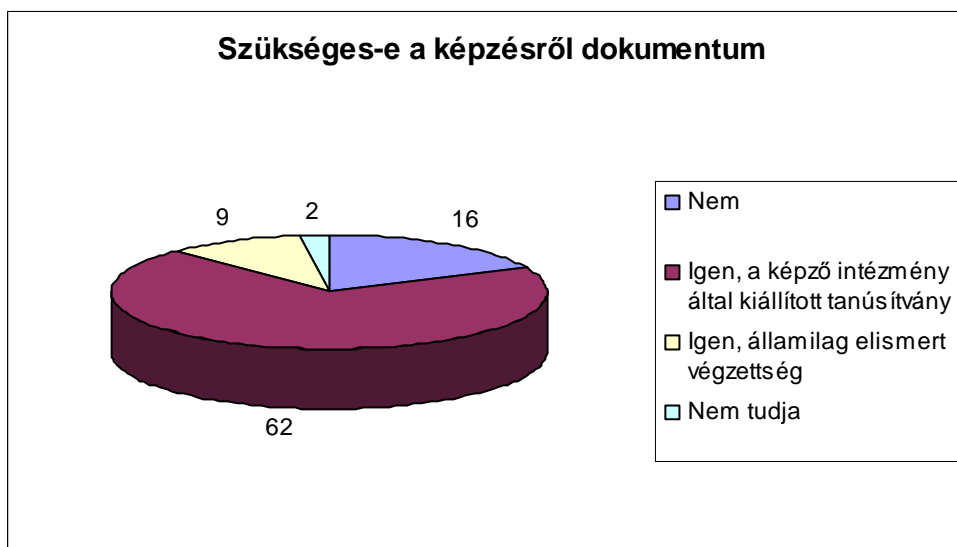
Kérdés az is, hogy mérhető-e a képzések hatása. A válaszadók 47%-a adta válaszként, hogy a képzések nem mérhetők, 13%-a szerint ugyan mérhető, de nem számszerűsíthető ez az eredmény. 40%-a a válaszadóknak gondolta úgy, hogy mérhető és számszerűsíthető is. A mai pénzügyi-számviteli szabályozás mellett teljesen természetesnek tekinthető a válaszok ilyen megoszlása, hiszen a törvények értelmében, az elszámolási nehézségek miatt a legtöbb szervezet még a képzési költségek összegét sem tudja pontosan meghatározni, így aztán kifejezetten nehéz a hozamok meghatározása.

31. ábra Képzés hatása a teljesítményre



Egy másfajta mérhetőséget mutat be, hogy a képzés elvégzése után az alkalmazott kap-e valamilyen igazolást. A kérdés arra vonatkozott, hogy a munkaadók igénylik-e, hogy az elvégzett oktatásról dokumentumot kapjanak. A válaszadók többsége igényként jelölte meg, azt hogy szüksége van ilyen dokumentumra. Államilag elismert végzettségre azonban nagyon kevés munkaadó tart igényt. Megemlíthető, hogy ez a felmérésben már igazolt hipotézisekből következik. Az előzőekben ugyanis már látható volt, hogy a munkaadóknak elsősorban tréningek, nyelvi képzések, szakmai képzésekre van szüksége, amelyek nem államilag elismert végzettséget adnak szemben az OKJ-s és iskolarendszerű képzésekkel.

32. ábra Képzési dokumentum



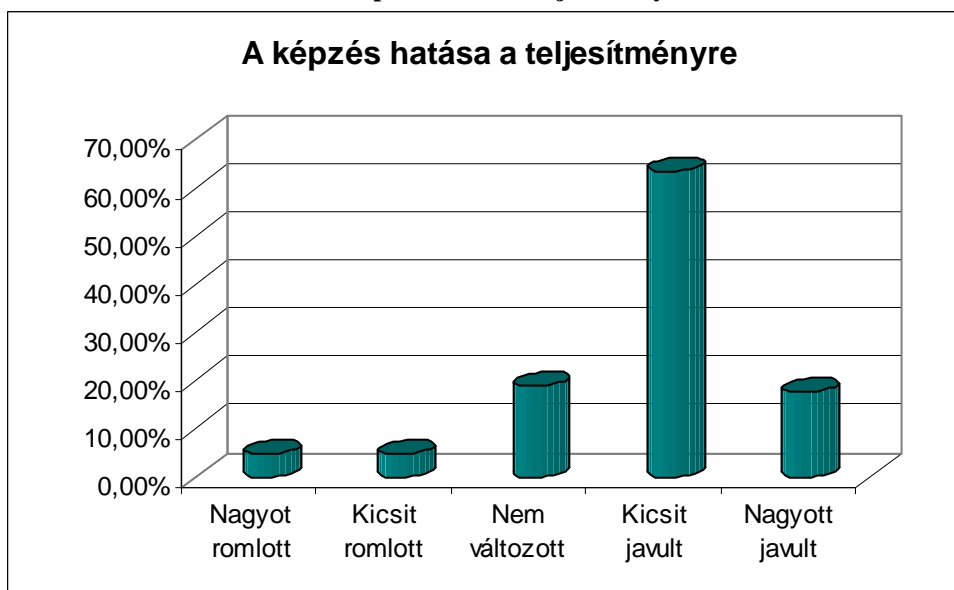
## 7.5.2 A képzések hasznosságának értékelése

### F4 – képzések mérése

- b) A szervezetek vezető (emberi erőforrás menedzsment részleg) tudják értékelni, hogy mely képzések hasznosak számukra.

A képzések mérését tükrözi az is, hogy milyen hatása van adott képzésnek a teljesítményre. A válaszadók kicsit több mint 8%-a beszélt teljesítmény romlásról: ezeknek a válaszadóknak fele nagymértékű, fele kismértékű romlásról beszélt. Önmagában véve ez a válaszadók kis részét jelenti, hiszen természetes, hogy a képzés ideje alatt – a képzésre fordított idő teljesítményromlást okozhat. A szervezetek nagy többsége kis mértékű teljesítmény növekedésről számolt be. Nagymértékű javulásról a szervezetek 16%-a számolt be. Illetve a válaszadók 15%-a jelezte azt hogy nem változott a teljesítmény. Ez a felmérés annyiban mond ellent a képzések méréséről, hogy nyilván szóban, illetve kvalitatív módszerekkel értékelik az adott képzést, csak erre nincsenek kidolgozott módszerek, rendszerek. A vállalati képzésekkel foglalkozó szakirodalomban gyakran megjelenik hivatkozásként az, hogy a munkaadók azért nem támogatják a munkavállalói képzéseket, mert az időkiecsést okoz a munkából, végső során tehát teljesítmény romlást okoz. Ez a felmérés pedig épp az ellenkezőjét bizonyítja, hiszen hosszú távon a képzések inkább a teljesítmény növelését szolgálják.

33. ábra Képzés hatása a teljesítményre





Nézzük ez után azt, hogy milyen típusú képzéseknek tulajdonítanak teljesítménynövelő hatást a szervezetek. Egyértelműen kiderül a felmérésből, hogy a készségfejlesztő tréningeknek van leginkább teljesítménynövelő hatása. Szintén magas a teljesítménynövelő hatása a vezetőképző programoknak, és a nem OKJ-s szakmai képzéseknek. Legalacsonyabb az iskolarendszerű képzések hatása teljesítményre. Több helyen megfogalmazódott már az iskolarendszerű képzések a gyakorlattól távolsága.

34. ábra Képzési típusok és a teljesítmény kapcsolata



A szervezetek számára elsődleges szempont minden költség esetében, hogy a befektetett összegek megtérüljenek. A képzéseknek számos hasznosságot tulajdonítanak mind társadalmi, mind szervezeti, mind alkalmazotti szinten. Vállalati szempontból általában a rugalmas, elkötelezett, motivált munkaerőt sorolják a képzés „hozamai” közé. Ezért kerül felmérésre, hogy a szervezetek miben látják a képzések hasznosságát, sikerességét.

A képzés sikerkritériumának a legtöbb szervezet a javuló együttműködést (72%), a javuló minőséget (67 %) tekintette. A sikerkritériumok között szinte elhanyagolható a

munkabalesetek csökkenésének 4%-os aránya. A fluktuációra való 28%-os hatás azonban a vártnál kisebb értéket mutat. A cégek fele azt tapasztalta, a munkavállalók elkötelezettsége nőtt egy-egy sikeres képzés eredményeként, míg 42 százalékuk a termelékenység növekedését érzékelte. Magas még a lojalitást pozitívként megemlíítő szervezetek száma (47%).

35. ábra A képzés sikerkritériuma



### Képzés sikertelensége

A sikertelenség meghatározása szintén a képzések értékelésének egy sajátos megjelenési formája. A sikertelenség fő okát a szervezetek abban látták, hogy nem pontosan olyan képzést kaptak amelyre, szükségük volt. A többi dominánsan jelentkező tényező is külső hatásként jelent meg, köztük az oktató személye, a képzési tematika és a képző intézmény felkészületlensége.

36. ábra A képzés sikertelenségének oka



Megelőzőként a vállalkozások előzetes állapot felmérést végeznének, és pontos tematikát várnának el a képző intézménytől. Ezek együttes hatásaként olyan képzést kapnák a munkáltatók, amelyre valójában szükségük van. A megelőzésnél látható, hogy egyáltalán fontosnak tartják a belső tényezőket és a külső tényezőket egyaránt.

37. ábra Módosítandó tényezők



### 7.5.3 A képzések mérésének szintjei a felmérés alapján

Az alábbi összefoglaló táblázat alapján bemutatom, hogy a vállalati képzések értékelése milyen módszerekkel, milyen szinten történik. Kiindulási alapnak Jack J. Philips modelljét vettem és azt vizsgáltam, hogy a felmért vállalati körben ezen szintek mérése megvalósul-e. A felmérésből egyértelműen látszik, hogy az első két szint mérésével próbálkoznak a vállalkozások. A többi szint szinte még elképzelhetetlen a hazai vállalati gyakorlatban.

19. táblázat A képzések mérésének szintjei Magyarországon

A képzés mérésének szintje	A felmérésben résztvevők használják-e az adott mérést
A képzésben résztvevők reakciójának (elégedettségének) mérése – hogyan reagál a résztvevő a programra.	Igen
A célul kitűzött ismeretek, képességek, attitűdök elsajátításának vizsgálata – a változások mérését jelenti.	Igen
A megváltozott viselkedés, a tanulás transzfer szintje, amely a munkahelyi alkalmazást jelenti.	Nem
Az üzleti eredmények – a program üzleti hatása.	Nem
A befektetés hozama – az eredmények pénzügyi összevetése a program költségével.	Nem
Vezetői számvitel módszerek	Nem

Az képzésben résztvevők reakciójának mérése megjelenik a felmérésben is, ez alapján tudják eldönteni a vállalkozások, hogy melyik képzés hasznos számukra és melyik nem. Illetve a személyes interjúk során szinte mindenhol kivétel nélkül azt a választ kaptam, hogy a képzések elvégzése után a résztvevőkkel kitöltetnek egy kérdőívet, ami alapján megállapítható a képzések hasznossága.

A célul kitűzött ismeretek elsajátítása megjelenik ott, hogy a legtöbb szervezet a képzés elvégzése után igényli, hogy a képző szervezet igazolást/bizonyítványt adjon az elvégzett képzéséről.

A megváltozott viselkedés, a munkahelyi alkalmazást már nem számszerűsítik a szervezetek. Általában kizárólag informális úton a szervezet vezetője értékeli, hogy az elvégzett képzés után javult vagy romlott-e a teljesítmény.

#### **7.5.4 II. hipotézis értékelése**

*II hipotézis: A vállalati képzéseket a vállalatvezetők akkor fogják elismerni, ha a egyértelműen mérhetőek lesznek ezen képzések előnyei. A mérhető adatok megjelenhetnek a számviteli rendszerben, a human kontrolling rendszerében és vállalat értékelési rendszerben.*

A II. hipotézis elfogadásra került. Az internetes felmérésből az látszott, hogy nagyon nagy azon szervezetek aránya, akik úgy vélik, hogy a képzéseket nem lehet értékelni (47%). A válaszadók 13%-a képviselte azt a nézőpontot, hogy a képzések mérhetőek – de nem számszerűsíthetők. A kérdőív kiértékelése során azonban kapcsolatot lehet felfedezni, hogy azon cégek, akik szerint a képzés nem mérhető a sikertelen képzés okaként a tervezés a hiányát jelölték meg. Kimondható tehát, hogy azon a cégeknél, ahol a képzés tudatos tervszerű folyamatként jelenik meg, azoknál a vállalatoknál megjelenik a képzések értékelése (számszerűsíthető vagy egyéb formában). A személyes interjúk során egyértelművé vált, hogy a tervszerű tudatos képzési magatartás összefügg a képzések értékelésével és azon vállalatok, akik értékelték a képzéseket meg tudták határozni a képzések szükségességét és jelentőségét a vállalat életében.

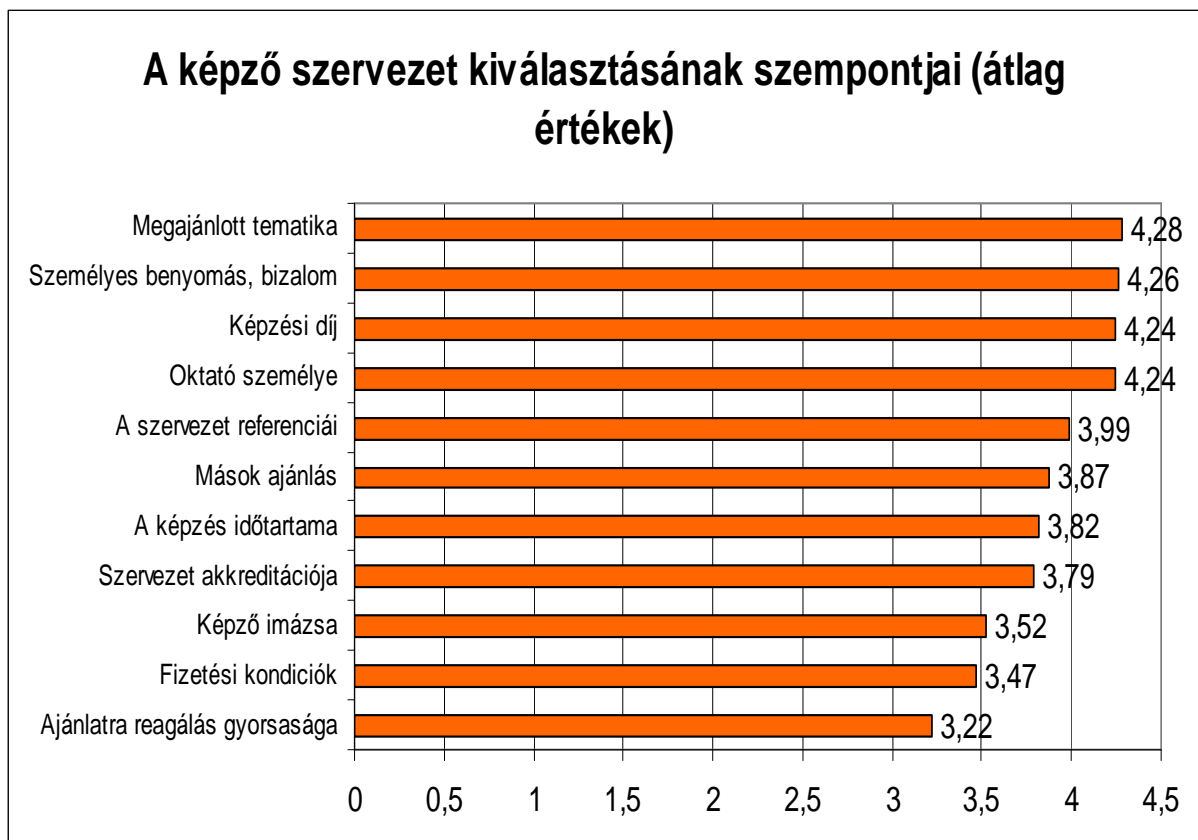
### **7.6 Elvárások a képző szervezettel szemben**

#### **F5 Elvárások a képző szervezettel szemben**

**A vállalkozások alapvetően két tényezőt vesznek figyelembe a képző intézmény kiválasztásakor. Az egyik a képzési díja. A másik a szervezet akkreditációja.**

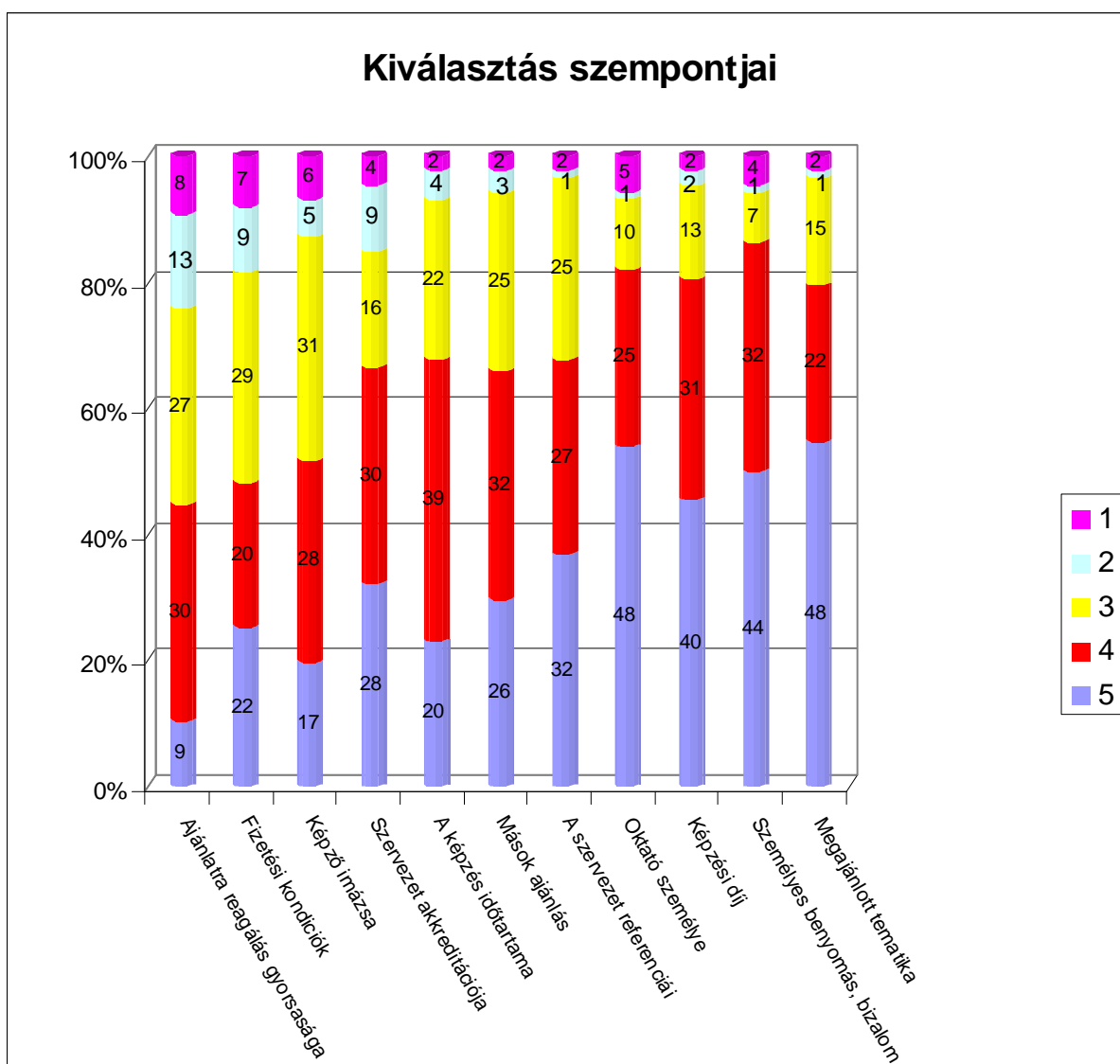
A felmérésben a válaszadóknak 1-től 5-ig terjedő skálán értékelnie kellett, hogy az adott tényező mennyire fontos a képző intézmény kiválasztásakor. Előzetes feltevésként abból indultam ki, hogy a mai forrás hiányos vállalati gazdálkodást figyelembe véve elsődleges szempont lehet a képzés költsége. Erre a válaszra adott 4,24-es átlag érték igazolta az előfeltevést. A másik feltevés azonban nem bizonyult igaznak, hiszen a szervezet akkreditációjának 3,79-es értéke a többi tényezőhöz viszonyítva nem mondható magasnak. Megfigyelve a többi a kiválasztási szempontot azt láthatjuk, hogy mások ajánlását ennél többre értékelik a megkérdezett szervezetek. Ez azt tükrözik, hogy jobban bíznak az informális véleményben, mint egy külső, független szervezet akkreditációjában. Pontosabban fogalmazva lényegesebbnek tartják. Ez abból fakad, hogy azzal a feltételezéssel élnek, hogy egy másik szervezet vezetője, tagja aki részt vett ilyen képzésben jobban értékeli adott képző intézmény működését, hiszen a gyakorlatban tapasztalta meg a képzés minőségét.

38. ábra A kiválasztás szempontjai



Az ábrán jól látszik, a szervezet akkreditációja 32 szervezet esetében kapta meg a legmagasabb értéket. A képzési díj esetében ugyanezt az értéket 40 szervezet jelölte. A válaszadók közül 4 szervezet gondolta úgy, hogy a szervezet akkreditációja teljesen lényegtelen, míg a képzési díj tekintetében 2 ilyen válasz érkezett.

39. ábra Részletes adatok a kiválasztási szempontokról



Részletesen elemezve a fenti adatokat a képző szervezet kiválasztás szempontjairól összefoglalva a következőket állapíthatjuk meg:

- Az ajánlatra reagálás gyorsaságának átlagértéke 3,22 míg ennél a tényezőnél a szórás értéke: 1,12-es értéket mutat, vagyis összességében ez nem tekinthető fontos elemnek, de néhány vállalkozás esetében döntő tényező lehet.

- A fizetési kondíciók 3,47-es értéke már fontosabbnak tűnik, de ennél a tényezőnél magas a szórás 1,14 értéke.
- A képző szervezet imázsának átlagértéke 3,52 míg a szórása 1,08 értéket mutat, a fontosságát a legtöbb szervezet közepesre értékeli.
- A szervezet akkreditációjának átlagértéke 3,79-es értéket mutat, míg a szórása 1,42-es értéket mutat. Az átlagérték itt már viszonylag magas, természetesen erre az értékre hat az is, hogy szakképzési hozzájárulás terhére kizárólag akkreditált intézményben folytatott képzést lehet elszámolni. A szórás értékének viszonylagos nagysága pedig azt jelzik, hogy a tréning jellegű képzések esetében másodlagos a szervezet akkreditációja.
- A képzés időtartam 3,82-es átlagértéket mutat, míg a szórása 0,92-es értékét. Bár a képzés időtartama szerint értéke azt tükrözi hogy átlagosan a vállalkozások nem tartják a legfontosabb tényezőnek. A szórás 0,92-es értéke alapján is azt a következtetést lehet levonni, hogy egységes ítélik meg a szervezetek.
- Mások ajánlásának átlagértéke 3,87-es értéket mutat a szórása pedig 0,95-ös értéket vesz fel. Ez a tényező közepesen fontos minden szervezet számára a kiválasztáskor.
- A szervezet referenciának átlagértéke 3,99 a szórás pedig 0,96-os értéket mutat. Szinte kivétel nélkül fontosnak tartják a vállalatok a képző intézmény kiválasztásakor a képző intézmény eddig teljesítményét.
- Az oktató személyének fontossága 4,24-es értéket mutat, amely ismét azt tükrözi, hogy egy fontos tényezőről beszélünk. A szórás értéke ebben az esetben 1,08 a szervezet referenciához képest ez nagyobb értéket mutat. Az eltérés abból adódik, hogy néhány szervezet egyáltalán nem tartja fontosnak az oktató személyét.
- A képzési díj 4,24-es értéke ismét fontos tényezőt jelöl, a szórás értéke 0,93 ez azt jelöli, hogy ez is egy átlagosan fontos tényező a képző intézmény kiválasztásakor.
- Személyes benyomás bizalom átlagértéke 4,26 a szórás értéke 0,98-as értéket mutat. Ez jelölheti azt is, hogy minden szervezet a saját maga érték ítéletében, illetve feltételezi, hogy önállóan el tudja dönteni, hogy a vállalkozás alkalmazottai számára, melyik a legjobb képzési forma.



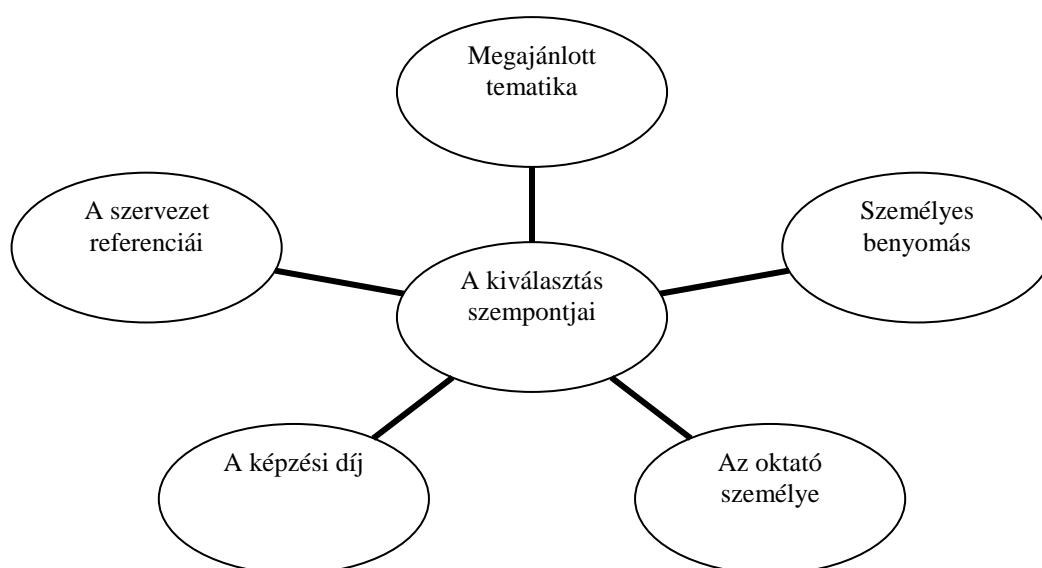
- A megajánlott tematika 4,28-es értéke a felmért vállalkozások esetében a legfontosabb tényező. A szórás 0,94-es értéke azt mutatja, hogy a vállalkozások nagy többsége azonosan ítéli meg ezt a tényezőt.

A képzési helyszín kiválasztásánál két szempontot jelöltetek meg ezen kívül a válaszadók. Egyrészt a képzési helyszín közelsége, ha megoldható, akkor akár a szervezet keretein belüli képzés. Másrészt és ez talán fontosabb, a képzés jellegéhez illeszkedő forma, képzési helyszín. A nyelvi képzések esetében tökéletes helyszín lehet a szervezet székhelye, telephelye, hiszen így nem kell felesleges időt pazarolni az utazásra. Tréningek esetében jobbnak tartják a szervezet falain kívüli képzéseket, illetve az egy-két napos tréningeket különösen a csapatépítésre való tekintettel. Az elvárások között fogalmazzák meg a szervezetek minden esetben az esztétikus képzési helyszínt. Szintén elvárás bizonyos képzési típusok esetében, hogy az oktatás minősége mellett a kiszolgálás minősége is maximális legyen.

### 7.6.1 A kiválasztás szempontjaink öttényezős modellje

A kiválasztás legfontosabb szempontjainak öttényezős modelljét a következő ábra szemlélteti. A modellben összefoglalóan bemutatom, hogy a magyar vállalkozások, mely tényezőket tekintik fontosnak a képző intézmény kiválasztásakor.

40. ábra A kiválasztás szempontjainak modellje



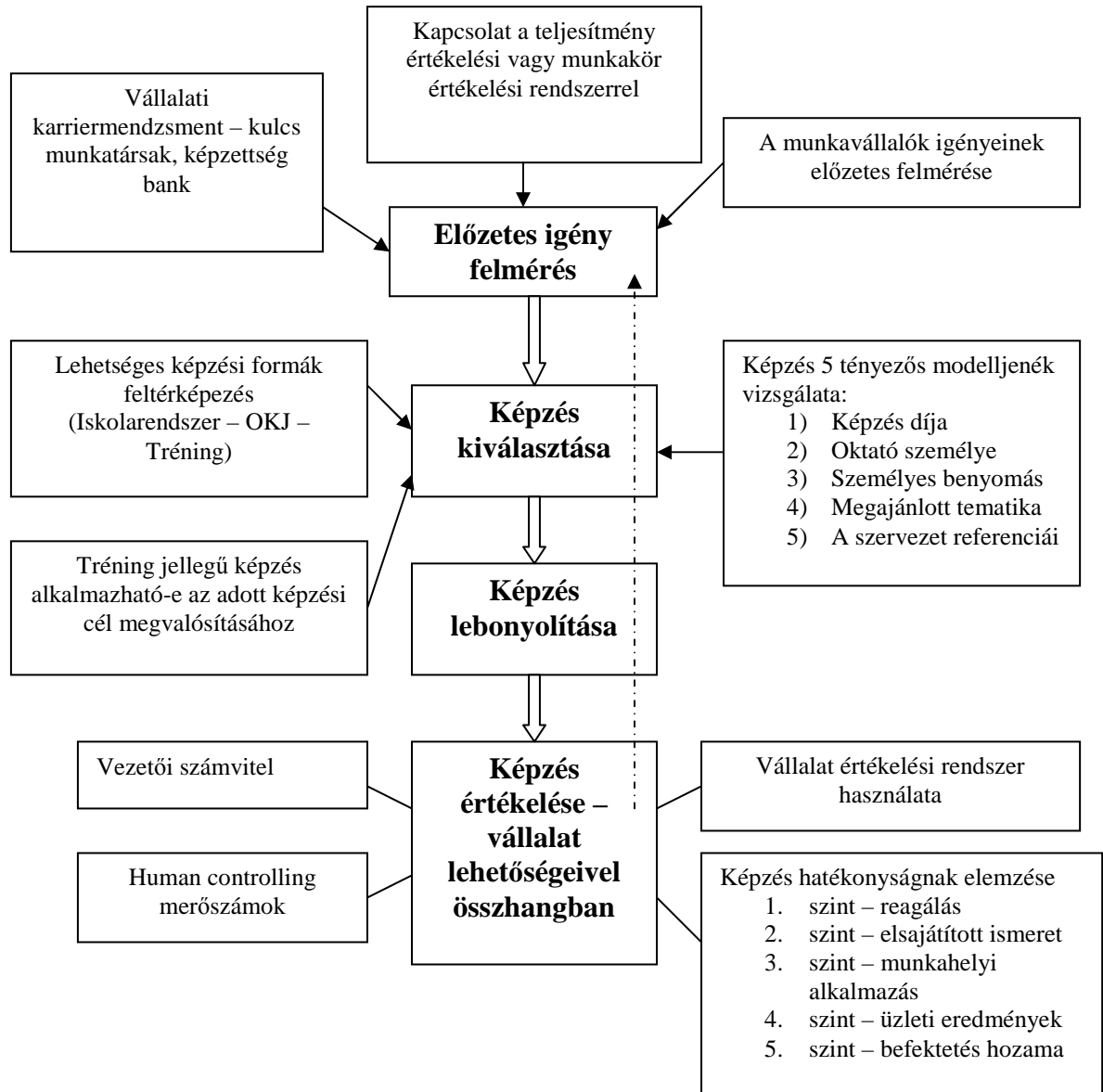
### **7.6.2 A III. hipotézis értékelése**

*III hipotézis: A képző intézmények kiválasztásakor a legfontosabb szempontok a mérhető és értékelhető tényezők – ezek a képzés költsége, a fizetési kondíciók és a szervezet akkreditációja*

A modell alapján elmondható, hogy a III. hipotézis nem bizonyult igaznak. Az előfeltevés az volt, hogy szervezetek elsősorban azon tényezőket veszik figyelembe, amelyek mérhetőek és számszerűsíthetők. Ezzel szemben sokkal jelentősebb **a puha tényezők szerepe**, hiszen a személyes benyomást és az oktató személyét egyértelműen ide sorolhatjuk. A képző intézmény kiválasztásának ezen modellje a kutatás legfőbb újdonsága. A modellt ismerete és használata elsősorban a képző intézmények számára javasolt. Ezen szervezetek munkáját nagymértékben segítheti az, hogy tisztában vannak a velük szemben támasztott igényekkel. A modellt használhatják azon szervezetek is, amelyek képzik az alkalmazottaikat. Számukra azért megfelelő a modell használata, hogy a képzések kiválasztásakor tisztában legyenek azzal a ténnyel, hogy a képzési díj és a tematika mellett a legfontosabb tényező a képzés hasznossága szempontjából az oktató személye. Így a tréningek kiválasztása esetében feltétlenül tisztázni kell az ezt a kérdést, mert ha igazán hasznos képzést szeretnének nyújtani a munkavállalóknak, illetve olyan képzést biztosítani, ami növeli a szervezet teljesítményét elengedhetetlen az oktató személyének illetve személyes kompetenciáinak ismerete.

### **7.7 A vállalati képzések szervezésének modellje**

A dolgozat célja, hogy bemutassa a vállalatvezetőknek, hogy hogyan milyen módon érdemes a vállalati képzéseket lebonyolítani, mely képzési formákat célszerű választani. A modellben összesítem a szakirodalomban már ismert tényezőket és a kutatás eredményeit. A képzések sikerességének két fő pontját emelném ki az előzetes igény felmérést valamint az utólagos értékelését.



Összefoglalva a modell lényeg elemeit a következő megállapításokat lehet tenni a szakirodalmi kutatás és az internetes felmérés alapján

Az egyik lényeges szempont, hogy önmagában a vállalati képzés nem lehet sikeres. A vállalati képzések sikerének az egyik legfontosabb záloga a tervszerű és tudatos képzési magatartás. Ez különösen szembetűnő két kérdésre adott válasz alapján az egyik, hogy a képzés sikertelenségének okát a kérdőívet kitöltők elsősorban abban látják, hogy nem pontosan ilyen képzésre volt szükség. Ez egyértelműen a tervezés hiányára utal. A másik kérdés esetében a kérdőívek kitöltői a képzés sikerének zálogát a jövőben abban látnák, hogy előzetes állapot felmérést végeznének. Egy jól kidolgozott EEM rendszerben talán erre nem lenne szükség, hiszen ha a vállalatok használnának teljesítményértékelési rendszert, illetve tervszerűen végeznének munkakör értékelést – abban az esetben pontosan

tudnák, hogy az egyes alkalmazottaknak, alkalmazotti csoportoknak milyen képzésre lenne szükség.

A következő lehetséges kapcsolódási pont természetesen a tervszerű és tudatos karriermenedzsmenttel lenne. A képzés sikerkritériumának a vállalkozások elsősorban a javuló együttműködést tekintették. A karriermenedzsment és a vállalati képzések összekapcsolása növelné az alkalmazottak elkötelezettségét a szervezetek irányába. A vállalati képzések ilyen jellegű kezelése vonzóvá tenné a szervezeteket a kvalifikált szakemberek körében.

A vállalati képzések öttényezős modelljének előnyeit az előző fejezetben már bemutattam. Elsősorban arra hívnám fel a szervezetek vezetőinek figyelmét, hogy képzési típusok megválasztása és képzési intézmények kiválasztása ezen modell mentén történjen.

A dolgozat talán leglényegesebb pontja a vállalati képzések értékelése. Az internetes felmérés és a személyes beszélgetések is azt bizonyították, hogy talán ennek a szerepe a legjelentősebb – ha nem értékeljük a képzéseket nem tudunk tervezni a jövőben sem. Az értékelésre számos módszer létezik az egyszerűbbektől a bonyolultabb irányában. Itt most néhány lehetőségét sorolok fel, amely közül a szervezetek választhatnak az értékelés során:

- Az egyik lehetséges módszer a vezetői számvitel alkalmazása.

⇒ Ennek legegyszerűbb és legkezdetlegesebb formája a az emberi erőforrás kapcsolatban és a képzéssel kapcsolatban a pénzügyi számvitel előírásánál részletesebben nyilvántartani az egyes költségek elemeket. Erre a nyilvántartás egyik módszer lehet a 6.7.2 alfejezetben leírtak szerinti részletezés. (képzési díja, rezsi, kieső munkanapok költségei)

⇒ Még mindig a számvitel területén maradna abban az esetben ha vállalkozás nem is dolgoz ki humán kontrolling rendszert. Az emberi erőforrásra vonatkozóan, illetve a képzésre vonatkozóan használhatja a 5. mellékletben felsorolt humán kontrolling mérőszámokat, illetve ezen mérőszámok egy részét.

- A másik lehetséges módszer, hogy a vállalkozás bevezeti a humán kontrolling rendszert. Az emberi erőforrás értékelésének egészére vonatkozóan és ez alapján rendszeresen értékeli az emberi erőforrást valamint a képzéseket is. A humán kontrolling alkalmazása esetén szintén alkalmazható az 5.mellékletben szereplő mutatószámok és az humán kontrolling fejezetben (5.7-es fejezet) leírt módszerek. A legcélszerűbb az időszakonként negyedévente / évente elkészített személyügyi beszámoló a cég méretének függvényében.

- A következő lehetséges módszer a komplex vállalat értékelési rendszerek használata. Ezek közül is kiemelném a dolgozatban említett Investor in People rendszert, valamint Balanced Scorecard rendszert. ( 4.3-as valamint 4.6-os alfejezet)
- A befektetési hozam elmélet szintjei szintén segítséget nyújthatnak az értékeléskor. (6.7.1 alfejezet). A cég méretétől és lehetőségeitől függően lehet alkalmazni a 5. szint valamelyikét. A legkisebb cégek esetében is lehetőség van a kérdőíves módszerek használatára. Ezek alapján is számos tanulságot lehet levonni az egyes képzések, képzési típusok hatékonyságáról.

### **7.7.1 A kutatás új, és újszerű eredményei**

A hipotézisek által megfogalmazott elvárások alapján, a következő eredményeket tartom fontosnak kiemelni:

1. Az emberi erőforrás menedzsment szakirodalom és az oktatás kutatással foglalkozó szakemberek szerint a vállalati képzések többségét a tréning jellegű képzések adják. Magyarországi felmérések azt mutatják, hogy a tréning jellegű képzések mellett jelentős a nyelvi képzések aránya. A kérdőív feldolgozása során került megalkotásra a vállalatok által támogatott **képzési típusok diagramja**. A diagram bemutatja a tréning és nyelvi képzések magas arányát. Ez két dolgot tükröz az egyik, hogy hatékonyabbak a tréning jellegű képzések a szervezetek céljainak megvalósításához. A másik, hogy az átlagos magyar munkavállaló nyelvi képzettségének hiányát munkaközbeni képzés keretében igyekeznek pótolni a munkáltatók. A teljesítménycélok megvalósulását egyértelműen a tréning típusú képzések segítik. Szükséges tehát felhívni a figyelmet arra, hogy a hagyományos tantermi oktatás a vállalati képzések területén nem tekinthető hatékonynak. **Fontos feladat tehát, hogy az eredményesség érdekében a vállalat céljaival összhangban lévő tréning típusok kiválasztása.**
2. Szintén a kutatási eredmények összesítéseként került megalkotásra a **képző intézmények kiválasztásának öttényezős modellje**. Ez a napjainkra jellemző kiválasztási gyakorlatot mutatja be. A modell jelentőségét növeli, hogy a képző intézmények alkalmazhatják a gyakorlatban. Amennyiben ennek a modellnek a segítségével tervezik meg a képzési palettájukat nagyobb piaci részesedést tudnak

elérni a cégek által finanszírozott képzési piacon. A modell segítséget nyújt a vállalatvezetőknek, humán szakembereknek is amikor egy adott szervezett emberi erőforrás fejlesztését tervezik.

3. Összegzésként került felvázolásra egy modell, amely azt ábrázolja, hogy annak a célnak az érdekében, hogy a szervezet minél sikeresebben bonyolítsa le a képzéseiket, milyen tényezőket kell figyelembe venni. Itt jelenik meg a képzési igények felméréseinek fontossága – hatékony csak abban az esetben lesz a képzés, ha a szervezetnek valóban igény van rá. A felmérés során a képzés sikertelenségének okát az előzetes igény felméréseinek hiányában látták válaszadók. **Ezért fontos, hogy minden képzés lebonyolítását tudatos és tervszerű lépések sorozata előzzön meg.** Ezek után az öt tényezős modell segítségével megtörténhet a képzési típus, illetve képző intézmény kiválasztása. Végül elengedhetetlen, hogy utólagosan megtörténjen a képzések értékelése.
4. A vizsgálat alapján most kaphattunk először képet arról, hogy a **képzések értékelése** milyen formában történik meg a vállalati képzések tekintetében. „Negatív” eredménynek tekinthető, hogy a képzések értékelésére ma Magyarországon még nagyon kevés vállalat fektet hangsúlyt. Célként jelölném meg ez alapján, hogy minél szélesebb körben fel kell hívni a vállalatvezetők figyelmét, mind a képzések fontosságára, mind **a képzések mérésének fontosságára.** Különösen azért, mert azon szervezetek, akik értékelik a képzéseiket – tisztában vannak annak a szervezetre való pozitív hatásával. Az igazán eredményes képzés csak ennek a segítségével valósítható meg.

### **7.7.2 Következtetések, javaslatok**

A témaválasztás jellegéből adódóan elsősorban új, illetve újszerű eredmények a vállalati képzések, és ezen képzések értékelésének területén fogalmazhatóak meg.

**Kutatómunkám egyik fontos eredménye,** hogy átfogó szakirodalmi összefoglalást nyújt az angol és magyar szakirodalom összegzésével az emberi erőforrás értékelésének területén, illetve módszereket mutat be, amelyek segítségével értékelni lehetne ezt a különleges erőforrást. **A doktori értekezés fő hasznának** tartom, hogy egy, a hazai vállalati gyakorlatot tudtam áttükrözni empirikus adatfelvétellel, és elemzéssel

megállapításokat tudtam tenni a vizsgált vállalatok jelenlegi képzési módszereiről, azokat befolyásoló főbb tényezőkről, illetve különösen a képzések értékelésének szemléletéről.

A következő tényezőket, megállapításokat tartom fontosnak a disszertáció alapján, amely tényezőket az olvasó figyelmébe ajánlok:

- 1 A menedzsment szakirodalom alapján egyértelmű, hogy az emberi erőforrás a vállalatok sikerének egyik záloga. A **vállalati képzések növelik a munkavállalók elégedettségét**, ezért elsőrendű fontosságú lenne, hogy a vállalati képzéseket összekapcsolják az ösztönzési és teljesítményértékelési rendszerekkel. Ezt a következő tényezőkkel lehet alátámasztani a kutatás alapján: azok a vállalkozások akik képzik az alkalmazottaik teljesítményjavulásról számolnak be és egyértelműen megnő a munkavállalók lojalitása.
- 2 Különbségek jelentkeznek a fizikai alkalmazottak, szellemi alkalmazottak és vezetők képzésében. Ennek hatására az egyes alkalmazotti csoportok között meglévő **képzettségbeli különbségek** az idő előre haladtával növekedni fognak. Ez alapján az állami vezetőknek kellene figyelembe venni, hogy a vállalati képzések növelik a felnőtt lakosság esetében a képzettségbeli különbségeket. Így az állam által támogatott képzések nagy részének az alacsonyabb képzettségű réteget kellene segítenie (adó kedvezmények vagy támogatások formájában).
- 3 Igazán hatékonyra csak akkor válhat egy képzés, ha tudatos tervszerű folyamat során történt meg a képzés a kiválasztása. **A hosszú távú vállalati képzés sikerének titka, hogy megvalósuljon a képzések utólagos értékelése**, mert ez segítséget nyújt a következő időszakokban a képzési típus kiválasztásához. A képzések értékelése rendkívül széles skálán mozoghat. A kis cégek esetében is feltétlenül alkalmazni kell valamilyen értékelő módszert – számukra elsősorban a kérdőíves módszereket ajánlottak. A közepes és nagy vállalatok esetében azonban célszerűbb a számszerűsíthatóbb módszerek alkalmazása, köztük a vezetői számvitel rendszer és a humán kontrolling mérőszámok.

**Módszer van de mégsem mérünk**

Az alternatív mutatók érdekes, új szempontokat mutatnak be. Értéket jelenthetnek a tulajdonosok, a befektetők, a vezetők számára. Különböző mérési módszerek már az 1950-es évek óta ismertek. A legtöbb vállalkozás azonban mégsem használja, vagy ha használja nem teszik közzé az ezzel kapcsolatos adatokat, információkat. Az egyik ok, hogy legtöbb elemző kizárólag a pénzügyi mutatók elemzi, és az egyéb adatokat mivel nehezebben értelmezhetőek egyszerűen átlapozzák. A másik ok a félelem, hiszen az immateriális vagyonnal, képzéssel kapcsolatos adatok sokkal több mindent elárulhatnak egy adott vállalkozásról, mint az egységes forma alapján elkészített számviteli beszámoló. A harmadik ok természetesen az, hogy az immateriális javaknak, az emberi erőforrások értékelésének nincs zárt elméleti modellje. A könyvelési rendszereket nem ilyen célra tervezték, ezért nehéz és költséges a mutatók kidolgozása és mivel kevés vállalat használja őket, vagy nem teljesen azonos tartalommal szinte lehetetlen az összehasonlítás.

A hipotézisek az emberi erőforrás értékének egy kis részére koncentráltak: arra, hogy a vállalkozások mennyire tartják fontosnak a munkatársaik képzését. Erre milyen összegeket hajlandóak áldozni, illetve hogy az elvégzett képzéseknek egyértelmű hasznossága jelentkezik. A felmérés és az adatok azt mutatják, hogy jelen van ugyan a munkaadók egy részénél a képzések fontossága – azonban a teljes magyarországi piacra ez nem igaz.



## 8 Összegzés

A tanulmány az emberi erőforrás értékelésének jelenlegi helyzetének bemutatása céljából született. A tanulmányban szó esik az emberi erőforrás értékéről, az emberi erőforrás mérésének módszereiről, az emberi erőforrás megjelenéséről a mérlegben és vállalat értékelési rendszerekben. A képzések vizsgálata, a vállalati képzések formái és a vállalati képzések értékelése a másik kiemelt terület. Ezen tényezők alapján megállapítható, hogy a nemzetközi és a hazai szakirodalomban már több módszert is láthatunk az emberi erőforrás értékelésére, de ennek a mindennapi használata számos nehézségbe ütközik. A magyar számviteli szabályozás is lehetőséget ad ezen értékek kimutatására, de ezen elemek szerepeltetése még nem kötelező, ezért kevés vállalkozás használja őket. A cél az, hogy ezek a módszerek elterjedtebbeké váljanak, és ezáltal minden vállalkozás életében megjelenjen a tudatos emberi erőforrás gazdálkodás. A képzési piacot vizsgálva azt láthatjuk, hogy a vállalati körben már megjelent a képzések finanszírozása, de tudatos tervszerű képzésről még nagyon kevés vállalatnál beszélhetünk. A képzések értékelését még nagyon kevés szervezet végzi, amíg ez nem történik meg a döntéshozók nem érzik át a folyamatos képzés és fejlesztés szükségességét.

A disszertáció összegzéseként került felvázolásra egy modell, amely azt ábrázolja, hogy annak a célnak az érdekében, hogy a szervezet minél sikeresebben bonyolítsa le a képzéseiket, milyen tényezőket kell figyelembe venni. Itt jelenik meg a képzési igények felmérésének fontossága – hatékony csak abban az esetben lesz a képzés, ha a szervezetnek valóban igénye van rá. A felmérés során a képzés sikertelenségének okát az előzetes igény felmérésének hiányában látták válaszadók. **Ezért fontos, hogy minden képzés lebonyolítását tudatos és tervszerű lépések sorozata előzzön meg.** Ezek után az öt tényezős modell segítségével megtörténhet a képzési típus, illetve képző intézmény kiválasztása. Végül elengedhetetlen, hogy utólagosan megtörténjen a képzések értékelése. Igazán hatékonyra csak akkor válhat egy képzés, ha tudatos tervszerű folyamat során történt meg a képzés a kiválasztása. **A hosszú távú vállalati képzés sikerének titka, hogy megvalósuljon a képzések utólagos értékelése,** mert ez segítséget nyújt a következő időszakokban a képzési típus kiválasztásához. A képzések értékelése rendkívül széles skálán mozoghat. A kis cégek esetében is feltétlenül alkalmazni kell valamilyen értékelő módszert – számukra elsősorban a kérdőíves módszereket ajánlottak. A közepes és nagy vállalatok esetében azonban célszerűbb a számszerűsíthetőbb módszerek alkalmazása, köztük a vezetői számvitel rendszer és a humán kontrolling mérőszámok

## 9 Summary

The research was made to present the current situation of the evaluation of human resource. The research, in details, deals with the value of human resource, the methods of evaluation human resource, the place of human resource in balance and in the evaluation system of companies. Other important issues were the analysis of trainings, forms of in-company trainings and evaluation of in-company trainings. On the basis of these, we can conclude that evaluation of human resource is presented in many different ways by foreign language and Hungarian literature but their everyday application is problematic and runs into difficulties. Hungarian accounting regulations make it possible to report these data but these data are not obligatory to be reported hence only few companies use them. The aim is to make such methods spread hence every company treat human resource conscientiously. As regards the training market we can see that companies already finance trainings but we can see only few companies organizing them conscientiously and systematically. Moreover, only few companies evaluate their trainings and they will not do so until decision makers in companies will not be aware of the necessity of continuous training and development.

As a conclusion, I have drawn up a model which shows aspects to be taken into consideration in the interest of the success of trainings. At this point we must mention the demand analysis prior to the training, namely, it can only be efficient if the company needs it. Respondents believed the lack of previous demand analysis to be the reason for unsuccessful trainings. That is why it is important to make conscientious and systematical measures before the training. After that, with the help of the 5-factor model, the type of training and the training company can be chosen. And afterwards it is essential to evaluate the trainings. A training can only be really efficient if it is chosen conscientiously and systematically on the long term, in-company trainings can be successful if they are evaluated afterwards which helps to decide the type of trainings later. Evaluation of trainings can be done in very different ways. Small companies are also advised to use methods for evaluation, especially questionnaires. Middle and big companies should use methods the results of which can be quantified, for instance, the managerial accounting and human control data.

## 10 Felhasznált irodalom:

- 1) 2000. évi C törvény A számvitelről
- 2) Adler Judit (2007): A gazdaság humán oldala: Foglalkoztatás és oktatás Magyarországon in. Cikkek a cégekéről 123-133 old.
- 3) Andriessen, D (2004): *Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles* Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam
- 4) Armstrong, M. (1999): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page,
- 5) Atkinson, A.A- Banker, R.D – Kaplan R.S – Young, M.S (2001) *Management Accounting*. Prentice Hall International
- 6) Bacsur Kálmán – Dr Boda György (2006): *Személyügyi kontrolling*, HEFOP 3.3.1.-p-2004.-06-0063/1.0 projekt
- 7) Bakacsi Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*, KJK Budapest, 1996
- 8) Balogh Gábor: *A szellemi tőke relevanciája*  
[www.metaelmelet.hu/bemutatok/Balogh\\_Gabor\\_Szellemi\\_toke\\_relevanciaja.pps](http://www.metaelmelet.hu/bemutatok/Balogh_Gabor_Szellemi_toke_relevanciaja.pps) Letöltve 2008.06.24
- 9) Basel Péter – Eszik Zoltán (2001): *A felnőttoktatás kutatása* Oktatás Kutató Intézet Budapest
- 10) Becker Pál – Turner Anna – Varsányi Judit – Virág Miklós (2005): *Értékalapú stratégiák a pénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje* Akadémia kiadó Budapest

- 11) Becker, B. E. – Huselid M. A. – Ulrich D (2001): The HR Scorecard, Linking People, Strategi and Performance, Boston HBSP
- 12) Béhm Imre (1993): Vállalkozások megítélésének módszerei Novorg, Budapest
- 13) Boda György (2003): A láthatatlan tőkét is lehet és kell mérni, Világgazdaság 2003 július 7
- 14) Boda György (2006): A vállalati gazdálkodása és tervezés alapjai BCE Budapest
- 15) Boda György – Szlávik Péter (2007): Alternative Accounting to Manage Intellectual Capital [http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/08/aleternative\\_accounting\\_to\\_manage\\_intellectual\\_capital.pdf](http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/08/aleternative_accounting_to_manage_intellectual_capital.pdf) (letöltés 2008.03.01)
- 16) Bodnár Viktória: Mendzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel, nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok Vezetéstudomány (1997) 5.sz 3-12 old., 6.szám 3-11 old. 7. szám 22-35 old.
- 17) Bokor Attila (2005): Mérés és értékelés a HR területén, Budapest-2005 HR innovációs kutatási projekt
- 18) Bontis, N (2001): Assesing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews 2001/3 41-60 old.
- 19) Bógel György(2006): Humán index [www.kfki.com/hu/blog.php](http://www.kfki.com/hu/blog.php) letöltés 2008.01.10
- 20) Brauch, Lev: Knowledge management: Fad or need? Resarch Technology Management, September-October 2000 9-10 p.
- 21) Brennan, N. – Conell B (2000): Intellectual Capital: current issues and policy implications. Journal of Intellectual Capital 2000/3 206-240 old.

- 22) Brunner Tamás (2000): Mennyit ér a szellemi tőke, Piac és Profit 2. szám
- 23) Buda Szabolcs(2002). Egy új mérleg és eredményszámítás felé - Az immateriális javak értékelése Letöltés: (2007.11.28)  
[http://www.controllingportal.hu/?doc=tk\\_t&t=7&d=125](http://www.controllingportal.hu/?doc=tk_t&t=7&d=125)
- 24) Csízik Tímea(2007): Munkahelyi képzés és karriermentés Munkaügyi szemle 2007/6 16-18 old.
- 25) Csóti Gábor (2006): Befektetés a munkatársakba – Az Investors in People Magyarországon Minőség és megbízhatóság 2006/2 95-99p.
- 26) Dara Péter – Szetei Tibor(2007): A humáncontrolling folyamata és részterületei – Hr Portal [http://hrportal.hu\\_print.phtml?id=6028](http://hrportal.hu_print.phtml?id=6028) letöltés dátuma: 2008.02.17
- 27) Dara Péter - Szetei Tibor – Czákó Norbert: Létszámtervezés és – gazdálkodás munkaerőpiac(2008) A 2007-es Országos HR Benchmark felmérés eredményei Munkaügyi szemle 2008/1 82-90 old.
- 28) Ebersberges, Sue: Human Resource Accounting: Can we afford it? Training and Development Journal August – 1981 37-40
- 29) Edvinsson L. (2002): Corporate Longitude. What you need to navigate the knowledge economy Financial Times Prentice Hall, London
- 30) Efron M, Gndossy R, Goldsmith M: HR a 21 században HVG Kiadói Rt, Budapest
- 31) Egészséges munkavállaló az egészséges munkahelyeken (2005) Budapest  
Egészségesebb Munkahelyekért Alapítvány
- 32) Ehrbar Al – EVA – Gazdasági hozzáadott érték, Kulcs az értékteremtéshez Panem Kiadó – Budapest -2000

- 33) Edvinson L., Malone M (1997) Intellectual Capital, Harper Collins, New York  
1997
- 34) Education at a Glance OECD Paris 2000 – 33 old
- 35) Eperjesi Ferenc: A szellemi tőkéről, Számvitel – adó – könyvvizsgálat 1999 január  
19-20 old.
- 36) Erdélyi Evelyn (2007): Emberi tőke, Európai Humán Tőke Index (2007) in: Régiók  
a Kárpát-medencén innen és túl – nemzetközi tudományos konferencia Baja 2007  
179-186 old.
- 37) Fábrián Attila(2001): Az emberi tőke értéke és motivációja része: A nevelés,  
oktatás, kutatás szolgálatában Nyugat Magyarországi Egyetem – Sopron (163-167  
old)
- 38) Farkas Éva (2004): Felnőttoktatás és –képzés Magyarországon Miskolc Kolumbusz  
kiadó
- 39) Farkas Éva (2006): A felnőttképzés felértékelődése az emberi erőforrás-fejlesztés  
folyamatában Pécsi Tudományegyetem – Felnőttképzési és Emberi  
Erőforrásfejlesztési Kar
- 40) Fehér Péter (2004) A tudásmenedzsment informatikai megoldásai. Budapesti  
Corvinus Egyetem Információrendszerek tanszék
- 41) Fekete Bernadett (2007) Vállalati juttatások Consultation Magazin
- 42) Felnőttképzés és gazdaság – Szerkesztő Kozma Tamás (Debrecen 2002 – Kossuth  
Egyetemi Kiadó)
- 43) Flamholtz E. (1974) Human Resource Accounting Review of Theory and  
Research. Journal of Management 1974/11 44-61 old.

- 44) Fuller, B. – R. Rubinson (1999): Az iskolázottság hatása a nemzetgazdaság növekedésére In. Oktatási rendszerek elmélete Szöveggyűjtemény (szerk. Halász G. – Lannert J.) Okker Kiadó Kft
- 45) Gandossy R., Tucker E.(2007): Gazdálkodj okosan a tehetséggel – HVG könyvek, Budapest
- 46) Garaj Erika (2006) : Személyzetfejlesztés a tudásmenedzsment stratégiákban Humánpolitikai szemle 2006/1 13-26 old
- 47) Gochmann, Ilene – Luss, Richard (2002): Building the business case for HR in today's climate, Strategic HR Review, May-Jun 2002 p. 26-29
- 48) Gu, F. – Lev B.(2001) Intangible assets – measurement, drivers, usefulness Boston University and New York University [http:// pages.stern.nyu.edu/~blew/intangible assets.doc](http://pages.stern.nyu.edu/~blew/intangible_assets.doc) Letöltve 2007. 12.18
- 49) Gyökér Irén (2004): A vállalat szellemi tőkése – számolatlan vagyon. Harvard Business Manager (Magyar kiadás) 6. évf. 6.szám p.48-58
- 50) Györgyi Zoltán: Tanulás felnőttkorban – Oktatókutató Intézet, Bp 2002
- 51) Györgyi Zoltán: Tanul-e a magyar társadalom in: A tanuló felnőtt – a felnőtt tanuló OKI 2004 (145-163p)
- 52) Harangozó Tamás( 2007): Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai Vezetéstudomány 2007/12 sz. 18-34 old.
- 53) Hunt, J.W. (1992): Managing People at Work: A Manager's Guide to Behaviour in Organization, London – Mc Graw-Hill Book
- 54) Dr Henczi Lajos (2005): Felnőttképzési menedzsment Budapest Perfekt
- 55) A humán és a gazdasági fejlődés – Nemzetközi összehasonlítás KSH-2001

- 56) Hidvégi Péter (2004): Munkáltatói elvárások az élethosszig tartó tanulás kapcsán egy multinacionális cég foglalkoztatáspolitikájában. Nyitott iskola – tanul társadalom, OKI konferencia 2003, Budapest 2004 59-73 old.
- 57) Ingham John (2007): Strategic human capital management: Creating value through people Oxford, Gd – Butterworth-Heinemann
- 58) Juhász Péter(2004): Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái – Doktori disszertáció – Budapesti Corvinus Egyetem
- 59) Juhász Péter: Az emberi erőforrás értékelés kérdései – Vezetéstudomány 2005/1.szám 13-33 old
- 60) Juhász Péter, CFA (2005): A szellemi tőke szerepe és megítélése a magyar vállalatok működésében Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok
- 61) Harbinson, Frederic (1968): Emberi erőforrások és fejlődés In: Az oktatás tervezése Budapest, Tankönyvkiadó
- 62) Henczi Lajos (2005) társszerzők: Bertalan Tamás, Rettegi Zsolt: Felnőttképzési menedzsment Perfekt Kiadó Bp
- 63) Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1999): Balanced Scorecard, KJK Budapest 1999
- 64) Kaplan, R.S., Atkinson A.A.. (2003): Vezető üzleti gazdaságtan Panem Budapest
- 65) Kaplan R. S – Norton D.P (2005): Stratégika térképek Panem, Budapest
- 66) Kaufmann L. – Schneider, Y. (2004): Intangibles – Asynthesis of current resarch Journal of Intellectual Capital 2004/3 52-63 old



- 67) Keeley, Brain (2007) Human capital : How what you know shapes your life Paris  
OECD p.136-147
- 68) Kelemen Nóra - Kollár Beáta (2007) : A tudás hordozói: az oktatás és kutatás-  
fejlesztés Statisztikai szemle 2007/12
- 69) Kirkpatrick, D.L. (1994) Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-  
Kohler Publishers Inc, USA
- 70) Kollányi Zsófia – Imecs Orsolya (2007): Az egészség befektetés Budapest - Demos
- 71) Kovács Árpád – Lévai János(2000): A humántőke auditálásának szükségessége az  
új évezred küszöbén, Pénzügyi szemle 2000 11-12 szám 975-985 old
- 72) Koltai Dénes: A felnőttképzés elmélet, gazdasági területi problémái (Pécsi  
Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet –2001)
- 73) Dr Kovács Árpád – Dr Lévai János: A humán tőke auditálásának szükségessége az  
új évezred küszöbén (Pénzügyi szemle 2000/11-12-es szám 975-985 old)
- 74) Kovács Tamás Attila(2007): A rekreáció kultúrája Magyar Sporttudományi Szemle  
2007/2 13-23p.
- 75) Kuti Éva dr (1979): Az oktatás gazdaságtan szakirodalma, Budapest KSH
- 76) Laáb Ágnes (1994): A humán tőke értéke és számbavétele (Vezetéstudomány  
1994/12-es szám, 35-41 old.)
- 77) Laáb Ágnes(2006) : Számviteli Alapok Typotex Bp (11. fejezet – Kitekintés: A  
stratégiát támogató vezetői számvitel 241-260)
- 78) Laáb Ágnes (2007): Ga(rá)zdálkodás a szellemi vagyonnal Typotex-BME Budapest

- 79) Laird D. (2003): Approaches to training and development. Perseus Books Group, USA
- 80) Lakatos Gyula (2005): Az emberi tőke – Az önismeret gazdaságtana Balassi kiadó, Budapest
- 81) Lazear E.P. (2006): A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére, Nemzeti Tankönyvkiadó
- 82) Leif Edvinson – Michael Malona(1997): Intellectual Capital, Harper Collins New York
- 83) Lev, B (2004): Az immateriális javakban rejlő versenyelőny fokozás Manager Magazin 2004/12 39-47 old.
- 84) Dr. Lindner Sándor – Dihe Lajosné (2005): HR Scorecard a tervezéstől az ösztönzésig. Munkaügyi szemle 49.évf. 9.szám p.11-14
- 85) Dr Lindner Sándor – Dihe Lajosné – Dr.Henkey István(2006): Humán controlling – Szókratész Külgazdasági Akadémia
- 86) Likert, Rensis (1967) – The human organization its management and value McGraw-Hill – New York
- 87) Lilly, Martha S, Red Ronald O. Accounting for intellectual capital, Journal of Applied Business Resercha, Fall 1999 47-54 p.
- 88) Dr. Lőrcsikné Dr Lajkó Dóra (2006): Választható béren kívüli juttatások rugalmas rendszere – cafetéria Munkaügyi szemle 2006/6 45-46 old
- 89) Magyar Statisztikai Évkönyv 2001 – KSH 2002 (80-84 old)
- 90) M. Amstrong H. Murlis(2005) : Javadalmazásmenedzsment KJK Kerszöv, Budapest

- 91) Machlup, F.(1982) Beruházás az emberi erőforrásokba és a produktív tudásba. In: Változások, váltások és válságok a gazdaságban. (Szerk. Schmidt Ádám-Kemenes Egon) Bp. KJK.
- 92) Megtartás a XXI. Században (2006) - <http://www.mfor.hu/cikkek/8567.html?>  
(Letöltés ideje 2007.11.27)
- 93) A munkahelyi képzések főbb adatai – KSH 2002
- 94) Mikulás Gábor (2007): Human Quality Managemnet II-III  
[www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/201/hqm2.ppt](http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/201/hqm2.ppt) letöltés ideje 2007.12.21
- 95) Mouritsen at. Al. (2003): Intellectual Capital Statments – The nev guideline  
Tecnology and Innovation - február
- 96) Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla (2007): A HR gyakorlata Budapest Ergofit Kft
- 97) Oktatás és gazdaság (2002) Debrecen, Kossuth Egyetemi Kiadó
- 98) Országos HR Benchmark Felmérés 2006 [www.dsglobal.hu](http://www.dsglobal.hu) letöltés dátuma  
2008.03.27
- 99) Osman Péter Immateriális vagyon, szellemi vagyon – Vezetéstudomány 1991  
9.szám 19-25 old.
- 100) Paleu, Krishna G – Healy, Paul M. –Bernard Victor L. (2000) Business analysis & valuation: using financial statments – South-Western College Publishing, Cincinnati, OH Dr
- 101) Pásztor Miklós: Vállalati szakképzések: túlélés képzés nélkül (Felnőttképzés 2004/1 51-53 old.)

- 102) Paul A. Samuelson – William D. Norhaus(2003): Közgazdaságtan KJK  
Budapest
- 103) Peer Ederer (2007): Innovation at Work: The European Human Capital  
Index <http://www.liboncouncil.net>
- 104) Polónyi István(2004):Befektetés a tanulásba: Nyitott iskola – tanul  
társadalom, OKI konferencia 2003, Budapest 2004 47-59 old.
- 105) Polónyi István(2004) : A felnőttképzés megtérülési mutatói – Felsőoktatási  
Kutatói intézet – Budapest 2004
- 106) Polónyi István(2006): Felsőoktatás – gazdaság – kultúra: Gazdaság és/vagy  
kultúra Gondolat 2006 221-232 old
- 107) Polónyi István – Tímár János (2001): Tudásgyár vagy papírgyár Új  
Mandátum könyvkiadó Budapest
- 108) Prahalad, C. K. – Hamel G (1990): The Core Competence of the  
Corporation. Harvard Business Review/ May-June 79-91 old.
- 109) Pulay Gyula(2008): A tudásközpontú humán erőforrás-gazdálkodás  
lehetőségei a közigazgatásban in: Munkaügyi szemle 2008/1 56-66 old.
- 110) Rosen, Sherwin (1998): Emberi tőke: Lengyel György – Szántó Zoltán  
Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája Budapest, Aula  
kiadó, 71-100 old
- 111) Sharma, Sunil (2001) Counting my knowledge, Knowledge Management,  
November 2001 18-20 old.
- 112) Soós B. Tuska (2003): Emberi erőforrás menedzsment – Módszertani  
füzetek: A pályafutás, a teljesítménygondozás és fejlesztés hármassága 2003/5-  
6 Codet Tanácsadó Fejlesztő és Oktató Kft, Budapest

- 113) Standfield, Ken (2002): Intangible management: tools for solving the accounting and management crisis, Academic Press, Boston
- 114) Statisztikai Tükör 2007/14 – A munkahelyi képzések főbb adatai Budapest  
KSH
- 115) Sveiby, Karl Erik (2001): Szervezetek új gazdasága: A menedzselt tudás  
Budapest KJK-Kerszöv
- 116) Sveiby, Karl Erik (2001b): A knowledge-based theory of the firm to guide  
int strategy formulation Journal of Intellectual Capital 2001/4 344-358 old.
- 117) Szakképzési és felnőttképzési fogalomtár (2007) Nemzeti Szakképzési és  
Felnőttképzési Intézet
- 118) Szakképzési és felnőttképzési kutatások a jövőért – Nemzetközi kutatási  
konferencia, Tanulmánykötet, NSZI-2004
- 119) Szabó Gábor – Kalmár Sándor – Keszi Andrea: Képzési elégedettségi  
vizsgálatok mikro-vállalkozások alkalmazottai körében. Humánpolitikai szemle  
2006/9 46-59 old.
- 120) Szép Zsófia – Vámosi Tamás (2007): Felnőttképzés és szakképzés, makro-  
folyamatok, tervezés Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi  
Erőforrásfejlesztési Kar
- 121) Szilágyi Antal: Tanulás egy életen át (Felnőttképzés 2004/1)
- 122) Sz. Tóth János (2006): Európai kihívások – Magyar lehetőségek Budapest –  
NFI
- 123) Takács Ferenc (1999): Civilizációs korszakváltás és az ifjúság testkultúrája.  
In. Sport és életmód II. Országos Sporttudományos Kongresszus I. kötet

- 124) Tarsoly Imréné(2007): Szociális és béren kívüli juttatások VSZSZ
- 125) The Comission Reort By Task Force On Measuring Lifelong Learning (2001) <http://europa.eu.int/comm/education/life/measure.pdf>
- 126) Theodore W. Shultz(1983) : Beruházás az emberi tőkébe KJK – Budapest
- 127) Thomas A. Stewart (2002): The Wealth of Knowledge, Nicholas Brealey Publishing, London
- 128) Thomas O. Davenport (1999): Human capital What It Is and why People Invest It, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- 129) Thomas A. Stewart (1997) Intellectual capital : The new wealth of organizations London GB, Brealy
- 130) Thomas A. Stewart (2002): The Wealht of Knowledge, Nicholas Brealy Publishing London 2002
- 131) Trinitz Tamás (2006): Értékorientált beszámolási rendszerek, Menedzsmentkontroll információrendszerek.  
[zeus.bke.hu/oktatatas/szakirany/mkir/2006/hra\\_1127.pdf](http://zeus.bke.hu/oktatatas/szakirany/mkir/2006/hra_1127.pdf)
- 132) Turner, Geoff – Jackson Cox, Jacky (2002) If management requires measurement how may we cope with knowledge Sigapure Management Rewiew, 101-111
- 133) Wimmer Ágnes (2002): Az üzleti teljesítmény mérés és medzsmentje, Tansegédlet, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék 2002. október
- 134) Wimmer Ágnes: Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában – Budapesti Corvinus Egyetem – Versenyképesség kutató központ – 2005 szeptember

- 135) Zachár László: A felnőttképzés rendszere és főbb mutatói (Magyar felnőttképzés az ezredfordulón – szöveggyűjtemény Oki-2003)
- 136) [www.performance-measurament.net/news-detail.asp?nID=31](http://www.performance-measurament.net/news-detail.asp?nID=31)
- 137) [http://hvg.hu/print/20061115\\_felsokoku\\_felnottkepzes.aspx](http://hvg.hu/print/20061115_felsokoku_felnottkepzes.aspx)

## **11 Mellékletek**

### **1. Melléklet**

#### **A képzéshez kapcsolódó törvények**

2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról

2003. évi LXXXVI. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról

2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről

1993. évi LXXVI. törvény a szakképzésről

1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról



## 2. Melléklet

### Az oktatásra fordított költségek az EU 25-ben, A GDP százalékában<sup>60</sup>

Ország	2000	2003
Dánia	8,3	8,3
Svédország	7,3	7,5
Ciprus	5,4	7,4
Finnország	6,1	6,5
Belgium	6,0	6,1
Szlovénia	6,1	6,0
<b>Magyarország</b>	<b>4,5</b>	<b>5,9</b>
Franciaország	5,8	5,9
Észtország	5,6	5,7
Lengyelország	4,9	5,6
Portugália	5,4	5,6
Ausztria	5,7	5,5
Nagy-Britannia	4,6	5,4
Lettország	5,6	5,3
<b>EU 25</b>	<b>4,7</b>	<b>5,2</b>
Litvánia	5,6	5,2
Hollandia	4,9	5,1
Málta	4,5	4,8
Olaszország	4,5	4,7
Németország	4,5	4,7
Csehország	4,0	4,6
Írország	4,3	4,4
Szlovákia	4,2	4,4
Spanyolország	4,3	4,3
Luxemburg	3,8	4,1
Görögország	3,7	3,9

<sup>60</sup> Kelemen Nóra - Kollár Beáta (2007) : A tudás hordozói: az oktatás és kutatás-fejlesztés Statisztikai szemle 2007/12 1047 p.

### 3. Melléklet

#### KSH munkaerő költség

Munkajövedelem	Szociális költségek	Képzés és más költségelemek
<b>1. Kereset</b>	Munkavégzés alól történő felmentés idejére fizetett kereset	Állományba nem tartozók, ideértve a munkaszerződés szerint havi átlagban 60 munkaóránál rövidebb foglalkoztatottak munkadíja
Munkabér	Egészségbiztosítási járulék	A munkavégzés alól történő felmentés idejére fizetett kereset kiegészítés összege
Bérpótlék	Nyugdíjbiztosítási járulék	Szakoktatás, képzés, továbbképzés költsége
Kiegészítő fizetés	Munkaadói járulék	Munkaerő-toborzáshoz kapcsolódó költségek
Prémium, jutalom, 13.havi és további havi fizetés	Foglalkozás-egészségügyi szolgálati hozzájárulás	Támogatások
<b>2. Egyéb munkajövedelem</b>	Egészségügyi hozzájárulás	
Költségtérítés (lakás bérleti díj, vissza nem térítendő lakásépítési támogatás)	Rehabilitációs hozzájárulás	
Étkeztetési térítés (természetben, vagy étkezési jegy formájában)	Megváltozott munkaképességű dolgozók kereset kiegészítése	
Tartós külföldi kiküldetés, munkavállalás esetén a hazai átlagkereset alapján megállapított munkabér összegét meghaladó hányad	Betegszabadság díjazása és a táppénzből a munkáltatót terhelő hányad	
Munkakörhöz kapcsolódó költségtérítések	Munkahelyi baleset esetén táppénz kiegészítés	
Munkába járással kapcsolatos költségtérítések (pl. helyi, távolsági buszbérlet térítési díja)	A munkáltató által önként vállalt baleset-, betegség-, élet- és nyugdíjbiztosítás díja	
Egyéb természetbeni munkajövedelem	Jóléti és kulturális költségek	
Jubileumi jutalom (beleértve törzsgárdatagsági jutalom)	Végkielégítés	
Bányászati kereset kiegészítés	Érdek-képviselési és társadalmi szervezeteknek nyújtott támogatás	
A dolgozók versenytilalmi kötelezettség vállalásának térítése	Korengedményes nyugdíj igénybeviteléhez munkáltatói hozzájárulás	
	Kötelező mértéket meghaladó táppénz kiegészítés	

#### **4. Melléklet**

##### **Képzési fogalomtár**

###### ***Belső képzés***

Belső képzésnek minősül a munkáltató által a saját munkavállalói részére saját munkaszervezetén belül, nem üzletszerűen szervezett képzés, illetve külön jogszabály szerint végzett köztisztviselői továbbképzés. A belső képzés szempontjából munkavállaló az, aki munkaviszonyban áll. (2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről 29. pr. 13.)

Illetve az a képzés, amelyet a hozzájárulásra kötelezett saját munkavállalói részére részben teljes egészében saját munkaszervezésben belül nem üzletszerűen valósít meg. (13/2006 XII.27 SZMM rendelet a szakképzési hozzájárulást a saját munkavállaló részére szervezett képzéssel teljesítő hozzájárulásra kötelezett költségei elszámolásának feltételeiről és az elszámolás szabályairól 2.pr a)

###### ***Felnőttképzési tevékenység***

Olyan saját képzési programja alapján megvalósuló iskolarendszeren kívüli képzés, melynek célja meghatározott képzettség megszerzése, kompetencia elsajátítására irányuló általános, nyelvi vagy szakmai képzés, továbbá a felnőttképzéshez kapcsolódó szolgáltatás nyújtása, melyet végeznek:

- e) közoktatási intézmények
- f) szakképző intézmények
- g) felsőoktatási intézmények
- h) közhasznú társaságok
- i) egyesületek
- j) köztisztviselők
- k) alapítványok
- l) egyéb jogi személyek
- m) jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok

- n) egyéni vállalkozók – valamint ezek felnőttképzési tevékenység folytatására létrehozott társulásai.

(2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről 3.pr (2))

### ***Iskolarendszeren kívüli képzés***

Olyan képzés, melynek résztvevői nem állnak a képző intézménnyel tanulói vagy hallgatói jogviszonyban. (2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről 29.pr 9.)

### ***Képzési program tartalma felnőttképzésben***

Felnőttképzést csak képzési program alapján lehet folytatni. A képzési program tartalmazza:

- a) a képzés során megszerezhető kompetenciát
- b) a képzésbe való bekapcsolódás és részvétel feltételeit
- c) a tervezett képzési időt
- d) a képzés módszereit (egyéni felkészülés, csoportos képzés, távoktatás stb.)
- e) a tananyag egységeit (moduljait), azok célját tartalmát, terjedelmét
- f) a maximális csoportlétszámot
- g) a képzésben résztvevő teljesítmény értékelő rendszer leírását,
- h) a képzésről, illetve a képzés egyes egységeinek (moduljainak) elvégzéséről szóló igazolás kiadásának feltételeit
- i) a képzési program végrehajtásához szükséges személyi és tárgyi feltételeket, ezek biztosításának módját

(2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről 16.pr (1) és (2) bekezdés)

### ***Külső képzés***

Az a képzés, amelyet a munkáltató valósít meg

- a) saját munkavállaló részére
- b) teljes egészében saját szervezetétől elkülönült, felnőttképzési törvény szerint akkreditált felnőttképzési intézmény közreműködésével (szolgáltatási szerződés alapján).

(15/2007 IV.13 SZMM rendelet a Munkaerőpiaci Alap képzési alaprészből a felnőttképzési célra nyújtható támogatások részletes szabályairól 2pr. g)

### ***Szakképzési hozzájárulás***

A szakképzési hozzájárulás alapja

- a) a számviteli törvény által meghatározott bérköltség,
- b) az egyszeres könyvvitelt vezető hozzájárulásra kötelezethnél a számviteli törvény szerint meghatározott, a pénzforgalmi könyvvitelben elszámolt bérköltség.

A szakképzési hozzájárulás alapja a számvitelről szóló törvény hatálya alá nem tartozó, hozzájárulás fizetésre kötelezett egyéni vállalkozó esetében a munkaviszony keretében foglalkoztatott magánszemély számára kifizetett bérköltség.

A szakképzési hozzájárulás mértéke a bérköltsége 1,5 százaléka (bruttó kötelezettség).

A számvitelről szóló törvény hatálya alá tartozó hozzájárulásra kötelezett a szakképzési hozzájárulást az üzleti évre, az egyéb hozzájárulásra kötelezett a naptári évre (tárgyévi) állapítja meg. A naptári évtől eltérő üzleti évet választó hozzájárulásra kötelezett az üzleti év első napján hatályos jogszabályok szerint állapítja meg és vallja be, fizeti meg hozzájárulási kötelezettségét, és fizeti az előleget.

A kettős könyvvitelt vezető gazdálkodó a fizetendő szakképzési hozzájárulás alapjának az üzleti évet követő év ötödik hónap utolsó napjáig bekövetkezett – az üzleti évről készült bevallásban figyelembe nem vett – változása esetén a szakképzési hozzájárulás különbözetét az üzleti évet követő év ötödik hónap utolsó napjáig vallja be és fizeti meg.

A szakképzés költségeihez való hozzájárulás célja a gyakorlati képzés fejlesztése, valamint támogatása

- a) a szakképzési törvény hatálya alá tartozó, az Országos képzési jegyzékben szereplő, állam által elismert szakképesítés, továbbá munkakör betöltéséhez, foglalkozás, tevékenység gyakorlásához szükséges képesítés megszerzését, illetve a

szakmai tevékenység magasabb szintű gyakorlásához szükséges ismeretek elsajátítását biztosító iskolai és iskolarendszeren kívüli gyakorlati képzésnek,

b) a speciális szakiskolákban és a készségfejlesztő speciális szakiskolákban folyó, Országos képzési jegyzékben nem szereplő, munkába állást lehetővé tévő, egyszerű betanulást igényelő, illetve részsakképesítés elsajátítását biztosító gyakorlati képzésnek,

c) a felsőoktatási törvény hatálya alá tartozó gyakorlati képzésnek,

d) a közoktatási törvény által szabályozott és a szakképzési tanulmányokba a szakképzési törvény alapján történő beszámítás tekintetében a szakiskolai pályaorientáció, szakmai előkészítő ismeretek és a szakmai alapozó oktatás, a szakközépiskolai szakmai orientáció, gyakorlati szakmacsoportos alapozó oktatásnak

e) a gimnáziumban folyó informatikai, számítástechnikai oktatásnak.

A szakképzési hozzájárulás célja az iskolarendszeren kívüli felnőttképzésnek a felnőttképzési törvény alapján történő támogatása, valamint a foglalkoztatottak szakmai tudásának továbbfejlesztéséhez képzési források biztosítása.

A szakképzési hozzájárulás teljesíthető:

a) együttműködési megállapodás illetőleg tanuló szerződés alapján középiskolai és szakiskolai tanuló gyakorlati képzésének – ideértve a szorgalmi időszak befejezését követő összefüggő szakmai gyakorlatot is – megszervezésével,

b) a felnőttképzési törvény hatálya alá tartozó gyakorlati képzésnek e törvény végrehajtási rendeletében meghatározott módon történő megszervezésével, amennyiben a gyakorlati képzésre a felsőoktatási intézmény és a gyakorlati képzésben közreműködő hozzájárulásra kötelezett együttműködési megállapodást kötött,

c) a gyakorlati képzésnek a szakképzési törvény szerint megkötött hallgatói szerződés alapján történő megszervezésével.

(2003. évi LXXXVI. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról 1 pr., 3-4 pr.

## 5. Melléklet

### A humán tőke mérőszámai

#### 1. LÉTSZÁMÖSSZETÉTEL ALAKULÁSA

$$\text{Fizikai létszám aránya (\%)} = \frac{\text{Fizikai állományi létszám / fő /}}{\text{Összes állományi létszám / fő /}} \times 100$$

$$\text{Szellemi létszám aránya (\%)} = \frac{\text{Szellemi állományi létszám / fő /}}{\text{Összes állományi létszám / fő /}} \times 100$$

$$\text{Részmunkaidős fogl. aránya} = \frac{\text{Részmunkaidőben fl. létszáma / fő /}}{\text{Összes állományi létszám / fő /}} \times 100$$

$$\text{Vezető beosztásúak aránya (\%)} = \frac{\text{Vezető beosztásúak létszáma / fő /}}{\text{Összes állományi létszám / fő /}} \times 100$$

$$\text{Szakmunkások aránya (\%)} = \frac{\text{Szakmunkás létszám / fő /}}{\text{Összes fizikai létszám / fő /}} \times 100$$

$$\text{Felsőfokú végzettségűek aránya (\%)} = \frac{\text{Felsőf. végz. száma / fő /}}{\text{Összes állományi létszám / fő /}} \times 100$$

#### 2. SZEMÉLYI JELLEGŰ KÖLTSÉGEK HATÉKONYSÁGA

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

$$\text{Munkaerőköltségek forgási sebessége} = \frac{\text{Nettó árbevétel / e Ft /}}{\text{Személyi jell. ráfordítások / e Ft /}}$$

Személyi jellegű ráfordításokra jutó nettó termelési érték =

$$= \frac{\text{Nettó termelési érték / e Ft /}}{\text{Személyi jell. ráfordítások / e Ft /}}$$

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

### 3. FLUKTUÁCIÓVAL KAPCSOLATOS SZÁMÍTÁSOK

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

$$\text{Kilépési forgalom (\%)} = \frac{\text{Kilépők szám / fő /}}{\text{Átlagos állományi létszám / fő /}} \times 100$$

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

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

$$\text{Munkaerőváltás intenzitása} = \frac{\text{Munkaerő váltás / fő /}}{\text{Átlagos állományi létszám / fő /}} \times 100$$

### 4. SZERVEZETI HATÉKONYSÁG MÉRÉSE

$$\text{Egy főre jutó bevétel} = \frac{\text{Bevétel / e Ft /}}{\text{Létszám / fő /}}$$

$$\text{Egy főre jutó költség} = \frac{\text{Összes költség / e Ft /}}{\text{Létszám / fő /}}$$

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

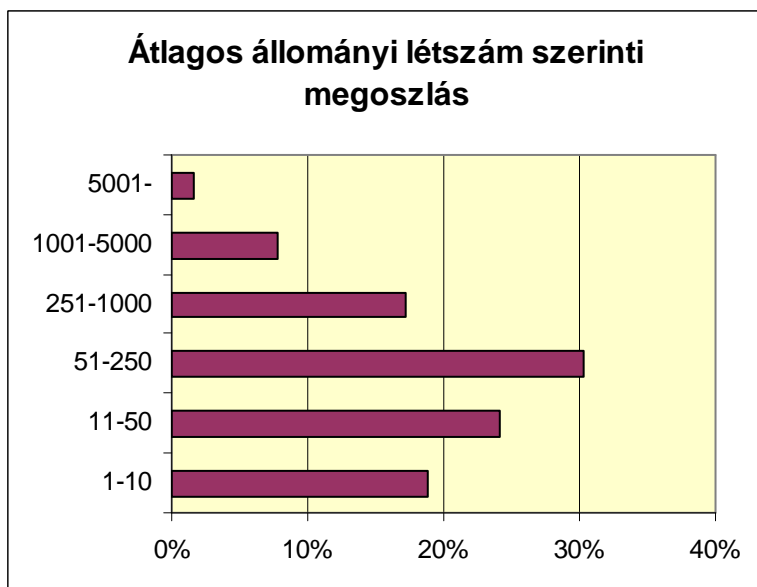
$$\text{Egy fő által létrehozott érték} = \frac{\text{Adózott eredmény / e Ft /}}{\text{Létszám / fő /}}$$



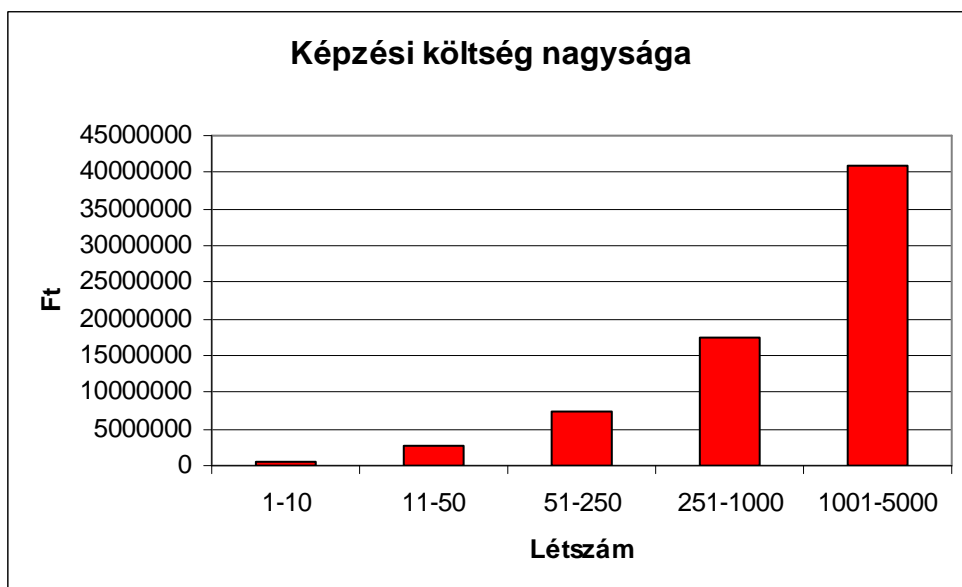
6. Melléklet

Kiegészítő ábrák, táblázatok a felmérés eredményeiről

**Átlagos állományi létszám szerinti megoszlás**



**Képzési költségek nagysága létszám szerint**

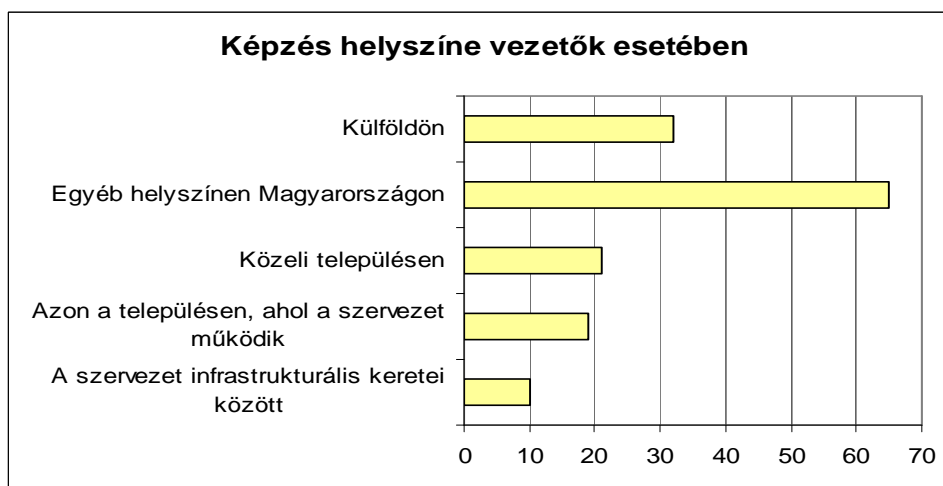


## Képzésben részesülő munkavállalók megoszlása állománycsoportonként

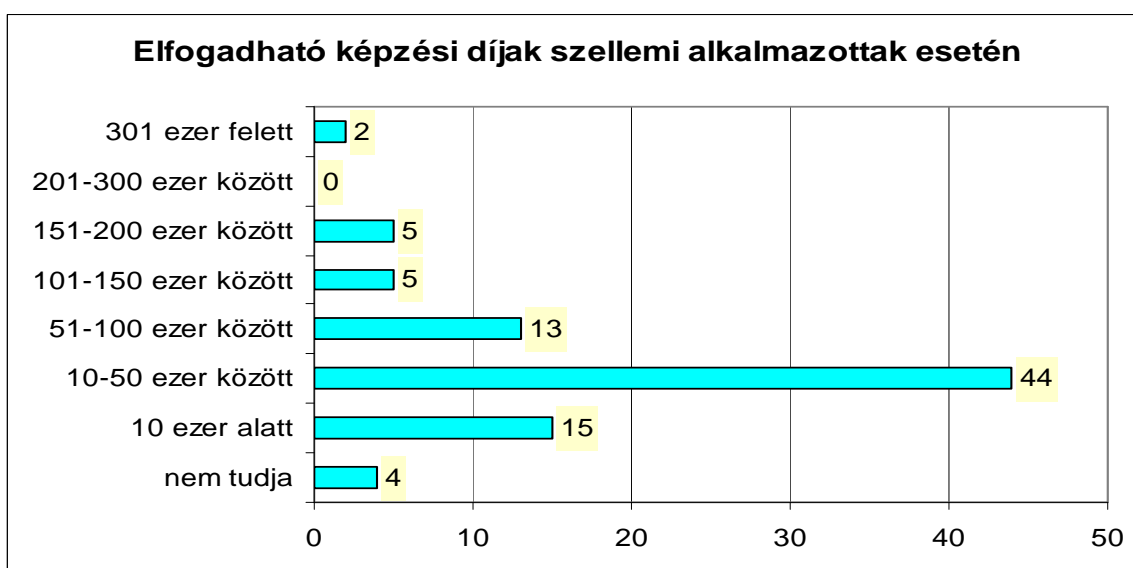
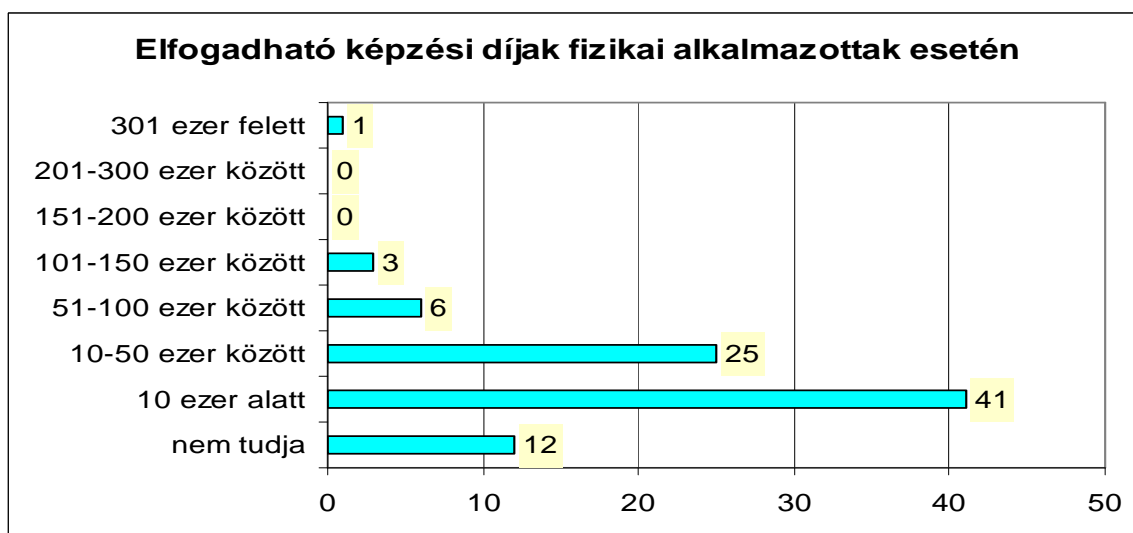


## A képzés helyszínének elfogadása a különböző állománycsoportok esetén

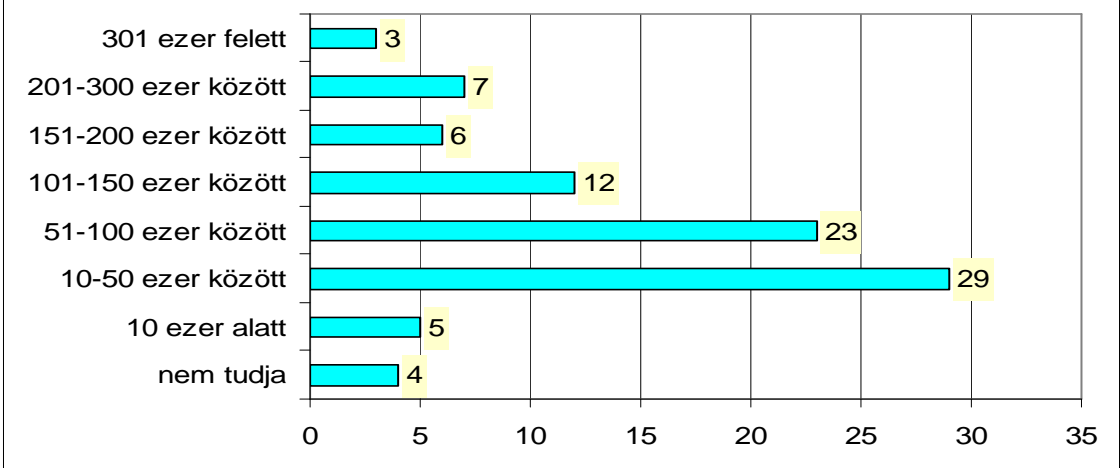




## Elfogadható képzési díjak



### Elfogadható képzési díjak vezetők esetében



## 7. Melléklet Internetes kérdőív

1. Kérjük, adja meg szervezete 2007-es teljes munkaidős átlagos állományi létszámát!
2. Kérjük, adja meg szervezete munkatársi állományának összetételét az alábbi szempontok szerint!
  - fizikai alkalmazottak
  - szellemi alkalmazottak
  - vezetők
3. Kérjük, adja meg szervezete munkatársi állományának összetételét az alábbi szempontok szerint!
  - termelés, gyártás
  - adminisztráció
  - értékesítés
  - ügyfélszolgálat
  - logisztika
  - gazdasági ügyvitel (pénzügy, számvitel, kontrolling)
  - egyéb
4. Munkáltatójának tulajdonformája?  
4. Munkáltatójának tulajdonformája? - Egyéb
5. Mely ágazatban tevékenykedik az Ön munkáltatója?
  - mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás
  - bányászat
  - élelmiszer, ital, dohány gyártása
  - textiláru, textiláru, bőrtermék, lábbeli gyártása
  - ffeldolgozás
  - papírgyártás, kiadói, nyomdai tevékenység
  - vegyianyag, gumi, műanyagtermék gyártása
  - fémalapanyag, fémfeldolgozási termék gyártása
  - gép-, szerszámgyártás
  - elektronikaipar
  - járműgyártás
  - villamosenergia-, gáz-, gőz- és vízellátás
  - építőipar
  - kereskedelem
  - javítás
  - szálláshely-szolgáltatás
  - vendéglátás
  - posta és távközlés
  - szállítás, raktározás
  - személyszállítás
  - pénzügyi-, gazdasági szolgáltatás
  - ingatlanügyletek
  - oktatás
  - egészségügyi, szociális ellátás
  - Egyéb
6. A szervezet székhelyének földrajzi elhelyezkedése?
7. Mennyi volt az Ön szervezeténél a nettó képzési költség (pl. saját munkatársak képzése, szakmunkás tanulók képzése) 2007-ben? (Ft)
8. A 2007-es képzési költségek hogyan oszlottak el a különböző képzési típusok között? (a teljes képzési költség %-ában)
  - vezetőképző programok
  - szakmai képzések (nem OKJ-s)
  - informatikai képzések

- nyelvi képzések
- készségfejlesztő tréningek
- iskolarendszerű képzések
- OKJ-s képzések

9. Hogyan oszlottak meg a képzési költségek a különböző állománycsoportok között? (%-ban meghatározva)

- fizikai alkalmazottak
- szellemi alkalmazottak
- vezetők

10. Hogyan oszlottak meg a képzési költségek a különböző szakterületek között? (%-ban meghatározva)

- termelés, gyártás
- adminisztráció
- értékesítés
- ügyfélszolgálat
- logisztika
- gazdasági ügyvitel (pénzügy, számvitel, kontrolling)
- más

11. Mi volt a képzések forrása 2007-ben?

- saját erő
- szakképzési hozzájárulás
- hazai pályázat
- EU-s támogatás
- egyéb

12. Hogyan alakultak a képzési költségek 2007-ben a bérköltséghez viszonyítva? (a bérköltség %-ában megadva)

13. Hogyan alakultak a képzési költségek 2007-ben az árbevételhez viszonyítva? (az árbevétel %-ában megadva)

14. Foglalkoztatnak-e szakmunkás végzettségű munkatársakat?

14.1. Átlagosan mennyit költöttek szakmunkás végzettségű munkavállalóik képzésére 2007-ben? (Ft/fő)

15. Foglalkoztatnak-e középfokú végzettségű munkatársakat?

15.1. Átlagosan mennyit költöttek középfokú végzettségű munkavállalóik képzésére 2007-ben? (Ft/fő)

16. Foglalkoztatnak-e diplomával rendelkező munkatársakat?

16.1. Átlagosan mennyit költöttek diplomás munkavállalóik képzésére 2007-ben? (Ft/fő)

17. Az eredményesebb, hatékonyabb munkavégzés érdekében valósított-e meg szervezete bármilyen multi-skilling képzést az alábbiak közül?

- tárgyalástechnikai képzés
- értékesítés, üzletkötés
- időgazdálkodás
- értekezlettartás
- ügyfélkezelés
- projektmenedzsment
- csoportmunka-hatékonyság
- Európai Unióval kapcsolatos képzések
- vezetőképzés, vezetői készségfejlesztés
- marketing

- kommunikációs tanfolyam, tréning
- prezentációs technikák
- csapatépítés
- idegen nyelvi képzés
- számítástechnikai és IT készségek, ismeretek
- minőségbiztosítás, minőségirányítás
- a szervezet működtetésével kapcsolatos képzések (pénzügyi, számviteli, adó, vám, társadalombiztosítási stb.)
- környezetgazdálkodással kapcsolatos képzés
- nem volt
- egyéb

18. A teljes munkavállalói létszám mekkora hányadát képezték 2007-ben?

19. Milyen munkaköröket, munkakörcsoportokat vagy tevékenységet érintettek a képzések?

- fizikai foglalkozásúak
- szellemi foglalkozásúak
- vezetők
- Egyéb

20. Méri-e a képzéssel érintett résztvevő(k), illetve szervezeti egység(ek) teljesítményének változását?

21. Megítélésük alapján változott-e a képzéseken résztvevő(k), illetőleg az érintett szervezeti egység(ek) munkateljesítménye?

22. Jelölje meg azt a képzéstípust, amely saját megítélése szerint leginkább teljesítménynövelő hatású:

- vezetőképző programok
- szakmai képzések (nem OKJ-s)
- informatikai képzések
- nyelvi képzések
- készségfejlesztő tréningek
- iskolarendszerű képzések
- OKJ-s képzések
- egyéb

23. Mérhető-e a gazdasági mutatókban a képzéssel érintett résztvevő(k), illetve szervezeti egység(ek) teljesítménynövekedése?

23.1. "Számszerűsíthető-e" az eredmény?

24. Ha valamely képzés nem sikeres, akkor annak mi az oka leginkább? (többet is meg lehet jelölni) - nem pontosan ilyen típusú képzésre volt szükségünk

- a menedzsment rosszul definiálta az elvárásokat
- a HR szervezet nem fogalmazta meg pontosan a képzés célját
- a képző intézmény nem volt megfelelően felkészült
- az oktató személye nem volt megfelelő
- a képzési tematika rosszul lett összeállítva
- egyéb

25. Ha most döntenének a munkatársak fejlesztéséről, akkor módosítanának-e az elvárásokon?

25.1. Ha módosítanának az elvárásokon, akkor hogyan?

- állapotfelmérést végeztetnék
- menedzsmentinterjúkat is kérnék a képzést megelőzően
- pontos tematikát várnék el a képzőtől
- megpályáztatnám a képzőket
- egyéb

26. Az Ön megítélése esetén mi a képzés hatékonyságának bizonyítéka, mi a "sikerkritérium"?

- javul az együttműködés
- kevesebb a hierarchikus probléma
- csökken a munkabalesetek száma
- növekszik a munkavállalói lojalitás

termelékenység

- csökken a fluktuáció
- csökken a távollétek száma
- növekszik a megrendelések száma
- javul a minőség
- egyéb

27. Szükségesnek tartja-e a képzés elvégzését valamilyen dokumentummal igazolni?

28.1. Mennyire tartja megfelelőnek a képzésekhez az alábbi helyszíneket fizikai alkalmazottak esetében?

- a szervezet infrastrukturális keretei között
- azon a településen, ahol a szervezet működik
- közeli településen
- egyéb helyszínen Magyarországon
- külföldön

28.2. Mennyire tartja megfelelőnek a képzésekhez az alábbi helyszíneket szellemi alkalmazottak esetében?

- a szervezet infrastrukturális keretei között
- azon a településen, ahol a szervezet működik
- közeli településen
- egyéb helyszínen Magyarországon
- külföldön

28.3. Mennyire tartja megfelelőnek a képzésekhez az alábbi helyszíneket vezetők esetében?

- a szervezet infrastrukturális keretei között
- azon a településen, ahol a szervezet működik
- közeli településen
- egyéb helyszínen Magyarországon
- külföldön

29. Milyen összegű képzési díjak elfogadhatóak Ön szerint?

- fizikai alkalmazottak
- szellemi alkalmazottak
- vezetők

30. Általában milyen időtartamú képzéseket preferálnak?

- fizikai alkalmazottak
- szellemi alkalmazottak
- vezetők

31. A képző szervezet kiválasztásának szempontjai

- ajánlatra reagálás gyorsasága
- akkreditációja
- a képző imázsa
- referenciák
- fizetési kondíciók
- mások ajánlása
- megajánlott tematika
- oktató személye
- személyes benyomás, bizalom
- képzési díj
- a képzés időtartama



32. A munkavállalók képzésére kívánnak-e a jövőben bevonni az alábbiak közül forrást?
- EU pályázati forrás
  - Szakképzési hozzájárulás
  - Egyéb magyarországi pályázatok
33. Milyen egyéb szempontot tart fontosnak a képzési helyszín kiválasztásánál?
34. Mit hiányolt a kutatásból?
35. Mely területről igényelne részletesebb felmérést?

## 8. Melléklet – Statisztikai adatok

### A felmérésben résztvevő vállalkozások székhely szerinti megoszlása

Az input fájl neve: C:\\_vargha\ropstat\dat\new\_1.msw

#### Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 150

VÁLTOZÓ: var\_2 (szekhely)

Oszt.köz.	Gyak	%	Kum%	
1,68	79	61,7	61,7	=====
3,05	2	1,6	63,3	
4,41	14	10,9	74,2	=====
5,77	4	3,1	77,3	=
7,14	3	2,3	79,7	=
8,5	7	5,5	85,2	===
9,86	8	6,3	91,4	=====
11,23	1	0,8	92,2	
12,59	7	5,5	97,7	===
13,95	0	0	97,7	
15,32	3	2,3	100	=
Össz.:	128			

### Képzési költségek vizsgálata

#### Gyakoriság, hisztogram

Képzési költség nagysága alapján szerkesztett gyakorisági hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 128

VÁLTOZÓ: Ékk (Éves képzési költség)

Oszt.köz.	Gyak	%	Kum%	
6454545	102	79,7	79,7	=====
19363636	14	10,9	90,6	=====
32272727	2	1,6	92,2	
45181818	5	3,9	96,1	=
58090909	2	1,6	97,7	
71000000	0	0,0	97,7	
83909091	1	0,8	98,4	
96818182	1	0,8	99,2	
109727273	0	0,0	99,2	
122636364	0	0,0	99,2	
135545455	1	0,8	100,0	
Össz.:	128			

### Korrelációs mátrix készítése

A beolvasott összes eset száma: 128

Az összes kiválasztott változóra érvényes adattal rendelkező esetek száma: 128

A jelen elemzésben csak ezek az esetek vesznek részt.

PEARSON-FÉLE KORRELÁCIÓS MÁTRIX

(f = 126; +: p < 0,10 \*: p < 0,05 \*\*: p < 0,01)

Változó            Átl  
Ékk                0,322\*\*

## Korreláció, lineáris regresszió

A beolvasott összes eset száma: 128

Jelölés:

r: Pearson-féle lineáris korrelációs együttható

Rpb: Wilcox-féle robusztus korrelációs együttható

Szignifikancia: +: p < 0,10 \*: p < 0,05 \*\*: p < 0,01 \*\*\*: p < 0,001

X = Átl, Y = Ékk

A mind X, mind Y esetében érvényes értékkel rendelkező esetek száma: N = 128

	Változó	Átlag	Var.	Min.	Max.	Regressziós egyenlet
X:	Átl	521,37	1456951	5	7500	$x = 345,49 + 0,00002y$
Y:	Ékk	9125099	TúlNagy	0	142000000	$y = 6319870 + 5380,5x$

X: Reziduális variancia (Hibavariancia): MSerr(X) = 1305861

Y: Reziduális variancia (Hibavariancia): MSerr(Y) = 364548905211961

Korrelációk és 90%-os intervallumbecslés az elméleti értékre:

r = 0,322\*\*\* (p = 0,0002) C90 = (0,186; 0,446)

Rpb = 0,504\*\*\* (p = 0,0000) C90 = (0,387; 0,604)

## Diszkrét változók kapcsolatvizsgálata

Jelölés: +: p < 0,10 \*: p < 0,05 \*\*: p < 0,01 \*\*\*: p < 0,001

A beolvasott összes eset száma: 128

### KÉTSZEMPONTOS GYAKORISÁGI TÁBLÁZAT

Sorváltozó: Átl (Átlagos létszám)

Osztóváltozó: Ékk (Éves képzési költség)

Átl	Az Ékk változó értékei:						
	0	1	10	100	107	270	2500
5	3	0	1	2	0	1	0
30	2	1	0	0	0	0	0
150	4	0	0	1	1	0	0
625	1	0	0	0	0	0	1
3000	0	1	0	0	0	0	0
7500	0	0	0	1	0	0	0
Összesen	10	2	1	4	1	1	1

Átl	Az Ékk változó értékei:						
	10000	60000	80000	92500	100000	120000	123000
5	0	1	1	0	4	0	0
30	0	0	0	1	0	0	0
150	1	0	0	0	0	0	0
625	0	0	0	0	0	0	0
3000	0	0	0	0	1	0	1
7500	0	0	0	0	0	1	0
Összesen	1	1	1	1	5	1	1

Átl	Az Ékk változó értékei:						
	125000	150000	200000	210000	270000	300000	350000
5	1	0	2	1	1	1	0
30	0	1	3	0	0	2	1
150	0	0	0	0	0	0	0
625	0	0	0	0	0	0	0
3000	0	0	0	0	0	0	0
7500	0	0	0	0	0	0	0
Összesen	1	1	5	1	1	3	1

	Az Ékk változó értékei:						
Átl	421200	450000	500000	600000	780000	800000	890978
5	0	0	1	1	1	0	0
30	0	1	0	0	0	1	0
150	1	1	2	0	0	1	0
625	0	0	1	0	0	0	1
3000	0	0	0	0	0	0	0
7500	0	0	0	0	0	0	0
Összesen	1	2	4	1	1	2	1

	Az Ékk változó értékei:						
Átl	1000000	1100000	1200000	1500000	1600000	1800000	2000000
5	2	0	2	0	1	0	0
30	2	0	1	3	0	0	1
150	2	1	0	3	0	1	0
625	0	0	0	0	0	0	0
3000	0	0	0	0	0	0	0
7500	0	0	0	0	0	0	0
Összesen	6	1	3	6	1	1	1

	Az Ékk változó értékei:						
Átl	2350000	2500000	3000000	3200000	3700000	4969661	5000000
5	0	0	0	0	0	0	1
30	0	1	1	0	0	1	2
150	1	2	1	1	1	0	2
625	0	0	0	0	0	0	1
3000	0	0	1	0	0	0	0
7500	0	0	0	0	0	0	0
Összesen	1	3	3	1	1	1	6

	Az Ékk változó értékei:						
Átl	5500000	6000000	8000000	8300000	10000000	12250000	14000000
5	0	0	0	0	0	0	0
30	0	1	0	0	1	0	0
150	1	1	1	0	1	1	0
625	0	2	0	1	1	0	1
3000	0	0	0	0	0	0	1
7500	0	0	0	0	0	0	0
Összesen	1	4	1	1	3	1	2

	Az Ékk változó értékei:						
Átl	15000000	15200000	19800000	20000000	25000000	25500000	30000000
5	0	0	0	0	0	0	0
30	2	0	0	0	0	0	0
150	1	0	0	1	1	1	1
625	2	0	1	2	0	0	1
3000	0	1	0	0	0	0	0
7500	0	0	0	0	0	0	0
Összesen	5	1	1	3	1	1	2

	Az Ékk változó értékei:						
Átl	40000000	45000000	49000000	50000000	50457049	55000000	58000000
5	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0	0	0
150	0	1	0	1	0	0	0
625	0	0	1	0	0	1	1
3000	1	0	0	0	1	0	0
7500	0	0	0	0	0	0	0
Összesen	1	1	1	1	1	1	1

	Az Ékk változó értékei:			
Átl	85000000	10000000	14200000	Összesen
5	0	0	0	28
30	0	0	0	29
150	0	0	0	39
625	0	0	0	19
3000	1	1	1	11
7500	0	0	0	2
Összesen	1	1	1	128

KAPCSOLATI MUTATÓK  
Cramér-féle kontingencia-együttható,  $V = 0,757$

FÜGGETLENSÉG TESZTELÉSE  
Khi-négyzet-próba ( $f = 325$ ):  $\text{Khi}2 = 366,536$  ( $p = 0,0559$ )+

---

## Részletes leíró statisztikák

### A éves képzési költség elemzése

A beolvasott összes eset száma: 128

Index	Változó	Esetek	Medián	Átlag	St.hiba	90%-os	konf.int.	Ferdeség	Csúcsosság
3.	Ékk	128	1200000	9125099	1782571	6170154	12080044	3,906***	18,636***

Jelölés a normalitás tesztelésénél a Ferdeség és a Csúcsosság segítségével: \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

## A képzések forrásainak elemzése

### Részletes leíró statisztikák

#### Saját forrás

A beolvasott összes eset száma: 179

Index	Változó	Esetek	Medián	Átlag	St.hiba	90%-os	konf.int.	Ferdeség	Csúcsosság
1.	forras [	110	70	63,80	3,087	58,67	68,93	-0,332	-1,380**

Jelölés a normalitás tesztelésénél a Ferdeség és a Csúcsosság segítségével: \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

---

### Szakképzési hozzájárulás

Részletes leíró statisztikák

A beolvasott összes eset száma: 179

Index	Változó	Esetek	Medián	Átlag	St.hiba	90%-os	konf.int.	Ferdeség	Csúcsosság
2.	forra~00	80	36	43,94	3,520	38,07	49,80	0,388	-1,249*

Jelölés a normalitás tesztelésénél a Ferdeség és a Csúcsosság segítségével: \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

---

### Támogatás

Részletes leíró statisztikák

A beolvasott összes eset száma: 179

Index	Változó	Esetek	Medián	Átlag	St.hiba	90%-os	konf.int.	Ferdeség	Csúcsosság
3.	forra~01	19	20	34,89	7,756	21,44	48,35	0,942	-0,430

Jelölés a normalitás tesztelésénél a Ferdeség és a Csúcsosság segítségével: \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

---

### Európai Unió támogatás

Részletes leíró statisztikák

A beolvasott összes eset száma: 179

Index	Változó	Esetek	Medián	Átlag	St.hiba	90%-os	konf.int.	Ferdeség	Csúcsosság
4.	forra~02	19	30	35,11	6,061	24,59	45,62	0,479	-1,117

Jelölés a normalitás tesztelésénél a Ferdeség és a Csúcsosság segítségével: \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

## Saját forrás

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 179

VÁLTOZÓ: forras [ (forras [sajat])

Oszt.köz.	Gyak	%	Kum%	
5,0	1	0,9	0,9	
15,0	7	6,4	7,3	=====
25,0	15	13,6	20,9	=====
35,0	7	6,4	27,3	=====
45,0	6	5,5	32,7	=====
55,0	10	9,1	41,8	=====
65,0	6	5,5	47,3	=====
75,0	9	8,2	55,5	=====
85,0	9	8,2	63,6	=====
95,0	40	36,4	100,0	=====
Össz.:	110			

## Szakképzési hozzájárulás

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 179

VÁLTOZÓ: forra~00 (forras [szakh])

Oszt.köz.	Gyak	%	Kum%	
5,0	6	7,5	7,5	=====
15,0	14	17,5	25,0	=====
25,0	13	16,3	41,3	=====
35,0	7	8,8	50,0	=====
45,0	5	6,3	56,3	=====
55,0	7	8,8	65,0	=====
65,0	2	2,5	67,5	=
75,0	7	8,8	76,3	=====
85,0	11	13,8	90,0	=====
95,0	8	10,0	100,0	=====
Össz.:	80			

## Támogatás

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 179

VÁLTOZÓ: forra~01 (forras [hapal])

Oszt.köz.	Gyak	%	Kum%	
8,3	8	42,1	42,1	=====
25,0	4	21,1	63,2	=====
41,7	2	10,5	73,7	=
58,3	1	5,3	78,9	
75,0	1	5,3	84,2	
91,7	3	15,8	100,0	=====
Össz.:	19			

## Európai Uniós támogatás

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 179

VÁLTOZÓ: forra~02 (forras [eutam])

Oszt.köz.	Gyak	%	Kum%	
8,50	6	31,6	31,6	=====
21,50	3	15,8	47,4	==
34,50	2	10,5	57,9	=
47,50	4	21,1	78,9	===
60,50	0	0,0	78,9	
73,50	4	21,1	100,0	===
Össz.:	19			

## Képzések mérése

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 178

Érték 1 = igen mérhető

Érték 2 = nem mérhető

VÁLTOZÓ: num=0\_0;

Érték	Gyak	%	Kum%	
1	51	53,1	53,1	=====
2	45	46,9	100,0	=====
Össz.:	96			

Érték 1 = mérhető és forintosítható

Érték 2 = mérhető, de nem forintosítható

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 178

VÁLTOZÓ: forintos (forintosithato)

Érték	Gyak	%	Kum%	
1	39	76,5	76,5	=====
2	12	23,5	100,0	=====
Össz.:	51			

## Képzési díj vizsgálata alkalmazotti csoportok szerint

### Fizikaiak képzési díja

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 174

VÁLTOZÓ: kepzes\_d (Fizikai alkalmazottak képzési díja)

Érték	Gyak	%	Kum%	
0	12	13,6	13,6	=====
10	41	46,6	60,2	=====
50	25	28,4	88,6	=====
100	6	6,8	95,5	=====
150	3	3,4	98,9	==
300	1	1,1	100,0	
Össz.:	88			

---

## Szellemi alkalmazottak képzési díja

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 174

VÁLTOZÓ: kepze~00 (Szellemi alkalmazottak képzési díja)

Érték	Gyak	%	Kum%	
0	4	4,5	4,5	===
10	15	17,0	21,6	=====
50	44	50,0	71,6	=====
100	13	14,8	86,4	=====
150	5	5,7	92,0	=====
200	5	5,7	97,7	=====
300	2	2,3	100,0	=
Össz.:	88			

---

## Vezetők képzési díja

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 174

VÁLTOZÓ: kepze~01 (Vezetők képzési díja)

Érték	Gyak	%	Kum%	
0	3	3,4	3,4	==
10	5	5,7	9,1	=====
50	29	33,0	42,0	=====
100	23	26,1	68,2	=====
150	12	13,6	81,8	=====
200	6	6,8	88,6	=====
250	7	8,0	96,6	=====
300	3	3,4	100,0	==
Össz.:	88			

---

## Kapcsolat a fizikai alkalmazottak és szellemi alkalmazottak képzési díja között

Korreláció, lineáris regresszió

A beolvasott összes eset száma: 174

Jelölés:

r: Pearson-féle lineáris korrelációs együttható

Rpb: Wilcoxon-féle robusztus korrelációs együttható

Szignifikancia: +:  $p < 0,10$  \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

X = kepzes\_d, Y = kepze~00

A mind X, mind Y esetében érvényes értékkel rendelkező esetek száma: N = 88

	Változó	Átlag	Var.	Min.	Max.	Regressziós egyenlet
X:	kepzes_d	34,20	2082,1	0	300	$x = -8,179 + 0,622y$
Y:	kepze~00	68,18	3734,6	0	300	$y = 30,04 + 1,115x$

X: Reziduális variancia (Hibavariancia):  $MSerr(X) = 638,99$

Y: Reziduális variancia (Hibavariancia):  $MSerr(Y) = 1146,1$

Korrelációk és 90%-os intervallumbecslés az elméleti értékre:

r = 0,833\*\*\* (p = 0,0000) C90 = (0,770; 0,879)

Rpb = 0,791\*\*\* (p = 0,0000) C90 = (0,715; 0,848)

---

## Kapcsolat a fizikai alkalmazottak és vezetők képzési díja között

Korreláció, lineáris regresszió

A beolvasott összes eset száma: 174

Jelölés:

r: Pearson-féle lineáris korrelációs együttható

Rpb: Wilcoxon-féle robusztus korrelációs együttható

Szignifikancia: +:  $p < 0,10$  \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$



X = kepezes\_d, Y = kepeze~01

A mind X, mind Y esetében érvényes értékkel rendelkező esetek száma: N = 88

	Változó	Átlag	Var.	Min.	Max.	Regressziós egyenlet
X:	kepezes_d	34,20	2082,1	0	300	$x = -7,877 + 0,392y$
Y:	kepeze~01	107,39	5812,6	0	300	$y = 69,97 + 1,094x$

X: Reziduális variancia (Hibavariancia): MSerr(X) = 1189,5

Y: Reziduális variancia (Hibavariancia): MSerr(Y) = 3320,8

Korrelációk és 90%-os intervallumbecslés az elméleti értékre:

r =	0,655***	(p = 0,0000)	C90 = (0,543; 0,744)
Rpb =	0,649***	(p = 0,0000)	C90 = (0,535; 0,739)

## Kapcsolat a szellemi alkalmazottak és vezetők képzési díja között

Korreláció, lineáris regresszió

A beolvasott összes eset száma: 174

Jelölés:

r: Pearson-féle lineáris korrelációs együttható

Rpb: Wilcox-féle robusztus korrelációs együttható

Szignifikancia: +:  $p < 0,10$  \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

X = kepeze~00, Y = kepeze~01

A mind X, mind Y esetében érvényes értékkel rendelkező esetek száma: N = 88

	Változó	Átlag	Var.	Min.	Max.	Regressziós egyenlet
X:	kepeze~00	68,18	3734,6	0	300	$x = -6,477 + 0,695y$
Y:	kepeze~01	107,39	5812,6	0	300	$y = 33,61 + 1,082x$

X: Reziduális variancia (Hibavariancia): MSerr(X) = 925,01

Y: Reziduális variancia (Hibavariancia): MSerr(Y) = 1439,7

Korrelációk és 90%-os intervallumbecslés az elméleti értékre:

r =	0,867***	(p = 0,0000)	C90 = (0,817; 0,905)
Rpb =	0,868***	(p = 0,0000)	C90 = (0,817; 0,905)

## Képzési költségek végzettség szerint

### Szaktanács végzettségűek aránya, képzési költségek

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 107

VÁLTOZÓ: szaktanács (szaktanács)

Érték	Gyak	%	Kum%	
1	32	44,4	44,4	=====
2	40	55,6	100,0	=====
Össz.:	72			

Alapstatisztikák

Jelölés:

- Var. eh. = Variációs együttható = Relatív szórás = szórás/átlag

- X\_min = Talált legkisebb érték

- X\_max = Talált legnagyobb érték

- z\_min = Standardizált legkisebb érték = (X\_min - átlag)/szórás

- z\_max = Standardizált legnagyobb érték = (X\_max - átlag)/szórás

### A szaktanács végzettségű alkalmazottak képzésére fordított összeg nagysága

A beolvasott összes eset száma: 107

Index	Változó	Esetek	Átlag	Szórás	Var. eh.	X_min	X_max	z_min	z_max
-------	---------	--------	-------	--------	----------	-------	-------	-------	-------

## Középfokú végzettségűek aránya, képzési költség

### Középfokú végzettségű alkalmazottak

1= nincs c égnél  
2= van a cégnél

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 178

VÁLTOZÓ: kozepfok (kozepfoku)

Érték	Gyak	%	Kum%	
1	19	17,4	17,4	=====
2	90	82,6	100,0	=====
Össz.:	109			

### A középfokú alkalmazottak képzési költségei

Változók középvértékére vonatkozó hipotézisek vizsgálata

A beolvasott összes eset száma: 178

Jelölés: +:  $p < 0,10$  \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

VÁLTOZÓ: kozep-00 (kozepfoku\_kepzes)

Érvényes értékek száma: 77

Átlag: 148677,4  
Szórás: 259779,8  
Medián: 20000  
Minimum: 0  
Maximum: 1500000  
Hipotetikus érték: 1

A normalitás tesztelése a Ferdeség és a Csúcsosság segítségével:

Ferdeség: 4,231 ( $p = 0,000$ )\*\*\*

Csúcsosság ( $g_4 = a_4 - 3$ ): 20,133 ( $p = 0,000$ )\*\*\*

A H0: Az elméleti átlag = 1 nullhipotézis vizsgálata:

- Egymintás t-próba:  $t(76) = 3,913$  ( $p = 0,0002$ )\*\*\*
- Johnson-próba:  $J(76) = 6,455$  ( $p = 0,0000$ )\*\*\*
- Gayen-próba szignifikanciája:  $p = 0,0061$ \*\*

A H0: Az elméleti medián = 1 nullhipotézis vizsgálata:

- Wilcoxon-próba:  $R^- = 153,0$ ,  $R^+ = 2773,0$ ,  $z = 6,793$  ( $p = 0,0000$ )\*\*\*

A H0:  $P(X < 1) = P(X > 1)$  nullhipotézis vizsgálata:

- Előjelpróba:  $\#(X < 1) = 17$  (22,1%),  $\#(X > 1) = 59$  (76,6%),  $z = 4,703$  ( $p = 0,0000$ )\*\*\*

## Diplomás foglalkoztatottak aránya, képzési költsége

Diplomás foglalkoztatottak aránya

1= nem foglalkoztat  
2= foglalkoztat

Gyakoriság, hisztogram

A beolvasott összes eset száma: 178

VÁLTOZÓ: diplomas

Érték	Gyak	%	Kum%	
1	6	5,7	5,7	==
2	100	94,3	100,0	=====
Össz.:	106			

## Diplomások képzési költségének vizsgálata

Változók középértékére vonatkozó hipotézisek vizsgálata

A beolvasott összes eset száma: 178

Jelölés: +:  $p < 0,10$  \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

VÁLTOZÓ: diplo~00 (diplomas\_kepzes)

Érvényes értékek száma: 91

Átlag: 302844,5

Szórás: 682853,6

Medián: 100000

Minimum: 0

Maximum: 4500000

Hipotetikus érték: 1

A normalitás tesztelése a Ferdeség és a Csúcsosság segítségével:

Ferdeség: 4,686 ( $p = 0,000$ )\*\*\*

Csúcsosság ( $g_4 = a_4 - 3$ ): 23,452 ( $p = 0,000$ )\*\*\*

A  $H_0$ : Az elméleti átlag = 1 nullhipotézis vizsgálata:

- Egymintás t-próba:  $t(90) = 3,812$  ( $p = 0,0003$ )\*\*\*

- Johnson-próba:  $J(90) = 6,274$  ( $p = 0,0000$ )\*\*\*

- Gayen-próba szignifikanciája:  $p = 0,0077$ \*\*

A  $H_0$ : Az elméleti medián = 1 nullhipotézis vizsgálata:

- Wilcoxon-próba:  $R^- = 45,0$ ,  $R^+ = 4050,0$ ,  $z = 8,060$  ( $p = 0,0000$ )\*\*\*

A  $H_0$ :  $P(X < 1) = P(X > 1)$  nullhipotézis vizsgálata:

- Előjelpróba:  $\#(X < 1) = 9$  (9,9%),  $\#(X > 1) = 81$  (89,0%),  $z = 7,484$  ( $p = 0,0000$ )\*\*\*

---

Az input fájl neve: C:\Documents and Settings\mokus\Dokumentumok\Zsuzsa\elemzesek\diplom.msw

Alapstatisztikák

Jelölés:

- Var. eh. = Variációs együttható = Relatív szórás = szórás/átlag

-  $X_{\min}$  = Talált legkisebb érték

-  $X_{\max}$  = Talált legnagyobb érték

-  $z_{\min}$  = Standardizált legkisebb érték =  $(X_{\min} - \text{átlag})/\text{szórás}$

-  $z_{\max}$  = Standardizált legnagyobb érték =  $(X_{\max} - \text{átlag})/\text{szórás}$

A beolvasott összes eset száma: 178

Index	Változó	Esetek	Átlag	Szórás	Var. eh.	$X_{\min}$	$X_{\max}$	$z_{\min}$	$z_{\max}$
2.	diplo~00	91	272892,5	682853,6	2,502	0	4500000	-0,40	6,19

## 12 Nyilatkozat

### JOGI NYILATKOZAT NYILATKOZAT

Alulírott **Gósi Zsuzsanna** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a(z) **Mérlegen az ember** című **PhD értekezésem**

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. Tv. Szabályát, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.<sup>1</sup>

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntető jogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, .....

.....  
Doktorjelölt

---

<sup>1</sup>1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1) A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI.

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatóak. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.